

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Centro de Ciências Socio-Organizacionais
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional –
PROFIAP



Dissertação

Comprometimento e Clima Organizacional: um estudo com os servidores técnicos administrativos do centro de artes da UFPeL

Matheus Garcia Pinho

Pelotas, 2024

Matheus Garcia Pinho

Comprometimento e Clima Organizacional: um estudo com os servidores técnicos administrativos do centro de artes da UFPel

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Franciele Molon da Silva

Pelotas, 2024

Matheus Garcia Pinho

Comprometimento e Clima Organizacional: um estudo com os servidores técnicos administrativos do centro de artes da UFPel

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 25/04/2024.

Banca examinadora:

Profª Dra. Francielle Molon da Silva (Orientadora)

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Profª Dra. Flavia Regina Czarneski Vieira

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Profª Dr. Leonardo Tonon

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação da Publicação

P654c Pinho, Matheus Garcia

Comprometimento e Clima Organizacional [recurso eletrônico] : um estudo com os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel / Matheus Garcia Pinho ; Francielle Molon da Silva, orientadora. — Pelotas, 2024.

140 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Mestrado Profissional em Administração Pública, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2024.

1. Comprometimento organizacional. 2. Clima organizacional. 3. Instituições de ensino superior. 4. Servidor público. 5. Centro de Artes da UFPel. I. Silva, Francielle Molon da, orient. II. Título.

CDD 351

Elaborada por Maria Inez Figueiredo Figas Machado CRB: 10/1612

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, ao meu Deus por tudo o que Ele faz na minha vida e na da minha família. Da mesma forma que abriu o Mar Vermelho no Egito, Ele tem aberto caminhos na minha vida.

Agradeço à minha esposa, Natália, que é minha grande amiga e companheira em todas as batalhas desta vida. Não foi diferente nesta jornada do mestrado. Além disso, ela carrega em seu ventre o nosso maior tesouro, motivo que nos faz seguir em frente, independentemente dos obstáculos que apareçam.

Agradeço também aos meus pais, Rui e Cristina, por toda a criação e os ensinamentos que me deram ao longo desses quase 40 anos de vida.

Agradeço aos meus grandes amigos, Toni, Henrique e Rafael, que são como três irmãos que a vida me deu e que sempre estão ao meu lado quando preciso.

Agradeço à Fran, minha orientadora, por acreditar em mim e estender a mão quando mais precisei. Além disso, agradeço por toda a paciência e cuidado comigo. Sem essa ajuda, jamais teria conseguido.

Também agradeço à Andressa, que sempre me ajudou desde a graduação e não foi diferente neste momento.

Por fim, agradeço aos meus colegas do Centro de Artes por participarem da pesquisa. Em especial, agradeço à Luana e ao Régis pela amizade e parceria ao longo de todos esses anos.

“Se o Senhor não edificar a casa, em vão trabalham os que a edificam; se o Senhor não guardar a cidade, em vão vigia a sentinela. Inútil vos será levantar de madrugada, repousar tarde, comer o pão que penosamente granjeastes; aos seus amados ele o dá enquanto dormem”. (Salmos 127: 1-2)

Resumo

PINHO, Matheus Garcia. **Comprometimento e Clima Organizacional**: um estudo com os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel. 2024. Orientadora: Prof^a. Dra. Francielle Molon da Silva. 2024. 140f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Centro de Ciências Sócio-organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2024.

A partir da metade do século XX, as organizações foram influenciadas por mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, resultando em uma aceleração do processo de transformação em suas estruturas, métodos de trabalho e abordagens de gestão. Nesse cenário, incluem-se as organizações públicas, as quais, devido à sua natureza complexa e significativa representação na sociedade, manifestam-se com elementos tanto positivos quanto negativos na vida dos servidores. Várias pesquisas afirmam que funcionários comprometidos se esforçam mais, elevam a produção e apresentam uma maior eficiência. Não menos importante é o clima de uma instituição, uma vez que impacta na satisfação, na produtividade e na motivação dos servidores, dentre outros aspectos. Assim sendo, este estudo tem por objetivo levantar dados para identificar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas. Para tal propósito, foi empregue uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, através de um questionário online (*Survey*) destinado aos servidores técnico administrativos ativos do CA, que atuam nos prédios 03 e 04 do Campus Porto. A escolha pelo CA, deve-se pelo fato de ser o Centro com mais servidores na UFPel. O estudo usou a estatística descritiva para identificar o grau de comprometimento organizacional e também de clima organizacional dos servidores, além da correlação para identificar se as duas variáveis se relacionam. Os resultados da pesquisa mostraram que os servidores sentem orgulho em trabalhar na UFPel. Foi encontrado um alto grau de comprometimento afetivo dos servidores do CA, seguido por um comprometimento instrumental médio e um comprometimento normativo baixo. Além disso, o clima organizacional apresentou-se em um grau moderado, com destaque para a insatisfação dos servidores com salários, benefícios, sobrecarga de trabalho, falta de valorização profissional e falta de recursos da instituição. A pesquisa também demonstrou que há uma correlação positiva moderada entre as variáveis comprometimento e clima. Recomenda-se como proposta de intervenção à Direção do CA, que sejam implementadas ações que ajudem os seus técnicos administrativos a reduzirem seus pontos de insatisfação, assim como, elevem os níveis de satisfação envolvendo o comprometimento e o clima organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional; Clima Organizacional; Instituições de Ensino Superior; Servidor Público; Centro de Artes da UFPel.

Abstract

PINHO, Matheus Garcia. **Commitment and Organizational Climate:** a study with the administrative technical servants of the UFPel Arts Center. 2024. Advisor: Prof. Dr. Francielle Molon da Silva. 2024. 140f. Master's Dissertation - Graduate Program in Public Administration – Socio-organizational Sciences Center, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2024.

From the mid-20th century onwards, organizations have been influenced by social, cultural, economic, and technological changes, resulting in an acceleration of the transformation process in their structures, working methods, and management approaches. Within this context, public organizations are included, which, due to their complex nature and significant representation in society, exhibit both positive and negative elements in the lives of their employees. Several studies assert that committed employees exert more effort, enhance productivity, and demonstrate greater efficiency. Equally important is the organizational atmosphere, as it impacts employee satisfaction, productivity, and motivation, among other aspects. Therefore, this study aims to analyze the relationship between organizational commitment and organizational climate in the opinion of technical administrative staff stationed at the Center for the Arts at the Federal University of Pelotas. For this purpose, a descriptive research with a quantitative approach was employed, using an online survey directed to active technical administrative staff at the Center, located in buildings 03 and 04 of the Porto Campus. The choice of the Center for the Arts is due to its having the highest number of employees at UFPel. The study utilized descriptive statistics to identify the degree of organizational commitment and organizational climate among employees, as well as correlation to determine if the two variables are related. The research results showed that employees take pride in working at UFPel. A high degree of affective commitment was found among CA employees, followed by a moderate instrumental commitment and a low normative commitment. Additionally, the organizational climate presented a moderate level, with notable dissatisfaction among employees regarding salaries, benefits, workload, lack of professional recognition, and institutional resource shortages. The study also demonstrated a moderate positive correlation between commitment and climate variables. It is recommended as an intervention proposal to the CA leadership that actions be implemented to help their technical administrative staff reduce dissatisfaction points and increase satisfaction levels related to organizational commitment and climate.

Keywords: Organizational Commitment; Organizational Climate; Higher Education Institutions; Public Servant; UFPel Arts Center.

Lista de Quadros

Quadro 1:	Pesquisas brasileiras sobre Comprometimento Organizacional (CO) em Instituições de Ensino Superior.....	33
Quadro 2:	Pesquisas Sobre Clima e Comprometimento Organizacional.....	38
Quadro 3:	Resumo do Delineamento da Pesquisa e Procedimentos Metodológicos.....	41
Quadro 4:	Escala de Valor.....	45
Quadro 5:	Escala de Valores do Grau de Comprometimento Organizacional..	46
Quadro 6:	Escala de Valores do Grau de Clima Organizacional.....	46

Lista de Tabelas

Tabela 1:	Comprometimento Afetivo.....	55
Tabela 2:	Porcentagem das Respostas Sobre Comprometimento Afetivo....	57
Tabela 3:	Comprometimento Instrumental.....	57
Tabela 4:	Porcentagem das Respostas Sobre Comprometimento Instrumental.....	59
Tabela 5:	Comprometimento Normativo.....	60
Tabela 6:	Porcentagem das Respostas Sobre Comprometimento Normativo.....	61
Tabela 7:	Índices Individuais De Comprometimento Organizacional Dos Participantes.....	63
Tabela 8:	Índices de Resposta da Categoria Gestão.....	66
Tabela 9:	Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Gestão.....	67
Tabela 10:	Índices de Resposta da Categoria Salários / Benefícios.....	67
Tabela 11:	Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Salários/Benefícios.....	69
Tabela 12:	Índices de Resposta da Categoria Treinamento/Desenvolvimento/ Carreira.....	69
Tabela 13:	Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Treinamento/Desenvolvimento/ Carreira.....	71
Tabela 14:	Índices de Resposta da Categoria Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração.....	71
Tabela 15:	Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração.....	73
Tabela 16:	Índices de Resposta da Categoria Reconhecimento/Valorização dos Funcionários.....	73
Tabela 17:	Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Reconhecimento/Valorização dos Funcionários.....	75
Tabela 18:	Índices de Resposta da Categoria Trabalho Realizado/Condições Físicas de Trabalho.....	75

Tabela 19: Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Trabalho Realizado/Condições Físicas de Trabalho.....	77
Tabela 20: Índices de Resposta da Categoria Geral.....	77
Tabela 21: Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Geral.....	78
Tabela 22: Fatores que Geram Mais Insatisfação no Trabalho.....	81
Tabela 23: Média Individuais de Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional de Cada Participante.....	87

Lista de Figuras

Figura 1	Modelo de três componentes de Meyer e Allen.....	27
Figura 2	Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional.....	29
Figura 3	Resumo da metanálise de Meyer et al. (2002)	31
Figura 4	Gênero.....	49
Figura 5	Faixa Etária.....	50
Figura 6	Escolaridade.....	51
Figura 7	Estado Civil.....	51
Figura 8	Filhos.....	52
Figura 9	Renda Familiar.....	53
Figura 10	Tempo na Instituição.....	54
Figura 11	Atividade Remunerada Fora da Instituição.....	54
Figura 12	Índice de Cada Base do Comprometimento Organizacional.....	62
Figura 13	Índice Geral do Comprometimento Organizacional.....	65
Figura 14	Índice de Cada Categoria do Clima Organizacional.....	79
Figura 15	Índice Geral de Clima Organizacional.....	80
Figura 16	Índice Geral de Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional.....	83
Figura 17	Índice de Comprometimento Organizacional x Clima Organizacional.....	84
Figura 18	Fórmula Para o Cálculo do Coeficiente de <i>Pearson</i> (r).....	85
Figura 19	Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> (r) entre Comprometimento e Clima.....	85
Figura 20	Gráfico de Dispersão da Correlação Entre as Variáveis Comprometimento Organizacional e Clima Organizacional.....	86

Lista de abreviaturas e Siglas

CA	Centro de Artes
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CO	Comprometimento Organizacional
ECOA	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC	Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON	Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
IES	Instituições de Ensino Superior
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFV	Universidade Federal de Viçosa

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema	17
1.2 Objetivo Geral	18
1.3 Objetivos Específicos	18
1.4 Justificativa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Conceituação de Comprometimento Organizacional	21
2.2 Bases do Comprometimento Organizacional	23
2.2.1 Enfoque Afetivo	23
2.2.2 Enfoque Instrumental	24
2.2.3 Enfoque Normativo	24
2.2.4 Enfoque Sociológico	25
2.2.5 Enfoque Comportamental	25
2.3 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen	26
2.4 Críticas ao Modelo Tridimensional de Meyer e Allen	27
2.5 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional	28
2.6 Comprometimento Organizacional em Instituições de Ensino Superior	31
2.7 Comprometimento Organizacional e Clima Organizacional	33
2.7.1 Clima Organizacional: Conceitos e Meios de Investigação	33
2.7.2 Possíveis Relações Entre Clima e Comprometimento Organizacional	37
3 METODOLOGIA	41
3.1 Tipo de Pesquisa	41
3.2 Caracterização e Estrutura do Local de Investigação da Pesquisa: Universidade Federal de Pelotas - UFPel e Centro de Artes - CA	43
3.3 População e Amostra	43

3.4 Procedimento Para Coleta de Dados	44
3.4.1 Instrumento de Coleta de Dados	45
3.5 Análise dos Dados	46
3.6 Aspectos Éticos da Pesquisa	48
4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	49
4.1 Resultados dos dados sociodemográficos	49
4.2 Resultados do comprometimento organizacional	56
4.2.1 Comprometimento afetivo	56
4.2.2 Comprometimento instrumental	58
4.2.3 Comprometimento Normativo	61
4.2.4 Índices gerais do comprometimento organizacional	63
4.3 Resultados do clima organizacional	66
4.3.1 Categoria gestão	67
4.3.2 Categoria salários/benefícios	68
4.3.3 Categoria treinamento/desenvolvimento/carreira	70
4.3.4 Categoria comunicação/relacionamento/interpessoal/integração	72
4.3.5 Categoria reconhecimento/valorização dos funcionários	74
4.3.6 Categoria trabalho realizado/condições físicas de trabalho	76
4.3.7 Categoria geral	78
4.3.8 Índices gerais de clima organizacional	80
4.3.9 Fatores que geram mais insatisfação no trabalho	82
4.4 Relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional	84
4.4.1 Correlação entre comprometimento organizacional e clima organizacional	85
4.5 A relação entre as variáveis de acordo com a percepção dos servidores	90
5 RECOMENDAÇÕES	94
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	100

APÊNDICES.....	107
Apêndice A - Relatório Técnico	108
Apêndice B - Instrumento De Pesquisa.....	125
Apêndice C - Carta de Anuência da Instituição pesquisada e parecer de aprovação no Comitê De Ética em Pesquisa.....	142

1 INTRODUÇÃO

A partir da segunda metade do século XX, as organizações foram impactadas por transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, o que levou a uma aceleração do processo de mudanças em suas estruturas, formas de trabalho e estilos de gestão. O objetivo principal dessas mudanças foi buscar a contribuição máxima das pessoas para o alcance das metas e objetivos organizacionais (Sobreira, 2018).

Dentro desse contexto estão as organizações públicas, que possuem uma natureza complexa e uma representatividade muito grande na sociedade, apresentando tanto aspectos positivos, quanto negativos na vida do servidor (Montenegro, Pinho e Tupinambá, 2023).

Custódio *et al.* (2013), afirmam que a base da produtividade de uma organização, seja em termos de quantidade ou qualidade, continua a ser a relação do indivíduo com a organização, que pode ser medida pelo seu grau de comprometimento, independentemente de qualquer mudança ocorrida na organização. Os autores entendem que o grau de comprometimento de um indivíduo pode ser o resultado do valor que ele atribui à organização, seja esse valor maior ou menor.

Gestores que procuram atingir a melhora dos resultados da organização, por meio do aumento da eficiência e da eficácia, tanto dos servidores, quanto da organização como um todo, têm investigado cada vez mais o comprometimento organizacional para entender quais ações precisam adotar (Oliveira, 2017).

Nas pesquisas sobre comprometimento organizacional, o *TCM – Three-Component Model*, conhecido no Brasil como modelo tridimensional, criado por Meyer e Allen (1991), tem sido dominante (Pinho e Bastos, 2014). O modelo é composto por três bases: *afetiva*, onde o trabalhador sente o desejo de permanecer no trabalho; *instrumental*, onde o trabalhador sente a necessidade de permanecer no trabalho em função dos custos atrelados a sua saída; e, por fim, *normativa*, que é quando o trabalhador se sente obrigado a permanecer no trabalho (Meyer e Allen, 1991).

O comprometimento do indivíduo com a organização é algo que ele busca para criar uma identificação e permanecer em seu emprego, visando satisfazer seus interesses e ajudar no alcance das metas e objetivos organizacionais (Flauzino e Borges-Andrade, 2008).

Quando se aborda o assunto do comprometimento no setor público, é

perceptível a diferença em comparação ao setor privado, uma vez que o setor público é subordinado ao interesse coletivo, ou seja, há um interesse maior do que o individual de cada cidadão. É importante perceber que o Estado necessita oferecer serviços com qualidade à sociedade e, para isso, há a necessidade de servidores eficientes, que busquem a constante evolução e que gerem resultados positivos, o que só é possível com servidores que sejam comprometidos com o exercício de suas funções (Botelho e Paiva, 2011).

Para Borges-Andrade (1994), estudar o comprometimento organizacional em instituições públicas é algo necessário, pois ele influencia diretamente no desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho, sendo, portanto, uma variável estratégica que terá por função tornar a organização mais responsiva, produtiva, acreditada e sustentável. LaPalombara (1963 *apud* Flauzino e Borges-Andrade, 2008) cita a necessidade de estudar o comprometimento no setor público, pela influência sobre todas as transformações no desenvolvimento social, econômico ou político de um país.

O clima organizacional também é um fator que é preponderante para o crescimento de uma organização, pois os colaboradores quando trabalham em um clima positivo, apresentam um maior engajamento em suas tarefas diárias, valorizam seu trabalho e geram uma série de vantagens competitivas para a organização (Santos, 2018). Segundo Rizzatti (2002) a responsabilidade sobre o clima organizacional não pode ser atribuída somente ao indivíduo ou a um único departamento, ela é de todos e precisa orientar a forma de pensar e agir de toda a organização.

Analisar o clima é uma grande oportunidade das organizações para detectar pontos fracos e pontos fortes, além de envolver os colaboradores na análise, design e execução de soluções para os problemas que enfrenta, criando também, condições para reativar a motivação oculta em cada indivíduo, facilitando assim o alcance das metas traçadas e, conseqüentemente, garantindo a qualidade do trabalho (Gonzalez, 2000).

A melhor maneira de mensurar o clima é mediante a pesquisa de clima organizacional, pois por meio dela, o colaborador apresentará seu grau de satisfação em relação ao seu trabalho, além disso, a pesquisa é importante, pois ela busca igualar as metas do indivíduo com as metas da organização, na busca por um equilíbrio harmônico e produtivo entre as duas partes (Lima, Leuch e Buss, 2017).

Um clima de trabalho bom, reduz o absenteísmo, diminui a rotatividade, ajuda na melhora do trabalho em equipe, permite uma participação mais ativa das pessoas, além de melhorar a produtividade da organização (Luz, 2003). O clima organizacional tem um caráter que é mutável e apresenta uma instabilidade relativa, o que mostra a necessidade de estudá-lo seguidamente (Mattos *et al.*, 2019).

O estudo de clima e comprometimento organizacional compõe um importante mecanismo de gestão, pois a partir do conhecimento e gerenciamento dos motivos que geram insatisfação entre os colaboradores, é possível a criação de cenários onde o clima será mais positivo e, com isso, contribuir para o fortalecimento do comprometimento e das relações entre os indivíduos da organização (Campos *et al.*, 2009).

Assim sendo, é fundamental não apenas estabelecer um ambiente propício que estimule os colaboradores a compartilharem seus conhecimentos, mas também promover o comprometimento desses colaboradores com a organização e suas metas (Ramirez, Ostos e Arteaga, 2020).

1.1 Problema

A gestão pública e a administração de recursos humanos ao longo do tempo têm passado por mudanças fundamentais (Pinho e Oliveira, 2017). Há o entendimento de que, à medida que cresce a motivação dos servidores de instituições públicas, cresce também o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e, por consequência, diminuem os níveis de rotatividade ou intenção da mesma (Pinho, Oliveira e Silva, 2020).

O êxito no trabalho de uma Instituição de Ensino Superior passa pelo esforço e comprometimento de seus servidores para atingir os índices de desempenho em ensino, pesquisa e extensão (Rowe e Bastos, 2007).

Conforme Perry, Hondeghem e Wise (2010 *apud* Pinho, Oliveira e Silva, 2020), é de suma importância o estudo do comprometimento na esfera pública, por conta das pressões sociais, pela cobrança da qualidade dos bens e serviços públicos, além da procura por novos modelos de gestão.

Não é diferente quando se trata do clima organizacional. De acordo com Crespi, Camargo, Luchesi (2010, p. 1), “é importante analisar a motivação e a percepção destes profissionais no desempenho de suas atividades, sendo a pesquisa de clima

organizacional uma eficaz ferramenta para este fim.” A partir dos resultados obtidos por pesquisas de clima, é possível organizar ações que visem a melhora na relação entre os colaboradores e a organização (Campos *et al.*, 2009).

Partindo do princípio da importância do estudo do comprometimento organizacional e do clima organizacional, mensurar a percepção dos servidores de uma organização sobre esses dois construtos de forma separada, leva para um caminho limitador do entendimento, impedindo uma maior profundidade (Campos, *et al.*, 2009).

Dado o contexto exposto e com o intuito de adquirir um maior entendimento do quanto o comprometimento organizacional é significativo para as instituições públicas, mais especificamente no Centro de Artes - CA da Universidade Federal de Pelotas - UFPel, e de que forma isso se relaciona com o clima organizacional, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

Qual a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional em um Centro de uma Instituição de Ensino Superior?

1.2 Objetivo Geral

Levantar dados para identificar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos lotados no CA da UFPel.

1.3 Objetivos Específicos

- Investigar fatores ligados ao comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel;
- Mapear os principais fatores que influenciam o clima organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel;
- Identificar as principais relações entre o comprometimento organizacional e o clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel;
- Propor ações de gestão ao CA que contribuam favoravelmente a um clima organizacional satisfatório, considerando o comprometimento organizacional dos servidores.

1.4 Justificativa

Conforme Martins (2018), nas instituições que trabalham com ensino e pesquisa, em função da competência técnica estar mais atrelada ao quesito humano do que às máquinas e os equipamentos, é vital conhecer necessidades, expectativas e o grau de satisfação dos trabalhadores.

Seguindo essa linha, Campos *et al.* (2009), explicam que o clima organizacional e o comprometimento são ferramentas necessárias para que as organizações tenham um relacionamento melhor e mais responsável com seus servidores, pois, quando o clima de uma organização é satisfatório, os servidores adquirem motivação e aumentam a qualidade do trabalho, elevando também o comprometimento com a organização.

Na visão de Santos (2018), a pesquisa de clima apresenta importantes elementos que causam impactos sobre o comportamento e o comprometimento, o que gera resultados diretos para a organização, tornando-se, portanto, de extrema relevância.

Ao analisar o comprometimento de um setor técnico administrativo de uma IES no Rio Grande do Sul, Silva, Bohnenberger e Froehlich (2021, p. 92) concluíram que: “o tipo de vínculo que o funcionário apresenta faz com que a gestão, consiga traçar as rotinas e metas de trabalhos, sabendo da característica apresentada por cada funcionário para otimizar nos resultados.”

Na mesma linha, Sobreira, Zille e Faroni (2021), que descreveram e analisaram o nível de comprometimento a partir da percepção de servidores técnicos administrativos de uma universidade mineira, encontrando um alto nível de comprometimento organizacional, concluíram que os sentimentos de proximidade e lealdade são os principais fatores que levam os servidores a se dedicarem na busca pelo alcance das metas da instituição.

Julga-se de grande importância o estudo do comprometimento organizacional e a possível relação com o clima organizacional em uma IES como a UFPel, uma vez que é uma universidade com grande relevância no meio acadêmico, dispondo de 340 cursos, entre graduação e pós-graduação, e possuindo em seu quadro 2.684 servidores, desse total, 1.206 são técnicos administrativos (UFPEL, 2023), o que representa quase 45% do total de servidores.

O Centro de Artes da UFPel é o que possui mais servidores entre todos centros

de unidades acadêmicas, contando com 167 servidores lotados em sua unidade, sendo 135 docentes e 32 técnicos administrativos (UFPEL, 2023a). Os técnicos estão lotados dentre os vários prédios que são geridos pelo CA, sendo 26 do total de 32 servidores com atuação em apenas dois prédios: Campus Porto, Prédio 03, e Campus Porto, Prédio 04, conhecidos como Bloco 01 e Bloco 02, respectivamente.

O CA possui 18 cursos de graduação e 3 de pós-graduação (UFPEL, 2023). Esses cursos muitas vezes atuam em conjunto, seja em disciplinas que podem ser ofertadas a mais de um curso ou em eventos que envolvam o conhecimento técnico específico de cada saber. O Centro possui uma central de colegiados, onde os secretários de todos os cursos, da graduação e da pós-graduação, trabalham no mesmo ambiente, dividindo o conhecimento e o espaço físico.

Portanto, entende-se que a proposta de estudo é justificada pelo importante papel que a UFPel representa junto à sociedade e que lhe demanda um trabalho que prime pela busca constante da eficiência e eficácia de seus servidores e pelo ambiente de trabalho cada vez mais positivo e saudável. Justifica-se também o motivo da escolha do CA para a aplicação do estudo, uma vez que é o centro de unidade acadêmica que possui o maior número de servidores (docentes e técnicos administrativos) e que concentra a grande maioria deles no mesmo local, o que facilitará o estudo e, conseqüentemente, a elaboração de um plano de ação, partindo dos resultados encontrados.

O presente estudo pode se tornar um piloto dentro da UFPel, pois as demais unidades acadêmicas, caso se interessem, podem replicar a pesquisa e também analisar as mesmas questões junto aos seus técnicos administrativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica desta pesquisa, a qual abrange a conceituação de Comprometimento Organizacional e suas bases; o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991); críticas ao modelo tridimensional; antecedentes e consequentes do Comprometimento; o Comprometimento em Instituições de Ensino Superior; e, por fim, o Comprometimento e o Clima Organizacional.

2.1 Conceituação de Comprometimento Organizacional

Pesquisadores, há várias décadas, têm se debruçado de forma mais intensa no estudo do comprometimento organizacional. O tema ganhou notoriedade na administração com a pesquisa de Mowday, Steers e Porter no final da década de 70 (Falce, et al., 2019). O principal objetivo é achar explicação para os pontos de comprometimento do ser humano no trabalho (Medeiros e Enders, 1998). Simosi (2012) diz que o comprometimento organizacional vem sendo objeto de estudo como uma ligação de uma pessoa a um alvo, por meio da organização.

Não há um conceito fechado sobre o que é comprometimento organizacional (Borges-Andrade e Zanelli, 2004), muitos são os autores que conceituam sob sua ótica. Salancik (1977) define comprometimento organizacional como uma condição onde o sujeito, por seus atos, fica ligado a alguma ocupação. Para Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) comprometimento organizacional é definido como: “a força relativa da identificação de um indivíduo com envolvimento em uma organização particular.” Há ainda três fatores que se relacionam e definem esse comprometimento: (a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização; e (c) um forte desejo de permanecer como membro da organização (Mowday, Steers e Porter, 1979).

O'Reilly e Chatman (1986) seguem na mesma linha de pensamento de Mowday, Steers e Porter, descrevendo o envolvimento do trabalhador com a empresa e atribuem o comprometimento ao apego psicológico. Segundo os autores, esse apego mostra o quanto um indivíduo absorve características da organização. Essa definição corrobora com o estudo de Rusbult e Farrell (1983), o qual afirma que o

comprometimento é a expectativa de que um trabalhador vai permanecer em seu emprego, sentindo-se ligado a ele psicologicamente, independentemente do nível de satisfação que o mesmo lhe proporcione.

Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539) afirmam que:

[...]comprometimento é um estado psicológico que: (a) caracteriza a relação do funcionário com a organização e (b) têm implicações para a decisão de continuar ou deixar de ser membro da organização.

Além disso, os autores, a partir de seus estudos, criaram o modelo de conceitualização de três componentes (Meyer E Allen, 1991), que será apresentado em um tópico dentro deste capítulo, onde determinam que há três temas que envolvem a definição de comprometimento organizacional, que são: “comprometimento como um vínculo afetivo para a organização; comprometimento como um custo percebido associado com a saída da organização; e o comprometimento como obrigação de permanecer na organização” (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539). Esses temas, também chamados de enfoques ou apegos, são conhecidos respectivamente como: *enfoque afetivo*, *enfoque instrumental* e *enfoque normativo* (Medeiros, et al., 2003).

No entendimento de Wiener (1982), o comprometimento organizacional exige a consideração de pressões normativas internalizadas como padrão moral pessoal do indivíduo. Essas pressões, uma vez determinadas, podem no longo prazo ter influência sobre o comportamento, sem depender de recompensas ou punições. Indo pelo mesmo caminho, Bastos (1993, p. 58) define o comprometimento organizacional como: “o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização”. A partir de seus estudos, Bastos (1993) apresentou outros dois enfoques: o *enfoque sociológico*, que tem sua origem na sociologia e o *enfoque comportamental*, que tem sua origem na psicologia social.

Borges-Andrade e Zanelli (2004, p. 593) entendem que na pesquisa brasileira a definição mais usada é “aquela baseada no enfoque afetivo, que considera uma atitude que envolve a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais e a disposição para defender e contribuir para o bem-estar da organização.”

A essência do vínculo de um trabalhador com a organização pode ser de origem ativa ou passiva. Conforme Bastos (2013, p. 148), esses vínculos se caracterizam da

seguinte forma:

Em um vínculo pautado por comportamentos ativos são observadas, principalmente, atitudes de engajamento e de identificação, movidos por uma escolha espontânea baseada no desejo. Esse engajamento pode ser observado nas manifestações de sacrifício em benefício da organização, sentimentos de responsabilidade e de proatividade. Nas atitudes de identificação, é possível observar sentimentos de afiliação, ligação afetiva, crença e aceitação de valores organizacionais. Já nos vínculos pautados por comportamentos passivos, podem ser percebidas manifestações de permanência por uma relação instrumental de troca, movidos por uma necessidade.

Na sequência, será abordado cada um dos cinco enfoques supracitados (afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental). Embora sejam descritas todas essas bases, a presente pesquisa é focada somente no modelo clássico das três bases (afetiva, instrumental e normativa), conforme os estudos de Meyer, Allen e Smith (1993).

2.2 Bases do Comprometimento Organizacional

2.2.1 Enfoque Afetivo

O enfoque afetivo começou a ser estudado por Mowday, Steers e Porter (1979) e é o que mais aparece em pesquisas sobre as bases de comprometimento organizacional (Feitosa, Firmo, 2013). Por mais que os pioneiros dos estudos do enfoque afetivo admitissem a existência de um enfoque comportamental balizante do comprometimento, optaram por manter a linha atitudinal (Medeiros, et al., 2003; Feitosa e Firmo, 2013).

Baseados no estudo de Mowday, Steers e Porter (1979), Medeiros et al. (2003) dizem que “o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar da organização.” O mesmo estudo ressalta que o comprometimento atitudinal gera uma noção de identificação, sentimento de lealdade, desejo de permanecer na organização e o desejo de se esforçar em prol da organização (Bastos, 1993).

Mowday, Steers e Porter (1979) criaram o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*, instrumento desenvolvido para aferir o comprometimento afetivo ou atitudinal que, após sua validação, passou a ser o mais utilizado nos estudos sobre comprometimento (Medeiros, et al., 2003).

2.2.2 Enfoque Instrumental

Oriundo dos estudos de Becker (1960), o enfoque instrumental é aquele onde o indivíduo mantém seu vínculo com a organização devido aos custos e benefícios ligados à sua saída, chamados de *side bet* ou trocas laterais (Medeiros, et al., 2003).

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso uma linha consistente de ação, seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização (Bastos, 1993, p. 56).

Meyer e Allen (1991) entendem que a teoria das trocas laterais se encaixa melhor no enfoque afetivo, pois, reconhecer os custos que estão ligados à saída da organização, se encaixa em um estado psicológico consciente e que é construído pelas condições apresentadas pelo ambiente da organização e que tende a influenciar na decisão de continuidade ou não do indivíduo.

A teoria das trocas laterais de Becker (1960) encontra apoio no trabalho de Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973) que apresentou a comprovação de algumas variáveis como: idade e experiência de trabalho, planos de aposentadoria e fundos de pensão (Medeiros, et al., 2003).

2.2.3 Enfoque Normativo

Apoiada nas pesquisas de Wiener (1982), a base normativa tem como pilar uma ligação moral entre o colaborador e a organização, fazendo com que o colaborador sinta que deve algo para a organização, fazendo com que seu trabalho seja a forma de pagamento dessa dívida (Bastos, 2013).

Como já descrito anteriormente, Wiener (1982) afirma que o comprometimento é a soma das pressões normativas que fazem com que o trabalhador passe a agir em conformidade com os objetivos e interesses da organização. Bastos (2013, p. 147) completa o conceito descrito por Wiener (1982):

Assim, os indivíduos comprometidos na base normativa engajam-se em atividades de organização pelo senso de dever, isto é, as pressões normativas internalizadas os levam a comportarem-se de forma coerente com os objetivos organizacionais.

Indivíduos que são comprometidos apresentam alguns comportamentos, pois, acreditam que é o moralmente correto a ser feito e as pressões normativas são fruto de uma cultura empresarial, que determina ações e comportamentos dentro da organização (Medeiros, et al.,2003).

2.2.4 Enfoque Sociológico

Com origem na sociologia, o enfoque sociológico trata da relação de autoridade/subordinação no relacionamento entre empregador e trabalhador, onde, baseado na pesquisa de Halaby (1986), Bastos (1993, p. 57) diz que essa relação é legítima, pois: “[...] os trabalhadores trazem para o contexto de trabalho, além de uma orientação básica para os seus papéis de subordinados, um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação.”

A partir disso, as organizações agem na regulação e moldagem de batalhas sociais, com isso, diminui a influência de aspectos vindos de fora da organização, tais como: escola, religião e família na produção (Flauzino e Borges-Andrade, 2008).

2.2.5 Enfoque Comportamental

Este enfoque, originado na psicologia social, visa a manutenção da consistência entre o comportamento e as ações do trabalhador (Flauzino e Borges-Andrade, 2008). Comprometimento pode ser comparado a emoções causadas por atos de auto responsabilidade, principalmente se eles forem “classificados” como atos de escolha livre e definitivos (Bastos, 1993).

Existe, na visão de Bastos (1993, p. 58), um círculo que reforça automaticamente o comportamento e:

[...]leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, leva a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Para Salancik (1991), *apud* Bastos (1993), as pessoas comprometem-se pelas implicações de suas próprias ações e há uma pressão psicológica para que haja um comportamento consistente que combine com as implicações de seus comportamentos anteriores. O autor ainda aponta que são três aspectos desses comportamentos anteriores que definem os níveis de comprometimento:

- Volição – a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- Reversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação; e,
- Caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas, etc.) tomam conhecimento do seu comportamento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

2.3 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

O *TCM – Three-Component Model*, no Brasil chamado de modelo tridimensional, teve sua construção a partir da percepção de que o comprometimento organizacional precisava ser estudado sob três componentes: o elo emocional que o trabalhador possuía referente à organização; o custo alto de abandonar a organização; além da obrigação moral em manter-se na organização (Meyer e Herscovitch, 2001). Essas bases são respectivamente as já citadas anteriormente: *afetiva, instrumental e normativa*.

Os três componentes do TCM se expressam de formas distintas e exibem encadeamentos diferentes sobre o comportamento dos trabalhadores. De acordo com Pinho, Oliveira e Silva (2020), é esperado que as experiências de trabalho desenvolvam o comprometimento afetivo, já o comprometimento instrumental, espera-se que ele apareça como solução a situações que elevem o custo de abandonar a organização e o comprometimento normativo, em resposta à pressão social, exibindo experiências de socialização e a reciprocidade de investimentos organizacionais como instrumentos para desenvolvimento do comprometimento.

Pinho, Oliveira e Silva (2020), demonstraram que os estudos sobre comprometimento organizacional no setor público, entre 1989 e 2019, tiveram os componentes afetivo, instrumental e normativo como foco principal. Das 77 publicações encontradas, 45 delas envolviam o estudo dos três componentes. De forma disparada, o *TCM* foi a escala de medida mais utilizada, sendo aplicada em 31 dos 45 artigos.

Meyer e Allen (1991, p.68) explicam que não se deve considerar cada um dos

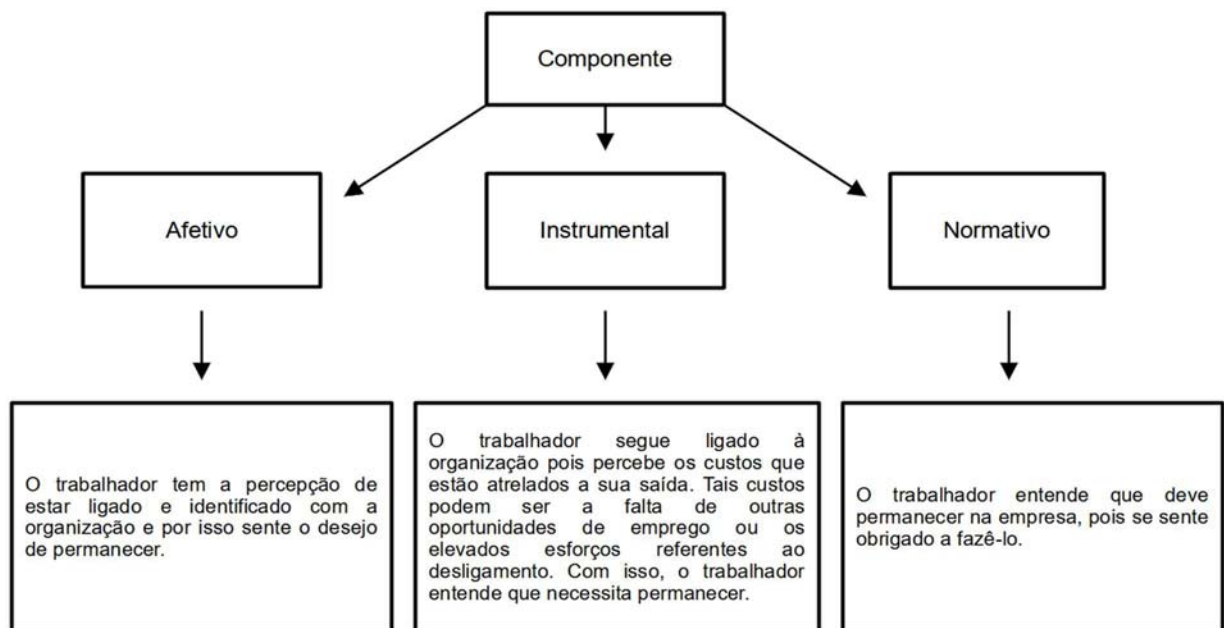
componentes como um comprometimento exclusivo, mas pensá-los como tipos de comprometimento que podem se desenvolver de forma conjunta, visto que, segundo os autores, “parece mais razoável esperar que um funcionário possa experimentar todas as três formas de comprometimento com graus variantes.”

Os autores exemplificam:

Um funcionário, por exemplo, pode sentir um forte desejo e uma forte necessidade de permanecer, mas pouca obrigação de fazê-lo; outro pode sentir pouco desejo, uma necessidade moderada e uma forte obrigação e assim por diante (Meyer e Allen, 1991, p. 68).

De forma resumida, a Figura 1 apresenta os aspectos de cada um dos componentes do TCM de Meyer e Allen (1991).

Figura 1 – Modelo de três componentes de Meyer e Allen



Fonte: Meyer e Allen, 1991, adaptado pelo autor.

2.4 Críticas ao Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

O modelo possui críticas à sua forma de operação e, de acordo com Solinger, van Olffen e Roe (2008), o TCM pode ser utilizado para estudar a rotatividade dos funcionários, mas não deve ser usado como um modelo geral para estudo do comprometimento organizacional. Na visão dos autores, o TCM apresenta uma inconsistência em seu conceito e uma falta de apoio empírico.

Da mesma forma, Klein *et al.* (2014), entendem que a estrutura fatorial das três dimensões do TCM nem sempre são evidentes, havendo uma sobreposição substancial entre as bases normativa e afetiva. Os autores apresentam outras alternativas de modelos para mensurar o comprometimento organizacional.

Visto que o TCM é o modelo mais usado no mundo para pesquisas que envolvam o comprometimento organizacional, optou-se por neste estudo, mesmo com as críticas ao modelo, usar o TCM como meio de investigação do comprometimento organizacional.

2.5 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional

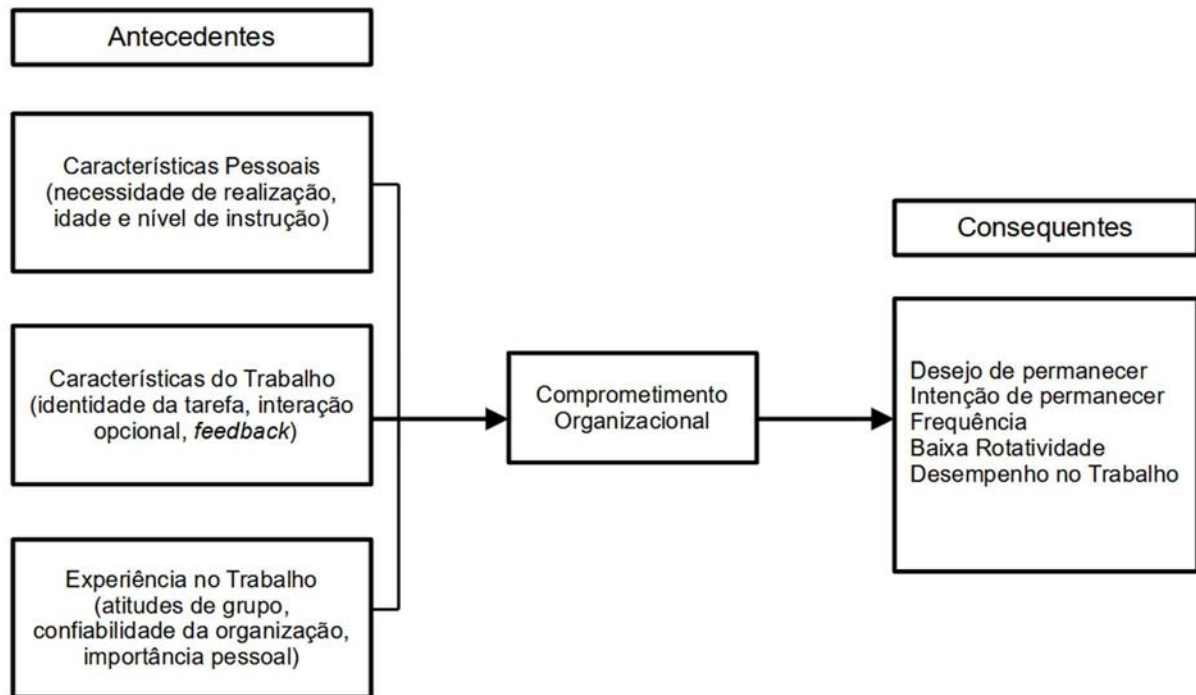
O estudo dos antecedentes do comprometimento organizacional tem ganhado cada vez mais espaço na agenda de pesquisas daqueles que estudam o tema, pois, identificar os antecedentes do comprometimento faz com que a organização tenha dados necessários para o aprimoramento do controle de gerenciamento, o que vai proporcionar, à organização, um melhor desempenho e atuação no mercado (Sobreira, 2018).

Abreu (2004), alicerçado pelos estudos de Meyer e Allen (1997), ressalta a importância do entendimento de quando e como é desenvolvido o comportamento (antecedentes) e também o quanto isso ajuda a desenhar comportamentos e ações (consequentes), pois com isso, as organizações conseguem se adiantar em relação a problemas que possam surgir no futuro.

Steers (1977), apresentou em seu trabalho um modelo que consistia em duas partes: (1) antecedentes do comprometimento e (2) consequentes do comprometimento. O autor agrupou o primeiro componente, antecedentes, em três categorias principais: características pessoais, características do trabalho e experiências no trabalho.

Já o segundo componente, consequentes, supõe que vários resultados específicos oriundos do comprometimento podem ser obtidos, são eles: forte desejo e intenção de permanecer na organização, baixa rotatividade, assiduidade e desempenho no trabalho, conforme apresentado na Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional



Fonte: Steers (1977, p.47). Adaptado pelo autor.

Wiener (1982) a partir da abordagem de identificação, que propõe o comprometimento como uma construção principalmente afetiva e que media entre certos antecedentes e consequentes, também apresenta três categorias para os antecedentes do comprometimento organizacional, com definições bem próximas com as de Steers (1977). Para o autor, a primeira categoria inclui a adequação do indivíduo à organização, onde o trabalhador, a partir de seus desejos e valores, e também do clima organizacional, cria uma forte identificação organizacional.

A segunda categoria, engloba as características do trabalho e as experiências vividas no cargo exercido, por exemplo: desafio, *feedback*, oportunidades de interação social, identificação com a tarefa realizada, convívio em grupo e confiança na organização.

Por fim, a terceira categoria, aponta que os antecedentes do comprometimento organizacional incluem variáveis pessoais e demográficas, mais especificamente, idade e estabilidade no cargo. Sobre as três categorias descritas por Wiener (1982), Sobreira (2018, p. 33) acrescenta que “o envolvimento dessas classes com o comprometimento, quando acontece de forma benéfica, cria desenvolvimento e mudanças individuais vinculadas ao crescimento pessoal e profissional.”

Sobre os consequentes do comprometimento organizacional, Wiener (1982)

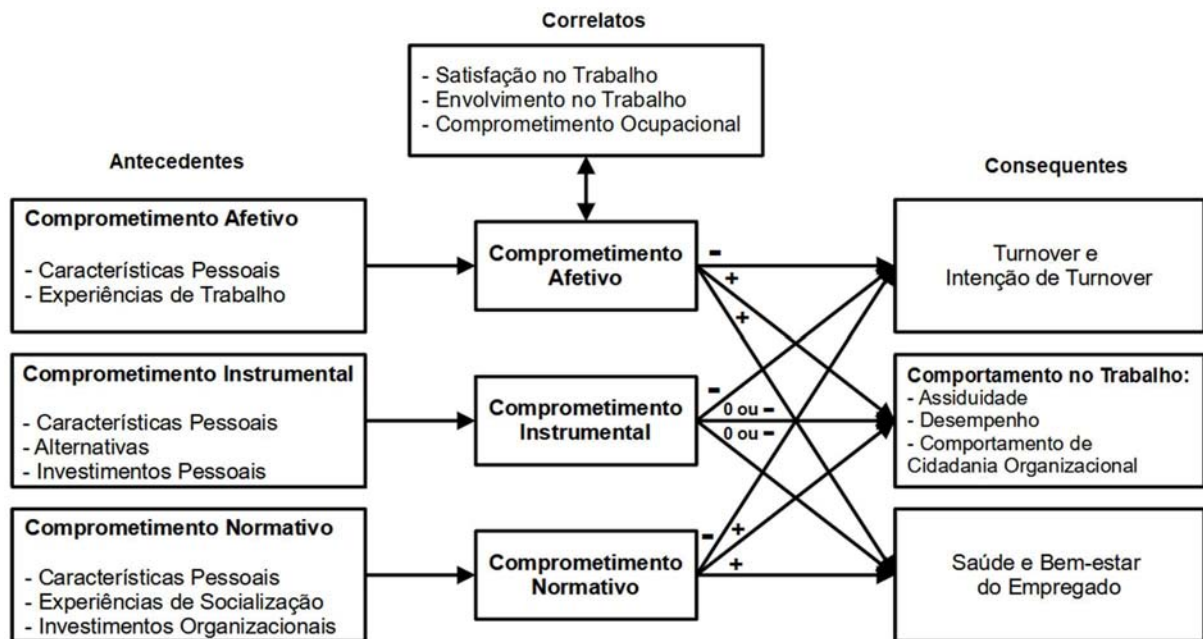
descreve em seus estudos que as variáveis que se mostraram mais fortes foram o *turnover* – baixa rotatividade – e a intenção do indivíduo em permanecer na organização.

Meyer e Allen (1991), buscaram padrões para identificação dos antecedentes de cada um dos componentes do comprometimento organizacional. Os autores encontraram variáveis de peso significativo no desenvolvimento do comprometimento afetivo, mas que não geram qualquer comprometimento instrumental ou normativo (Abreu, 2004).

Meyer *et al.* (2002), a partir do TCM, desenvolveram uma metanálise com o objetivo de investigar os antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional. Os autores relatam que os três componentes, afetivo, instrumental e normativo, se relacionam negativamente com *turnover* ou com a intenção de *turnover*, e possuem uma relação diferente com medidas de outros comportamentos relevantes no trabalho, como: assiduidade, desempenho na função e socialização na organização.

De forma mais específica, sobre os comportamentos de trabalho supracitados, é esperada do comprometimento afetivo uma forte relação positiva, seguida do comprometimento normativo, enquanto do comprometimento instrumental é esperada nenhuma ou uma relação negativa (Meyer *et al.*, 2002). A figura 3, a seguir, apresenta um resumo dos estudos de Meyer *et al.* (2002):

Figura 3 – Resumo da metanálise de Meyer et al. (2002)



Fonte: Adaptado de Meyer *et al.* (2002, p.21)

2.6 Comprometimento Organizacional em Instituições de Ensino Superior

Nesta seção, o foco é apresentar estudos que têm como objetivo apurar como é o comprometimento organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil.

Dentre as pesquisas abordadas apresenta-se o estudo de Paiva e Moraes (2012) que descreve e analisa as variáveis de comprometimento organizacional entre docentes do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, o CEFET-MG. Os autores usaram como base a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), entrevistas com roteiro estruturado e categorias de análise definidas com base em Meyer e Allen (1991; 1997). Encontrou como resultado uma alta preponderância do enfoque afetivo, seguido do enfoque instrumental.

Farias e Gueiros (2015) realizaram um estudo sobre comprometimento organizacional com servidores públicos integrantes de uma universidade federal brasileira. Como base, usaram o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) e Bastos *et al.* (2013). Participaram do estudo 140 servidores e como resultado a pesquisa encontrou um nível mediano de comprometimento dos servidores, com

predominância da base afetiva, seguida da instrumental.

Por outro lado, Paula, Marques e Moraes (2017) analisaram, descreveram e explicaram a influência da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no comprometimento organizacional dos servidores de uma IES de Minas Gerais. Foram utilizados os modelos de Walton (1973) e Meyer e Allen (1991). Participaram 175 servidores que foram escolhidos de forma aleatória. Como resultado do estudo, foram encontrados altos índices de QVT e alto comprometimento organizacional dos servidores, predominando a base afetiva, seguida da instrumental e da normativa.

Silva, Bohnenberger e Froehlich (2021) analisaram o tipo de comprometimento organizacional dos funcionários de um setor técnico-administrativo de uma IES no Rio Grande do Sul. No estudo foi utilizado o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997). De 27 funcionários que trabalham no setor, 21 responderam à pesquisa e, como resultado, os autores encontraram a base afetiva como mais forte, seguida de um equilíbrio entre a instrumental e a normativa.

Por fim, o estudo de Sobreira, Zille e Faroni (2021) que descreveu e analisou o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior, que atuam na Universidade Federal de Viçosa (UFV). Os autores usaram como base o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). A população da pesquisa era de 323 técnicos e a amostra foi de 195 técnicos escolhidos de forma aleatória. O resultado da pesquisa apontou um alto grau de comprometimento organizacional, predominando a base afetiva, seguida da normativa e instrumental.

Quadro 1 – Pesquisas brasileiras sobre Comprometimento Organizacional (CO) em Instituições de Ensino Superior

Autor	Objetivo	Modelo	Resultado
Paiva e Morais (2012)	Descrever e analisar as variáveis de comprometimento organizacional entre os docentes do <i>campus</i> I do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).	EOA, ECON, ECOC, Entrevistas com roteiro estruturado e categorias de análise definidas com base em Meyer e Allen (1991, 1997).	Preponderância do enfoque afetivo, seguido do instrumental.
Farias e Gueiros (2015)	Estudar o comprometimento organizacional de servidores públicos integrantes de uma Universidade Federal Brasileira.	Meyer e Allen (1991) e Bastos (2013)	Nível mediano de comprometimento dos servidores, com predominância da base afetiva, seguida da instrumental.
Paula, Marques e Morais (2017)	Analisar, descrever e explicar a influência da QVT no comprometimento organizacional dos servidores de uma IES de Minas Gerais.	Walton (1973) e Meyer e Allen (1991)	Altos índices de QVT e comprometimento afetivo.
Silva, Bohnenberger e Froehlich (2021)	Analisar o tipo de comprometimento organizacional dos funcionários de um setor técnico-administrativo de uma IES no Rio Grande do Sul.	Meyer e Allen (1997)	Predomínio do comprometimento afetivo.
Sobreira, Zille e Faroni (2021)	Descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior, que atuam na Universidade Federal de Viçosa (UFV).	Meyer e Allen (1991)	Alto grau de comprometimento organizacional, com predomínio da base afetiva, seguida da normativa e instrumental.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

2.7 Comprometimento Organizacional e Clima Organizacional

Antes de explorar a possível relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional, é importante compreender o que se entende por clima organizacional. Nesta seção, será apresentado de forma sucinta o conceito de clima organizacional, bem como seus meios de investigação e as possíveis relações com o comprometimento organizacional.

2.7.1 Clima Organizacional: Conceitos e Meios de Investigação

A mensuração do clima organizacional é um recurso de suma importância para

a compreensão do contexto interno da organização e ajuda a identificar o nível de satisfação, as ambições e as perspectivas da equipe de trabalho, além de estimular o ambiente, elevando assim a eficiência e a excelência dos serviços prestados pela organização (Rodrigues *et al.*, 2016).

De acordo com Rizzatti (2002), o surgimento dos estudos sobre clima organizacional ocorreu nos Estados Unidos, na década de 60, mais precisamente em 1964, em trabalhos de Forehand e Gilmer e, posteriormente, em 1968, Litwin e Stinger realizaram experiências para testar o clima organizacional em três companhias distintas. No Brasil, os estudos começaram na década de 70, com um trabalho intitulado “atmosfera organizacional”, do autor Saldanha, que entre outros objetivos, visava ressaltar a importância da busca por alternativas que transformassem o ambiente organizacional em algo sadio.

Vários autores já deram suas contribuições para ajudar a formar um conceito sobre clima organizacional. Litwin e Stringer (1968 *apud* Luz, 2003) apontam que o clima organizacional é a qualidade do ambiente, percebida ou vivenciada pelos indivíduos que fazem parte da organização, afetando diretamente o comportamento dos mesmos. Já Schein (1982), entende que o clima organizacional ajuda na forma como as pessoas se comportam, agindo diretamente na motivação e influenciando-as.

Coda (1998, p. 6), afirma que o clima organizacional é “uma medida de percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização”. Luz (2003), por sua vez, julga que o clima organizacional é o nível de satisfação atingido pelos funcionários de uma organização em um certo momento, unido com a ligação entre a organização e o funcionário e o ambiente psicológico em volta.

Ao longo das décadas, o conceito de clima organizacional tem sido imprescindível para que o sentimento e o entendimento das pessoas em relação às organizações e a atmosfera que envolve o trabalho nelas sejam descritos (Rizzatti, 2002). O autor ainda aponta que o estudo de clima atua como uma ferramenta de *feedback*, além de servir como apoio para decisões de intervenção na organização.

Conforme Toro (2001, *apud* Martins *et al.*, 2004), há dois aspectos metodológicos que são usados para o estudo e a avaliação do clima organizacional: quantitativo e qualitativo. Em ambos aspectos, predominam as pesquisas a partir da percepção do trabalhador. As pesquisas qualitativas proporcionam o alcance de

resultados mais detalhados e aprofundados, enquanto as pesquisas quantitativas, a partir de questionários validados, obtêm resultados não tão detalhados, porém muito confiáveis.

De acordo com Luz (2003), antes de iniciar uma avaliação do clima organizacional é fundamental escolher dentre os meios ou estratégias de investigação, aquela(s) que melhor se encaixe(m) na pesquisa. O autor listou algumas delas:

- Reuniões dos contatos diretos mantidos entre gestores e os membros de suas equipes de trabalho;
- Entrevistas de desligamento;
- Entrevistas de assistentes sociais;
- Ouvidoria;
- Programas de sugestões;
- Sistemas de atendimento às queixas e reclamações;
- Café da manhã com gestores;
- Pesquisa de clima organizacional.

O autor ainda afirma qual é a melhor estratégia:

De todas as estratégias, a Pesquisa de clima organizacional é a mais completa. É a que permite à empresa identificar seus pontos fracos, a satisfação de seus colaboradores com relação a vários aspectos da organização (Luz, 2003, p. 54).

Bispo (2006) entende que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento confiável para averiguar problemas quando o assunto é a gestão de recursos humanos. Na mesma linha, Moreira (2012, p. 54) afirma que “a pesquisa de clima é um ótimo instrumento para se levantar as possibilidades de ações de melhoria, não apenas na área de gestão de pessoas, mas na administração como um todo”. Questionários, entrevistas, observações diretas e medições discretas são as técnicas mais comuns que são utilizadas nas pesquisas de clima organizacional, sendo os questionários de pesquisa, de longe, a técnica mais utilizada quando se quer coletar dados (Luz, 2003).

Realizar uma pesquisa de clima organizacional oferece como vantagem a possibilidade de avaliação de vários aspectos ligados ao ambiente de trabalho e às

condições de trabalho (desafios, pontos positivos e pontos negativos), partindo da perspectiva dos colaboradores, que são os principais envolvidos e impactados por essas condições (Santos e Vasquez, 2012).

Conforme Luz (2003, p. 70) o processo de pesquisa de clima compreende onze etapas, são elas:

1. Aprovação e apoio da Direção;
2. Planejamento da pesquisa;
3. Definição das variáveis organizacionais;
4. Montagem e validação do instrumento;
5. Parametrização;
6. Divulgação;
7. Aplicação e coleta da pesquisa;
8. Tabulação;
9. Emissão de relatórios;
10. Divulgação dos resultados;
11. Definição dos planos de ação.

Há alguns cuidados que devem ser tomados na criação do questionário, um exemplo é o número excessivo de perguntas. Deve-se ter cuidado, pois isso pode induzir o respondente a marcar qualquer resposta passado um tempo do início da aplicação do questionário. Um segundo exemplo que pode ser citado, são as opções de resposta, no qual devem ser evitadas questões que exijam respostas do tipo: “sim” e “não”, uma vez que elas não permitem graduar o sentimento de quem está respondendo à pergunta, por isso, o recomendado é sempre colocar as respostas no formato de escala (Luz, 2003).

O gerenciamento do clima organizacional é um pilar do pensamento estratégico de uma empresa/instituição, portanto, quando é decidido que uma pesquisa de clima será aplicada junto aos colaboradores, a gestão precisa estar comprometida e destinada a motivar os indivíduos, além disso, deve haver o cuidado por parte da gestão de informar, de forma antecipada, aos participantes da pesquisa, os objetivos da mesma e a forma de aplicação, estimulando-os e buscando o engajamento de todos (Moreira, 2012).

2.7.2 Possíveis Relações Entre Clima e Comprometimento Organizacional

Poucos são os estudos que relacionam ou procuram relacionar clima organizacional e comprometimento organizacional. Foram encontradas durante a pesquisa desta dissertação apenas seis estudos que abordam a possível relação entre os temas. Na sequência, será apresentado um breve resumo de cada estudo e ao final um quadro por ordem de publicação.

Naves (2008), em uma pesquisa de estudo de caso, exploratória, procurou mensurar o clima organizacional e identificar se havia alguma relação com o comprometimento organizacional entre os funcionários de um hotel em Minas Gerais. O instrumento de pesquisa foi um questionário aplicado a 54 colaboradores do Hotel de vários setores, por fim, a autora encontrou correlações significativas e positivas entre clima organizacional e as bases afetiva e normativa.

Campos *et al.* (2009), estudaram clima e comprometimento organizacional em uma empresa que atua na fabricação e comercialização de vagões ferroviários no Rio Grande do Sul. A pesquisa se caracterizou por ser de natureza descritiva, partindo de uma abordagem quantitativa. No total, 153 colaboradores participaram da pesquisa, agrupados em dois níveis: operacional e administrativo. O estudo apontou que o fator *Ambiente Interno* foi o de maior satisfação na pesquisa de clima. Os colaboradores demonstraram uma maior valorização do enfoque normativo do comprometimento. Foi identificada como maior correlação a do *Ambiente Interno* e a dimensão *afetiva* do comprometimento.

Valentini (2010), investigou a relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional em uma diretoria de gestão de pessoas de um banco na cidade de Brasília (DF). A pesquisa de caráter exploratório e com uma abordagem qualitativa e também quantitativa, contou com um total de 141 participantes, em sua grande maioria de funcionários sem cargos de chefia e também com alguns gerentes da instituição. Como resultado, o estudo apontou que as variáveis temáticas são coincidentes e afetam a percepção do trabalhador, uma vez que quando há a percepção de um clima positivo, tende-se a ter um trabalhador comprometido com a organização.

Martins (2011) a partir de uma pesquisa quantitativa, utilizando-se de um questionário para coleta de dados e contando com 46 participantes que são profissionais de uma instituição de ensino infantil em Belo Horizonte (MG), teve por

objetivo investigar as relações entre as variáveis clima e comprometimento organizacional. A pesquisa encontrou uma correlação positiva entre as variáveis, justificando-a pelo fato dos funcionários, em sua maioria, se mostraram bastante satisfeitos com as atividades exercidas, além do nível de expectativa do trabalhador em relação a empresa ter se mostrado satisfatório.

Outra pesquisa que abordou o tema clima e comprometimento organizacional foi a de Reinert, Maciel e Candatten (2011), que buscou verificar a influência da percepção de clima organizacional sobre as dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen (1991). A pesquisa foi aplicada à 254 funcionários de 9 organizações diferentes. Os autores identificaram que o clima se apresentou como um construto unidimensional e que possui uma hierarquia na intensidade de efeitos sobre as dimensões do comprometimento, sendo de 47% sobre a base afetiva, 24,2% sobre a base normativa e de 2,7% sobre a base instrumental.

Já a pesquisa de Santos (2018), teve por objetivo, analisar o comprometimento e o clima organizacional do setor de manufatura de uma empresa de borracha. A pesquisa foi descritiva e sua coleta de dados se deu por meio de questionário, análise documental e por observação. A base afetiva foi a predominante e o índice geral de satisfação dos colaboradores foi de 76,74%. Os autores associam o vínculo afetivo ao índice de satisfação, o que representa uma relação entre clima e comprometimento organizacional.

O quadro 2, apresentado a seguir, traz um resumo dos estudos supracitados, contendo o objetivo e resultado obtido em cada um.

Quadro 2 – Pesquisas Sobre Clima e Comprometimento Organizacional

Autor	Objetivo	Resultado
Naves (2008)	Avaliar o clima organizacional e verificar a sua relação com o comprometimento organizacional dos funcionários, de um hotel localizado no Triângulo Mineiro.	Correlações positivas e significativas entre clima e o comprometimento afetivo e normativo.
Campos <i>et al.</i> (2009)	Identificar a relação existente entre clima e comprometimento organizacional, segundo a ótica dos colaboradores de uma empresa que atua na fabricação e comercialização de vagões ferroviários.	O fator <i>Ambiente Interno</i> foi o de maior satisfação na pesquisa de clima. Os colaboradores demonstraram uma maior valorização do enfoque normativo do comprometimento. Foi identificada como maior correlação a do <i>Ambiente Interno</i> e a dimensão <i>afetiva</i> do

		comprometimento.
Valentini (2010)	Investigar a relação entre clima organizacional e comprometimento organizacional em uma direção de gestão de pessoas em um banco na cidade de Brasília (DF).	O estudo apontou que as variáveis temáticas são coincidentes e afetam a percepção do trabalhador, uma vez que quando há a percepção de um clima positivo, tende-se a ter um trabalhador comprometido com a organização.
Martins (2011)	Investigar as relações entre as variáveis clima e comprometimento organizacional junto a 46 profissionais de uma instituição de ensino infantil em Belo Horizonte (MG).	Correlação positiva entre clima e comprometimento organizacional.
Reinert, Maciel e Candatten (2011)	Verificar qual a influência da percepção de clima organizacional sobre cada uma das três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, normativa, instrumental) de 254 funcionários de 9 empresas diferentes.	Existência de uma hierarquia na intensidade dos efeitos de clima sobre as dimensões do comprometimento; respectivamente sobre as dimensões afetiva (47%), normativa (24,2%) e instrumental (2,7%).
Santos (2018)	Analisar o comprometimento organizacional e o clima organizacional do setor de manufatura de uma empresa de borracha.	A base afetiva foi a predominante e o índice geral de satisfação dos colaboradores foi de 76,74%. Os autores associam o vínculo afetivo ao índice de satisfação, o que representa uma relação entre clima e comprometimento organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Em síntese, os estudos revisados demonstram uma conexão consistente e significativa entre clima organizacional e comprometimento organizacional em diversas organizações e contextos, ressaltando a influência positiva de um ambiente de trabalho favorável no nível de comprometimento dos funcionários. Essa relação se manifesta de diferentes formas, seja pela valorização do ambiente interno, satisfação com as atividades exercidas, ou percepção de um clima positivo que reforça o vínculo afetivo e normativo dos colaboradores.

Considerando essas evidências, a pesquisa proposta com os servidores técnicos administrativos do CA da UFPel visa aprofundar o entendimento dessa relação específica nesse contexto, buscando não apenas mapear os fatores influenciadores, mas também propor ações de gestão que promovam um clima

organizacional mais satisfatório e, conseqüentemente, um maior comprometimento organizacional entre os servidores. A realização dessa pesquisa poderá fornecer insights valiosos para a gestão do CA, contribuindo para estratégias de desenvolvimento organizacional mais eficazes e alinhadas às necessidades e percepções dos seus servidores.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentados os métodos adotados para abordar a questão de pesquisa. Inicialmente, será delineada a estrutura da pesquisa, destacando os procedimentos metodológicos que orientaram a coleta de dados. Em seguida, serão detalhados o contexto da instituição, juntamente com a descrição da população e amostra envolvidas no estudo. Subsequentemente, serão elucidados os procedimentos e instrumentos empregados na coleta de dados, bem como as técnicas empregadas no tratamento e análise das informações obtidas. Por fim, serão apresentados os aspectos éticos relevantes ao estudo.

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Conforme Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas apresentam um objetivo principal que é “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Nas pesquisas descritivas, há a observação, o registro, a análise, a classificação e a interpretação dos fatos, sem que o pesquisador os manipule (Prodanov e Freitas, 2013).

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é classificada como levantamento, onde foi aplicado um *Survey*. Prodanov e Freitas (2013), explicam que o levantamento é usado quando há a interrogação direta das pessoas cujo comportamento é objeto de pesquisa, utilizando algum questionário. Segundo Gil (2002), uma vantagem do levantamento é que as variáveis estudadas podem ser quantificadas, o que permite o uso de correlações e outros procedimentos estatísticos.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é quantitativa. O que, de acordo com Gil (2002), utiliza processamento eletrônico e há a organização dos dados em tabelas para que depois possam ser testadas as hipóteses estatísticas.

O quadro 3 resume o delineamento da pesquisa e os procedimentos metodológicos que foram adotados no presente estudo.

Quadro 3 - Resumo do Delineamento da Pesquisa e Procedimentos Metodológicos

Problema de Pesquisa	Qual a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional em Instituições de Ensino Superior?
Objetivo Geral	Analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos lotados no CA da UFPel.
Objetivos Específicos	a) Investigar aspectos ligados ao comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel; b) Mapear os principais fatores que influenciam o clima organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel; c) Identificar as principais relações entre o comprometimento organizacional e o clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel; d) Propor ações de gestão ao CA que contribuam favoravelmente a um clima organizacional satisfatório, considerando o comprometimento organizacional dos servidores.
Classificação da Pesquisa	Descritiva
Abordagem da Pesquisa	Quantitativa
Técnica da Pesquisa	<i>Survey</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Por fim, na busca por agregar conhecimento referente ao tema, em especial à Universidade Federal de Pelotas, será recomendado à direção do Centro de Artes que sejam implementadas ações destinadas aos servidores buscando promover a sensibilização e a discussão sobre o tema, com foco nos servidores do CA.

Para tanto, partindo dos resultados encontrados no presente estudo, foi elaborado o Produto Técnico e Tecnológico (Apêndice A), que é exigido pelo Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública - PROFIAP, apresentado no formato de relatório, contextualizando os resultados encontrados, além das considerações do autor sobre a pesquisa realizada, propondo que sejam promovidas ações no âmbito do Centro de Artes que estejam alinhadas com a discussão do tema comprometimento organizacional e clima organizacional dos

servidores técnicos administrativos lotados no CA da UFPel.

3.2 Caracterização e Estrutura do Local de Investigação da Pesquisa: Universidade Federal de Pelotas - UFPel e Centro de Artes - CA

A UFPel, criada em 1969, tem sua sede na cidade de Pelotas, no Rio Grande do Sul, distante 262 km de Porto Alegre, que é a capital do Estado.

A instituição conta com 22 unidades acadêmicas, possuindo um total de 560 cursos, divididos entre graduação e pós-graduação, contemplando as modalidades presenciais e à distância. A UFPel tem 1.300 projetos de pesquisa ativos, 393 projetos de ensino e 632 projetos de extensão (UFPel, 2023).

Em relação à sua estrutura física, a UFPel dispõe de seis campi: Campus Anglo, onde fica a Reitoria, Campus Fragata, Campus Porto, Campus Centro, Campus Norte e Campus Capão do Leão. Em número de servidores, são 2.719 ao todo, sendo 1.529 docentes e 1.190 técnicos administrativos (UFPel, 2023).

O Centro de Artes fica localizado na região portuária da cidade de Pelotas, onde possui 3 prédios: Campus Porto Prédio 03, onde se encontra a direção do CA, e Campus Porto Prédio 04, mas que costumeiramente são chamados de bloco 01 e bloco 02, respectivamente, além do conhecido “Prédio Preto”, que está em fase final de reforma e abriga os cursos de Dança e Teatro.

Outros 2 prédios localizados no centro da cidade são administrados pelo Centro de Artes: Museu de Arte Leopoldo Gotuzzo (MALG) e o Conservatório de Música (CM). Ainda há o Museu Afro-Brasil-Sul (MABSul), que não possui um prédio próprio, mas localiza-se na sala 210A do Campus Anglo.

No CA são ministrados 18 cursos de graduação, divididos entre 9 colegiados, além de dois cursos de especialização em artes, um mestrado em artes e a partir de 2024, terá um doutorado em artes (UFPel, 2023). Em termos de recursos humanos, são 168 servidores lotados no Centro de Artes, sendo 136 docentes e 32 técnicos administrativos (UFPel, 2023).

3.3 População e Amostra

O presente estudo tem como população todos os técnicos administrativos do

CA que se encontram lotados nos prédios 03 e 04 do Campus Porto, que totalizam 26 servidores técnicos administrativos, que são o alvo do estudo. A pesquisa não se estendeu a todos os prédios administrados pelo CA, uma vez que se optou por fazer um recorte, utilizando apenas uma parte e os prédios supracitados concentram 26 do total de 32 técnicos administrativos lotados no CA. Por ser uma pesquisa piloto, a partir dos resultados encontrados, será discutida a possibilidade de expansão para todo o CA e talvez até para demais Centros e Departamentos da UFPel.

3.4 Procedimento Para Coleta de Dados

Para alcançar os objetivos que a pesquisa se propôs, foi utilizado como instrumento de coleta de dados, um questionário com aplicação *online*, dividido em 3 seções, com 52 questões ao todo, via plataforma Google Forms (<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>), aplicado no período entre 16 de agosto e 18 de setembro de 2023, conforme apresentado no Apêndice B.

Os participantes da pesquisa receberam o *link* do questionário por e-mail, enviado pelo pesquisador, direcionado aos endereços eletrônicos dos servidores que estão cadastrados junto à secretaria do CA. Além do questionário, os participantes receberam a apresentação do estudo proposto, bem como, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os sujeitos da pesquisa constituíram-se de todos os servidores ativos (técnico administrativos) lotados no Centro de Artes, que atuam nos prédios 03 e 04 do Campus Porto. Além do envio dos e-mails, o pesquisador divulgou a pesquisa por Whatsapp para os servidores e presencialmente no local de trabalho. Dos 20 servidores ativos que estavam aptos para responder o questionário, a amostra contou com 15 respostas, todas elas completas.

Salienta-se que houve a realização de um pré-teste do questionário da pesquisa, no mês de agosto de 2023 e que contou com 8 servidores do quadro de servidores ativos da UFPel, todos eles técnicos administrativos, lotados em unidades diferentes da que é alvo da pesquisa.

O pré-teste teve como objetivo encontrar erros ou incoerências na construção do instrumento, permitindo que ajustes fossem feitos antes da aplicação da pesquisa completa, destaca-se que não houve nenhuma alteração após a aplicação do pré-teste.

3.4.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados aplicado na pesquisa foi um questionário, dividido em 3 seções e que utilizou 2 instrumentos testados e validados. A primeira parte, composta por 9 variáveis, adaptadas a partir da pesquisa de Martins (2018), a qual teve como referência o trabalho de Luz (2003), abordou o perfil profissional e socioeconômico dos participantes. Luz (2003) afirma que a realidade pessoal dos funcionários influencia no ambiente de trabalho, por isso uma pesquisa que mede o clima organizacional, precisa também, conhecer o perfil socioeconômico dos participantes.

A segunda parte mediu o Comprometimento Organizacional dos participantes. O instrumento de coleta foi adaptado a partir do trabalho de Meyer, Allen e Smith (1993), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998), e contou com 18 afirmações, sendo que 6 contemplaram a base afetiva, 6 a base normativa e 6 a base instrumental, com as respostas fundamentadas em uma escala *Likert* de 5 pontos. Cada afirmação teve 5 opções de resposta, que foram: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Indiferente, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente.

A última seção do instrumento mensurou o Clima Organizacional, baseado no questionário usado por Martins (2018), já validado e aplicado na pesquisa de Lira e Amaral (2015), sendo utilizado em sua dissertação, intitulada: *Avaliação do Clima Organizacional Entre Os Servidores Técnicos Administrativos De Uma Instituição Federal de Ensino Superior Do Estado Do Rio De Janeiro*. Para isso, foram utilizadas 31 questões fechadas, divididas em 7 categorias:

- Gestão;
- Salário/Benefícios;
- Treinamento/Desenvolvimento/Carreira;
- Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração;
- Reconhecimento/Valorização dos Funcionários;
- Trabalho Realizado/Condições Físicas de Trabalho;
- Geral

Algumas adequações foram realizadas no instrumento que mensurou o clima organizacional, visto que determinadas questões que apresentavam apenas 3 alternativas de resposta, optou-se por expandir para 5, para que todas as questões

do instrumento possuísem a mesma quantidade de alternativas, mantendo assim as perguntas padronizadas durante todo o questionário.

Ao final, ainda, foi apresentado aos participantes um breve conceito sobre comprometimento organizacional e também sobre clima organizacional. Com isso, os participantes responderam a 3 perguntas dissertativas, onde podiam descrever se entendiam que o comprometimento influencia o clima e vice-versa, e também tiveram a oportunidade de acrescentar mais informações que achassem pertinentes sobre as variáveis estudadas.

A próxima seção abordará as técnicas de análise dos dados coletados, as quais foram empregadas no presente estudo.

3.5 Análise dos Dados

Terminada a coleta, os dados foram tabulados no software LibreOffice Calc versão 7.4.4.2 e analisados manualmente pelo pesquisador, uma vez que a pesquisa contou com uma baixa população, não permitindo um tratamento mais elaborado dos dados.

A primeira etapa da análise de dados foi sobre o perfil dos participantes, a partir da criação de gráficos, nos quais foram descritos os dados encontrados referentes às perguntas realizadas.

Na sequência foram analisados os dados referentes ao comprometimento organizacional, onde foram criadas tabelas com os índices gerais encontrados em cada uma das questões, bem como, a análise de frequência com os respectivos percentuais de cada uma das afirmativas, apresentados separados por cada uma das bases. Para interpretar esses dados estatísticos, foi atribuída uma escala de valor para cada opção de resposta e depois foi utilizada a média para encontrar o grau de concordância com as questões apresentadas, adaptada do método utilizado na pesquisa de Silva, Bohnenberger e Froehlich, (2021), conforme apresenta o quadro 4.

Quadro 4 - Escala de Valor

Opções de Respostas	Valor Atribuído
Discordo Totalmente	1
Discordo	2
Indiferente	3

Concordo	4
Concordo Totalmente	5

Fonte: Adaptado de Silva, Bohnenberger e Froelich, 2021.

Todos os índices relacionados a comprometimento organizacional foram calculados por média simples, utilizando o mesmo software que tabulou os dados, partindo da soma dos valores encontrados ao se utilizar a escala de valor.

Para medir o grau de comprometimento dos servidores, adotou-se uma escala com os seguintes valores, definidos pelo autor, apresentados pelo quadro 5.

Quadro 5 - Escala de Valores do Grau de Comprometimento Organizacional

Índice	Grau de Comprometimento
0 a 2,9	Baixo
3,0 a 3,5	Moderado
3,6 a 5,0	Alto

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Da mesma forma que ocorreu a análise do comprometimento, se deu a análise dos dados sobre o clima organizacional, com os índices expostos em tabelas e as respectivas frequências em porcentagem, separados por cada uma das categorias de análise. Os mesmos métodos de cálculo dos índices foram utilizados, uma vez que as opções de resposta de cada uma das questões também contemplaram uma escala *Likert* de 5 pontos, alterando apenas o texto das opções de resposta. Também foram atribuídos valores de escala, criados pelo autor, conforme o quadro 4, apresentado acima. Abaixo, o quadro 6 apresenta a escala de valores do grau de clima organizacional.

Quadro 6 - Escala de Valores do Grau de Clima Organizacional

Índice	Grau de Comprometimento
0 a 2,9	Ruim
3,0 a 3,5	Moderado
3,6 a 5,0	Bom

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Encontrados os índices gerais de cada uma das variáveis, foi calculado o índice de comprometimento organizacional x clima organizacional. Para encerrar a análise

quantitativa foi mostrado o cálculo do coeficiente de *Pearson* (r), para averiguar se havia correlação entre as duas variáveis estudadas, além da apresentação do gráfico de dispersão da correlação encontrada e uma tabela com um resumo do perfil sociodemográfico e das médias gerais e individuais de comprometimento e clima de cada participante da pesquisa, para melhor conhecer a opinião de cada servidor de forma separada.

A análise dos dados foi encerrada com a descrição do resumo das respostas encontradas nas 3 questões dissertativas da pesquisa, onde os participantes puderam descrever se entendiam que há relação entre as variáveis e de que forma se influenciam.

As respostas foram sistematizadas e analisadas conforme as semelhanças e as diferenças, tendo algumas delas sido descritas nesta pesquisa, para aprofundar ainda mais os dados quantitativos.

3.6 Aspectos Éticos da Pesquisa

A presente pesquisa garantiu o anonimato e a confidencialidade dos dados dos participantes. Junto ao questionário, houve a disponibilização do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), composto por uma página de esclarecimento sobre a pesquisa, além da solicitação de anuência sobre a voluntariedade em participar da pesquisa.

O TCLE e o instrumento de coleta de dados, atenderam a todas as exigências éticas estabelecidas pela Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde, a qual aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

No apêndice C, está o termo de anuência da Instituição pesquisada, além do parecer de aprovação do projeto junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina da UFPel.

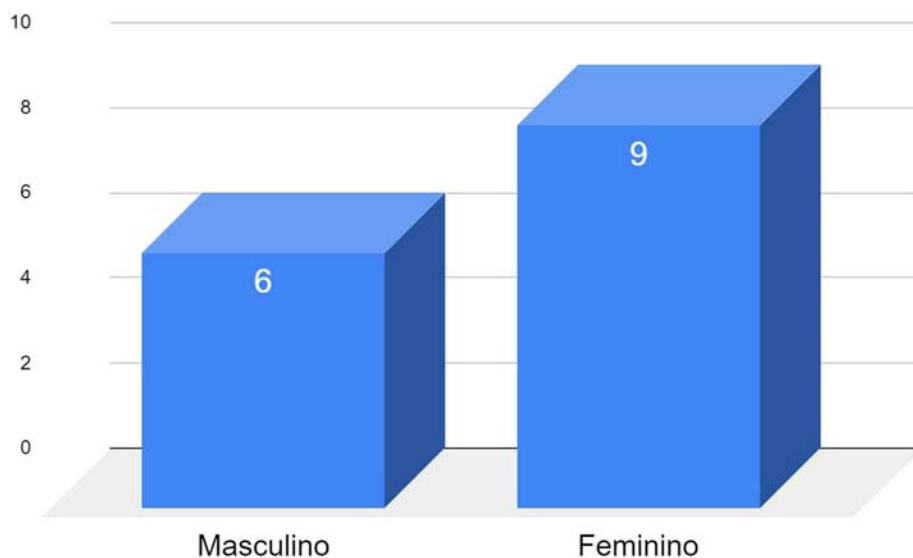
4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Com o propósito de analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional dos servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas, este capítulo se dedica à análise e discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa. Inicialmente serão apresentados os dados sociodemográficos para entender o perfil da amostra pesquisada. Em seguida serão discutidos os resultados obtidos pelo instrumento que apurou o comprometimento organizacional e, na sequência, serão discutidos os resultados obtidos pelo instrumento que apurou o clima organizacional. Posteriormente, será apresentada a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional. O próximo passo é apresentar o coeficiente de correlação de *Pearson* (r), entre as duas variáveis. Por último, serão apresentados os resultados das últimas 3 questões do instrumento de pesquisa que são dissertativas e refletem a percepção dos servidores na relação entre clima e comprometimento na instituição.

4.1 Resultados dos dados sociodemográficos

As primeiras perguntas foram no sentido de conhecer o perfil profissional e sociodemográfico dos participantes. Dessa forma, a pesquisa contou com a participação de 9 servidoras do gênero feminino e 6 servidores do gênero masculino, representando 60% e 40% respectivamente do número total de servidores participantes, como ilustra a Figura 4.

Figura 4 - Gênero

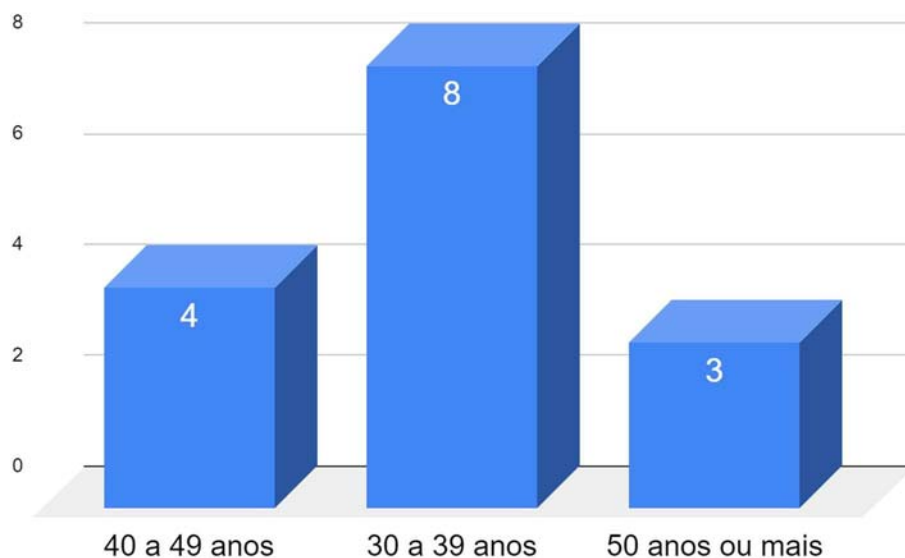


Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Ao todo são 8 servidores (53,3%) que têm entre 30 e 39 anos de idade, sendo 1 homem e 7 mulheres, 4 (26,7%) estão na faixa etária entre 40 a 49 anos, sendo 3 homens e 1 mulher e 3 servidores (20%) encontram-se com 50 anos ou mais, deles, 2 são homens e 1 é mulher.

Os dados mostram que 7 das 9 mulheres que responderam à pesquisa têm entre 30 e 39 anos de idade, o que representa 77,7% do total de mulheres participantes, enquanto a maioria dos homens está na faixa etária compreendida entre 40 e 49 anos, representando 50% do público masculino, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Faixa Etária

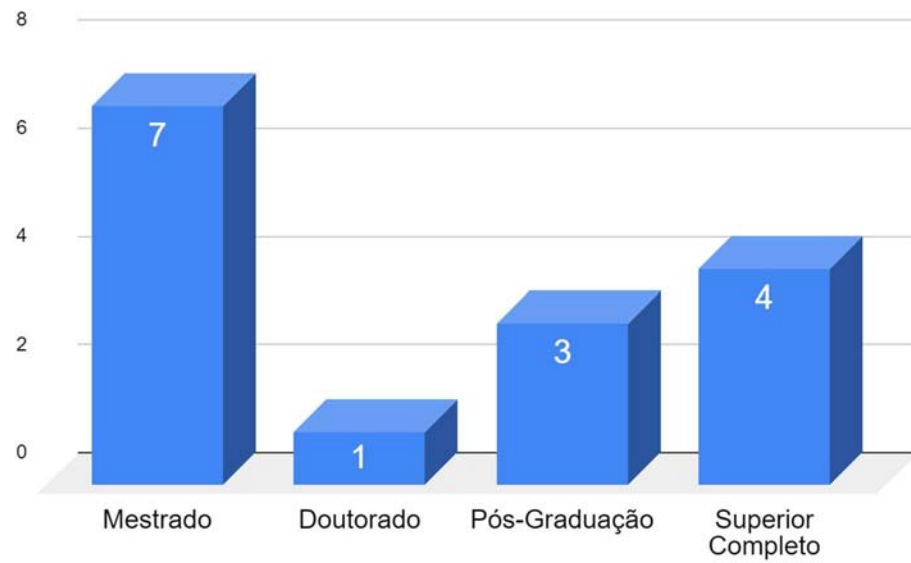


Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Todos os servidores respondentes da pesquisa possuem pelo menos o ensino superior. São 4 servidores (26,7%) com ensino superior, 3 homens e 1 mulher, 3 servidores (20%) com pós-graduação, 1 homem e 2 mulheres, 7 servidores (46,7%) com mestrado, 2 homens e 5 mulheres e 1 servidora (6,7%) com doutorado.

A partir da análise dos dados, é possível dizer que apenas 50% dos homens possuem algum título de pós-graduação, sendo 1 pós-graduação e 2 mestrados, enquanto 88,8% das mulheres possuem títulos, divididos em 2 pós-graduações, 5 mestrados e 1 doutorado, como apresenta a Figura 6.

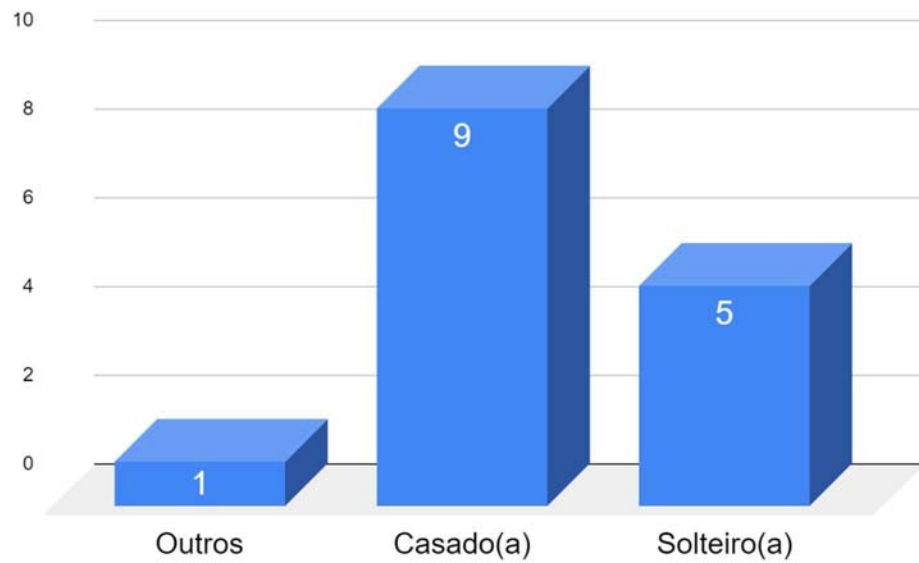
Figura 6 - Escolaridade



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Dos participantes, 9 (60%) são casados, sendo 2 homens e 7 mulheres, 5 (33,3%) são solteiros, sendo 3 homens e 2 mulheres e 1 servidor (6,7%) se enquadra em outra forma de estado civil, conforme apresenta a Figura 7.

Figura 7 - Estado Civil

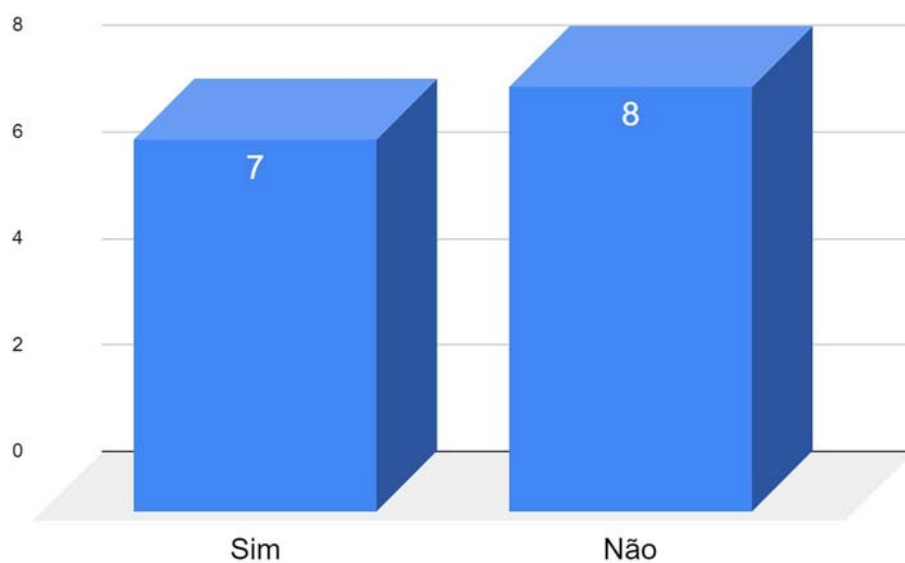


Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Dos servidores que responderam à pesquisa, 7 (46,7%) possuem filhos, sendo 3 homens e 4 mulheres, e 8 (53,3%) não possuem filhos, sendo 3 homens e 5 mulheres, conforme Figura 8.

Dos 7 participantes que responderam possuir filhos, 71,4% são casados, 14,3% são solteiros e 14,3% se enquadram como outros.

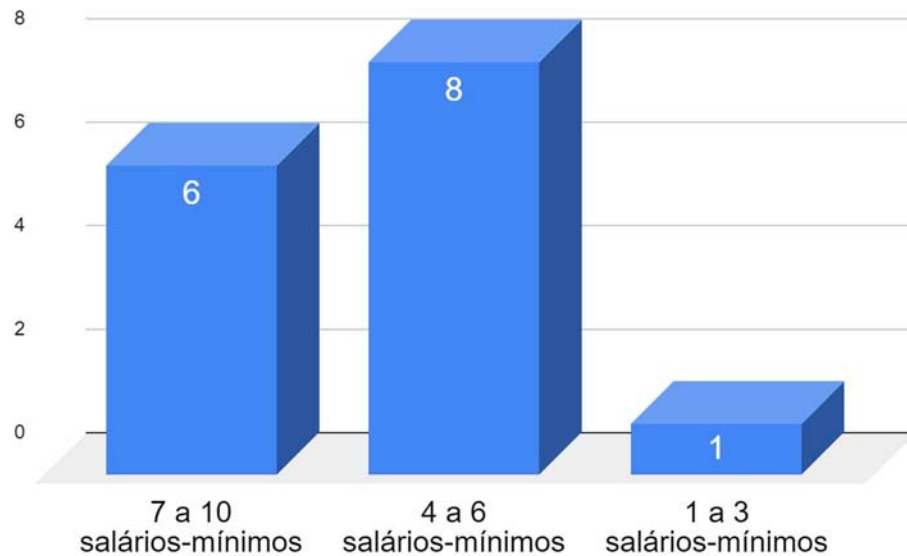
Figura 8 - Filhos



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Sobre a renda familiar, mais da metade apontou ter a renda entre 4 e 6 salários-mínimos, sendo 8 (53,3%) servidores nessa condição, 4 homens e 4 mulheres. Entre 7 e 10 salários-mínimos, encontram-se 6 (40%) dos servidores que responderam à pesquisa, 1 homem e 5 mulheres e 1 (6,7%) servidor recebe entre 1 e 3 salários-mínimos, ilustrada pela Figura 9.

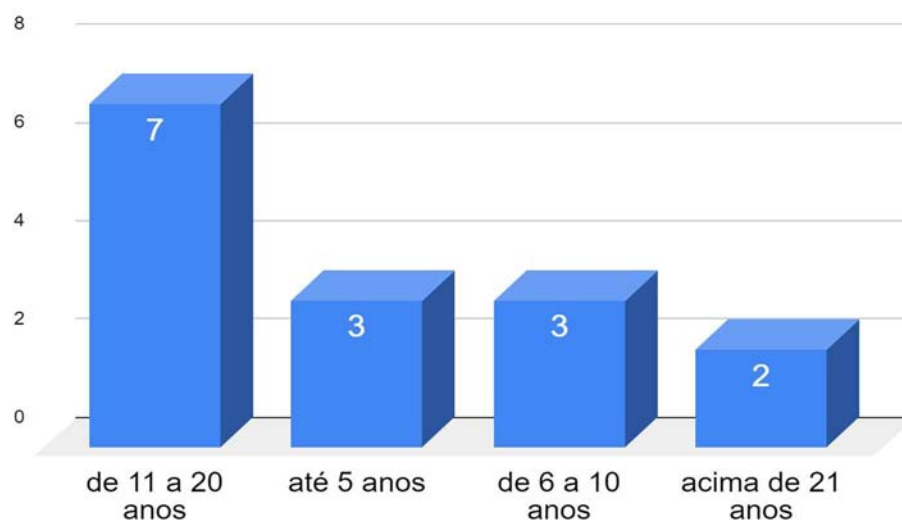
Figura 9 - Renda Familiar



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Os servidores participantes da pesquisa de forma geral já possuem um bom tempo de trabalho na instituição. São 7 (46,7%) servidores que têm de 11 a 20 anos de tempo de serviço, sendo 4 homens e 3 mulheres, 3 (20%) estão de 6 a 10 anos em atividade, sendo todas mulheres, 2 (13,3%) estão há mais de 21 anos na instituição, sendo 1 homem e 1 mulher e apenas 3 (20%) dos servidores têm até 5 anos de tempo de serviço na instituição, sendo 1 homem e 2 mulheres. A partir dos dados coletados, podemos afirmar que dos 15 participantes, 80% já está na UFPel há pelo menos 6 anos, conforme mostra a Figura 10.

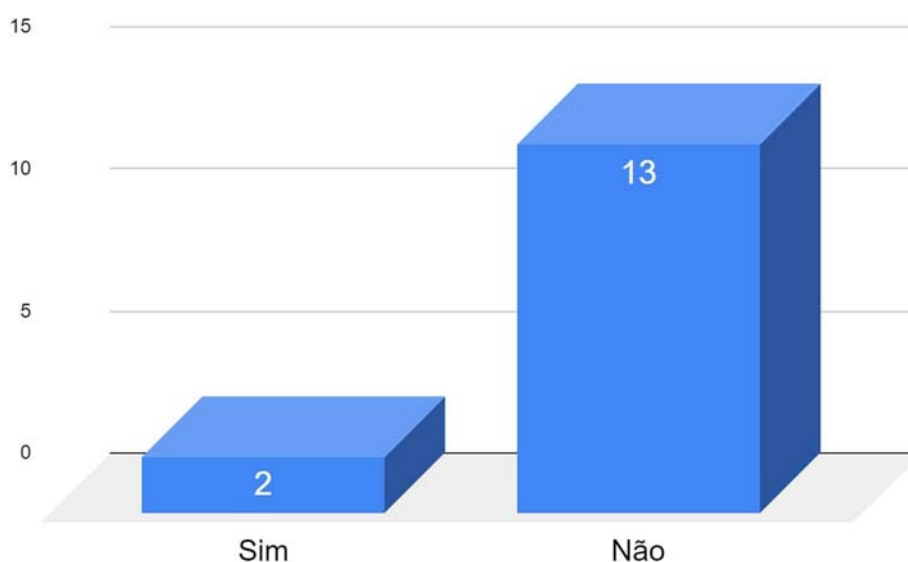
Figura 10 - Tempo na Instituição



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Apenas 2 (13,3%) dos servidores que responderam à pesquisa possuem alguma atividade remunerada fora da instituição. Um servidor atua no ramo da comunicação e uma servidora é bolsista em um projeto de extensão. Os 13 (86,7%) servidores restantes não possuem qualquer tipo de atividade remunerada fora da instituição, é o que apresenta a Figura 11.

Figura 11 - Atividade Remunerada Fora da Instituição



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Cabe aqui informar que os dados foram cruzados e analisados e não houve nenhuma informação relevante ao ponto de se entender que há uma relação entre o clima e o comprometimento com os dados sociodemográficos encontrados.

4.2 Resultados do comprometimento organizacional

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos pelo instrumento que mensurou o comprometimento organizacional dos servidores do CA.

Cada participante respondeu a 18 afirmativas utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos: (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Indiferente, (4) Concordo e (5) Concordo Totalmente.

Do total de afirmativas, 6 referiam-se ao comprometimento afetivo, 6 ao comprometimento instrumental e por fim, 6 sobre o comprometimento normativo.

4.2.1 Comprometimento afetivo

O resultado apontado pela pesquisa sobre o comprometimento afetivo, está ilustrado na Tabela 1.

Tabela 1 - Comprometimento Afetivo

Afirmativa	Índice
A1 - Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	3,93
A2 - Eu realmente sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	3,13
A3 - Não tenho um forte senso de pertencimento à minha instituição.	4,0
A4 - Não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição.	4,46
A5 - Sinto-me "parte da família" da minha instituição.	3,2
A6 - Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	4,46

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Ao analisar os índices encontrados nas respostas da pesquisa, percebem-se algumas relações interessantes. Levando em consideração os índices, 4 afirmativas obtiveram um índice alto de comprometimento afetivo (A1, A3, A4, A6), e 2 obtiveram

um índice moderado de comprometimento afetivo (A2 e A5). As afirmativas A3 e A4, são afirmações negativas, ou seja, ao discordar, o participante está concordando com o contrário do que está escrito.

É importante também ressaltar que o comprometimento afetivo é a ligação mais profunda em relação ao sentimento de pertencimento à instituição, de fazer parte dela, de estar emocionalmente conectado e valorizar o significado que ela tem para o funcionário (Silva; Bohnenberger; Froelich, 2021).

A partir disso, A4, que apresenta um índice de (4,46), se relaciona diretamente com A6, índice (4,46), mostrando uma relação positiva entre o elo emocional de fazer parte da instituição e o significado pessoal que ela tem para cada um dos participantes. Esta relação entre A4 e A6 vai ao encontro do que foi encontrado no estudo de uma outra IES:

É possível observar que é perceptível na equipe através das relações de proximidade com os colegas de trabalho, com a gestão e através da flexibilidade e liberdade em contribuir, propondo soluções e melhorias na execução das atividades diárias, o que resulta no sentimento de fazer parte da empresa e nos vínculos de relacionamentos que são criados nessa troca (Silva; Bohnenberger; Froelich, 2021, p. 88).

Bandeira, Marques e Veiga (2000), afirmam que CO é uma forte ligação ou vínculo, do trabalhador com a instituição, que o motiva a dedicar sua energia e lealdade à essa instituição.

Da mesma forma, A1 (3,93) e A3 (4,0) demonstram que há um forte senso de pertencimento dos servidores perante à instituição e, ao mesmo tempo, há um sentimento de felicidade em permanecer na instituição pelo resto da carreira, caso essa seja uma possibilidade. Esse sentimento de pertencimento, gera envolvimento da parte do servidor e impacta diretamente em seu desempenho e no desejo de permanência, isso potencializa seu engajamento no cumprimento de suas tarefas diárias (Meyer; Allen, 1997). Há uma relação positiva entre A1 e A6, isso permite dizer que quem tem o desejo de permanecer na instituição pelo resto de sua carreira, também atribui um grande significado pessoal a ela.

Os dois menores índices encontrados foram A2 (3,13) e A5 (3,2); eles representam um comprometimento moderado em relação aos problemas da instituição e sobre sentir-se “parte da família”, porém demonstram uma relação positiva entre as afirmativas, uma vez que aqueles que se sentem como uma família, também tender a sentir os problemas da instituição como seus.

Abaixo, a Tabela 2 apresenta a porcentagem encontrada em cada uma das respostas das afirmativas.

Tabela 2 - Porcentagem das Respostas Sobre Comprometimento Afetivo

Afirmativa	1	2	3	4	5
A1 - Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição.	0%	0%	33,3%	40%	26,7%
A2 - Eu realmente sinto os problemas desta instituição como se fossem meus.	6,7%	26,7%	13,3%	53,3%	0%
A3 - Não tenho um forte senso de pertencimento à minha instituição.	33,3%	40%	20%	6,7%	0%
A4 - Não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição.	53,3%	40%	6,7%	0%	0%
A5 - Sinto-me "parte da família" da minha instituição.	13,3%	20%	20%	26,7%	20%
A6 - Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.	0%	0%	6,7%	40%	53,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.2.2 Comprometimento instrumental

Abaixo, é apresentada a Tabela 3, que expõe os índices obtidos a partir das afirmativas ligadas ao comprometimento instrumental:

Tabela 3 - Comprometimento Instrumental

Afirmativa	Índice
A7 - Neste momento, permaneço na instituição mais por necessidade do que por vontade	2,53
A8 - Seria muito difícil para eu deixar a instituição agora, mesmo que eu quisesse.	3,8
A9 - Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar a instituição agora.	3,66

A10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	3,6
A11 - Se eu já não tivesse me empenhado tanto nesta instituição, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2,33
A12 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.	3,06

Fonte: Dados da pesquisa, 2023

Os índices encontrados no comprometimento instrumental apontam 3 afirmativas com alto grau de comprometimento instrumental, 1 afirmativa com grau moderado e 2 com baixo grau de comprometimento instrumental.

Ao analisar A8 (3,8) e A9 (3,66) encontra-se uma relação positiva, onde quem entende ser muito difícil deixar a instituição agora, tende a acreditar que muitos aspectos de sua vida podem ser interrompidos. Essa relação encontra suporte na pesquisa de Meyer e Allen (1997), onde os autores afirmam que a base instrumental destaca a análise dos custos relacionados à saída de um servidor, incluindo uma avaliação de benefícios e prejuízos nas trocas que o mesmo realiza com a instituição.

Seguindo a mesma linha, Silva, Bohnenberger e Froelich (2021, p. 79) reforçam que o comprometimento instrumental “é percebido como altos custos associados para deixar a organização e também por essa ligação de investimento realizado entre funcionário e empresa”.

Porém, incluindo A7 (2,53) nesta análise, percebemos uma contradição, uma vez que mais da metade dos participantes declaram que permanecem na instituição mais por vontade do que por necessidade.

Em contrapartida, A7 se relaciona positivamente com A11 (2,33), pois quem afirma estar mais por vontade do que por necessidade na instituição, também dá a entender que consideraria trabalhar em outro lugar independentemente do nível de empenho atingido na atual instituição.

As afirmativas A10 (3,6) e A12 (3,06) estão relacionadas à percepção de alternativas disponíveis. Enquanto A10 demonstra a preocupação dos servidores em relação ao baixo número de opções disponíveis caso decidam deixar a instituição, A12 apresenta uma divisão dos participantes sobre a escassez de alternativas disponíveis como uma das poucas consequências negativas de deixar a instituição.

Os servidores podem entender que não são poucas as consequências negativas, além da escassez de alternativas disponíveis, ao deixar a instituição, o que se relacionaria de alguma forma com A10, ou até mesmo, ter a percepção de que a

escassez de alternativas disponíveis não é uma consequência negativa ao tomar a decisão de deixar a instituição.

Nesse contexto, os servidores encontram-se em uma posição de permanência, escolhendo continuar devido aos investimentos feitos e pela ausência ou fragilidade de outras oportunidades de emprego, percebendo um aumento nos custos caso deixem a organização (Paiva; Moraes, 2012). Os autores acrescentam ainda que, o comprometimento e a dedicação aumentam devido à continuidade no emprego atual, sendo a base instrumental relacionada à situação financeira do servidor, levando em consideração o impacto negativo que uma saída da instituição poderá causar em sua vida, portanto, o servidor permanece na instituição, para manter a estabilidade no trabalho.

Abaixo, a Tabela 4 apresenta a porcentagem encontrada em cada uma das respostas das afirmativas.

Tabela 4 - Porcentagem das Respostas Sobre Comprometimento Instrumental

Afirmativa	1	2	3	4	5
A7 - Neste momento, permaneço na instituição mais por necessidade do que por vontade.	20%	46,7%	6,7%	13,3%	13,3%
A8 - Seria muito difícil para eu deixar a instituição agora, mesmo que eu quisesse.	6,7%	13,3%	0%	53,3%	26,7%
A9 - Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar a instituição agora.	0%	20%	13,3%	46,7%	20%
A10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	0%	26,7%	13,3%	33,3%	26,7%
A11 - Se eu já não tivesse me empenhado tanto nesta instituição, poderia considerar trabalhar em outro lugar.	26,7%	33,3%	20%	20%	0%
A12 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.	0%	46,7%	13,3%	26,7%	13,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.2.3 Comprometimento Normativo

A seguir, é apresentada a Tabela 5, que expõe os índices obtidos a partir das afirmativas ligadas ao comprometimento normativo:

Tabela 5 - Comprometimento Normativo

Afirmativa	Índice
A13 - Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na instituição.	3,0
A14 - Mesmo que fosse vantajoso para mim, não acho que seria certo deixar a instituição agora.	1,8
A15 - Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição agora.	1,66
A16 - Esta instituição merece a minha lealdade.	3,46
A17 - Eu não deixaria a instituição agora porque tenho um senso de obrigação para com as pessoas que fazem parte dela.	2,0
A18 - Devo muito a essa instituição.	3,46

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Em relação às afirmativas do comprometimento normativo, 3 delas apresentam um baixo grau de comprometimento e as outras 3 apresentam um grau moderado de comprometimento.

A afirmativa A13 (3,0), apresenta um equilíbrio em relação ao sentimento de obrigação dos servidores para com a instituição, onde 6 servidores afirmam não sentir a obrigação em permanecer, 5 discordam da afirmação e 4 se abstiveram de opinar.

Se na relação servidor x instituição há um equilíbrio sobre um sentimento de obrigação em permanecer, na relação servidor x servidor esse equilíbrio não é encontrado. Em A17 (2,0), 12 participantes discordaram da afirmação de que não deixariam a instituição neste momento, por ter um senso de obrigação com as pessoas que fazem parte dela, apenas 2 concordaram possuir esse senso de obrigação.

Diante das afirmativas A14 (1,8) e A15 (1,66), os participantes deixaram claro em sua grande maioria, que não veem problemas em deixar a instituição no caso do aparecimento de uma oportunidade pessoal vantajosa, bem como, não se sentiriam culpados caso optem em deixar a instituição no momento atual.

Tratando-se de dever e lealdade, as afirmativas A16 (3,46) e A18 (3,46), apresentam resultados que onde mais da metade dos participantes responderam que devem muito à instituição, assim como, a instituição merece a lealdade de seus servidores.

De acordo com Silva, Bohnenberger e Froelich (2021), essas duas afirmativas se relacionam em parte, por que os servidores recebem benefícios que custeiam estudos e planos médicos, dentre outros serviços dentro da instituição e que podem ser ampliados aos familiares, bem como também, se relacionam com o vínculo afetivo do servidor com a instituição, fazendo com que a identificação com a instituição, aliada aos benefícios e investimentos de ambos os lados e o sentimento de ser parte do ambiente da instituição, criem esse sentimento de dever e lealdade.

Ao analisar de forma conjunta, A13 e A18, pode-se inferir que embora 6 servidores afirmem não sentir obrigação em permanecer na instituição, 8 concordam que devem muito à instituição, ou seja, o fato de não sentir obrigação em permanecer, não exclui o sentimento de reconhecimento a tudo que foi vivido dentro da instituição.

Abaixo, a Tabela 6 apresenta a porcentagem encontrada em cada uma das respostas das afirmativas.

Tabela 6 - Porcentagem das Respostas Sobre Comprometimento Normativo

Afirmativa	1	2	3	4	5
A13 - Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na instituição.	20%	13,3%	26,7%	26,7%	13,3%
A14 - Mesmo que fosse vantajoso para mim, não acho que seria certo deixar a instituição agora.	53,3%	26,7%	6,7%	13,3%	0%
A15 - Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição agora.	66,7%	13,3%	6,7%	13,3%	0%
A16 - Esta instituição merece a minha lealdade.	13,3%	6,7%	20%	40%	20%

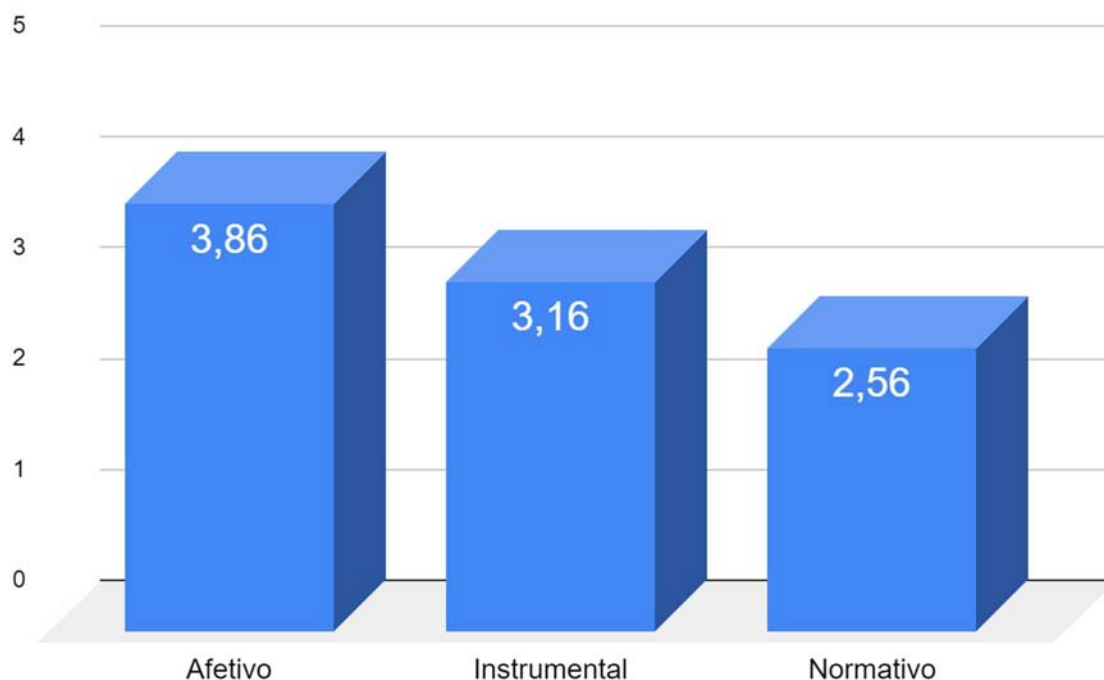
Afirmativa	1	2	3	4	5
A17 - Eu não deixaria a instituição agora porque tenho um senso de obrigação para com as pessoas que fazem parte dela.	40%	40%	6,7%	6,7%	6,7%
A18 - Devo muito a essa instituição.	6,7%	20%	20%	26,7%	26,7%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.2.4 Índices gerais do comprometimento organizacional

O índice de cada uma das bases do comprometimento organizacional foi calculado e é apresentado abaixo na figura 12:

Figura 12 - Índice de Cada Base do Comprometimento Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Os índices encontrados corroboram com outros resultados encontrados em pesquisas realizadas em outras instituições públicas brasileiras, como por exemplo, o

estudo de Paula, Marques e Moraes (2017), que apontou a preponderância da base afetiva sobre as demais em uma IES de Minas Gerais, bem como, a pesquisa de Silva, Bohnenberger e Froelich (2021), que apresentou predomínio da base afetiva em um setor técnico-administrativo de uma IES no Rio Grande do Sul, e também Sobreira, Zille e Faroni (2021), onde a base afetiva foi a mais relevante em estudo realizado em uma IES de Minas Gerais.

Os índices individuais de cada uma das bases, bem como, a média de cada participante, é apresentada abaixo conforme a tabela 7:

Tabela 7 - Índices Individuais De Comprometimento Organizacional Dos Participantes

Participante	Afetivo	Instrumental	Normativo	Média
1	3,67	3,5	4	3,72
2	2,83	3,33	2	2,72
3	3,83	3,67	3	3,5
4	4,5	3	3,33	3,61
5	4	2,67	2,17	2,94
6	4,33	3,33	1,5	3,06
7	4,33	2,83	2,17	3,11
8	3,33	3,5	2,33	3,06
9	4,33	2,83	2,83	3,33
10	4,5	2,83	2,17	3,17
11	4,83	3,33	4	4,06
12	4,17	3,17	2	3,11

13	3,33	3,67	2,33	3,11
14	3,17	2,5	2,67	2,78
15	2,83	3,33	2	2,72

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

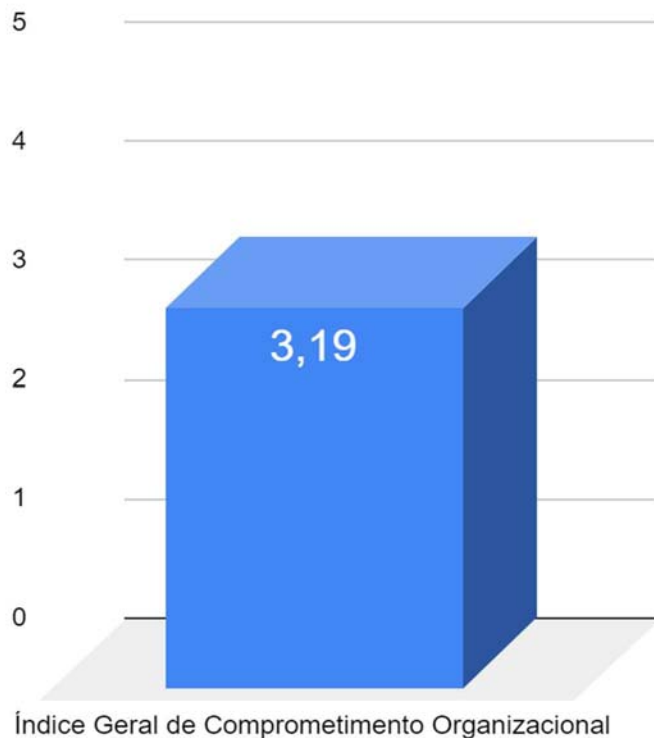
A predominância da base afetiva fica clara com a figura 12, onde é detectado o elevado envolvimento emocional dos participantes com a instituição, totalizando 66% do total de servidores que são identificados com um alto grau de comprometimento afetivo, contra 20% de grau moderado e 14% de grau baixo. Sobreira, Zille e Faroni (2021), também encontraram como resultado em suas pesquisas, a predominância de um alto grau de comprometimento afetivo, seguido de um nível inferior de moderado e baixo.

A base instrumental, de acordo com os dados, apresentou um nível moderado de comprometimento entre os servidores, sendo de 53,3% o percentual encontrado para o nível moderado, seguido do nível baixo com 33,3% e o nível alto com 14,4%.

Já na base normativa, de acordo com a pesquisa, 73,3% dos servidores apresentaram um nível baixo de comprometimento, contra 13,3% de nível alto e 13,3% de nível moderado. Resultado semelhante foi encontrado nas pesquisas de Paiva e Moraes (2012), no CEFET-MG, onde a base normativa demonstrou não ter relevância entre os participantes.

A seguir é apresentado o índice geral do comprometimento organizacional, conforme ilustra a figura 13:

Figura 13 - Índice Geral do Comprometimento Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Como visto anteriormente, a base afetiva apresentou um alto grau de comprometimento, seguida da base instrumental que apresentou um grau moderado e por fim, a base normativa que apresentou um baixo grau de comprometimento. Porém, de forma geral, a pesquisa apontou que o grau de comprometimento dos servidores com a instituição é moderado, e por pouco não flertou com um nível baixo, conforme demonstrado pela figura 12.

O resultado encontrado é semelhante à pesquisa de Farias e Gueiros (2015), em uma IES brasileira. Na pesquisa em questão, foi encontrado um nível moderado de comprometimento organizacional entre os servidores, predominando a base afetiva, seguida da instrumental.

4.3 Resultados do clima organizacional

Nesta seção são apresentados e discutidos os resultados obtidos pelo instrumento que mensurou o clima organizacional dos servidores do CA.

Foram 30 questões, divididas em 7 categorias, utilizando-se de uma escala *Likert* de 5 pontos, e mais 1 questão de múltipla escolha, onde cada participante poderia escolher até 2 opções.

4.3.1 Categoria gestão

Os resultados encontrados na categoria Gestão, estão descritos na tabela 8:

Tabela 8 - Índices de Resposta da Categoria Gestão

Questão	Índice
Q19 - A Instituição explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que ela toma?	2,8
Q20 - Você está satisfeito com a estrutura hierárquica, chefe (s) a que está vinculado?	3,6
Q21 - O seu superior imediato é aberto a receber e reconhecer as suas opiniões e contribuições?	4,33
Q22 - Como você avalia a capacidade técnica de seu chefe?	3,73

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Na visão de Luz (2003), essa é uma das variáveis, juntamente com a variável salário, mais importantes quando se trata do estudo do clima organizacional, uma vez que quem gere uma equipe, precisa entender que qualquer ação tomada pode causar impacto, seja ele positivo, seja ele negativo em seus subordinados, causando alterações diretamente no clima organizacional.

Na categoria gestão, das 4 perguntas, 3 delas apresentam um índice de clima organizacional bom e apenas 1 apresenta um clima ruim. Na questão Q19 (2,8), somente 5 servidores, ou 33% do total de participantes, concordam que a instituição sabe explicar de forma adequada os motivos de suas decisões.

As questões Q20 (3,6) e Q22 (3,73), dizem respeito a questões que envolvem estrutura hierárquica e chefia, onde mais da metade dos servidores apontam estar satisfeitos com a estrutura hierárquica e os chefes aos quais são vinculados, além de avaliarem positivamente a capacidade técnica da sua chefia.

De acordo com Silva (2017), as relações estabelecidas podem influenciar o clima de diversas maneiras, e é comum haver divergências de opinião em relação à

chefia, uma vez que o feedback emocional, organizacional e prático oferecido aos funcionários pode mudar de acordo com o perfil do gestor.

Além disso, para 14 participantes, o que representa 93,4% do total, o superior imediato é aberto a receber e reconhecer suas opiniões e contribuições, conforme apresentou Q21 (4,33).

Na sequência, a tabela 9 apresenta a porcentagem das respostas de cada alternativa das perguntas:

Tabela 9 - Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Gestão

Questão	1	2	3	4	5
Q19 - A Instituição explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que ela toma?	13,3%	26,7%	26,7%	33,3%	0%
Q20 - Você está satisfeito com a estrutura hierárquica, chefe (s) a que está vinculado?	6,7%	6,7%	26,7%	40%	20%
Q21 - O seu superior imediato é aberto a receber e reconhecer as suas opiniões e contribuições?	0%	6,7%	0%	46,7%	46,7%
Q22 - Como você avalia a capacidade técnica de seu chefe?	6,7%	20%	0%	40%	33,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.3.2 Categoria salários/benefícios

A seguir, são apresentados os resultados da categoria salários/benefícios, conforme a tabela 10:

Tabela 10 - Índices de Resposta da Categoria Salários / Benefícios

Questão	Índice
Q23 - Como você considera a sua remuneração atual?	2,33
Q24 - A Instituição demonstra interesse no bem-estar dos servidores?	3,07

Q25 - Sua remuneração em relação ao trabalho que você faz, é?	2,53
Q26 - Os benefícios oferecidos pela Instituição atendem às suas necessidades? (Auxílio- alimentação, Ressarcimento de plano de saúde, etc.)	2,20

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

A importância dessa variável sobre o grau de satisfação dos servidores, a torna uma das principais a ser pesquisada. Ela é a responsável pela análise da percepção dos servidores quanto à compatibilidade entre os salários percebidos e os salários percebidos no mercado, dentre outras tantas percepções (Luz, 2003).

Na categoria salários/benefícios nenhuma das questões apresentou índice que fique na faixa considerada como um clima bom, 1 questão se enquadra em um clima médio e 3 em um clima ruim.

A questão Q23 (2,33) aborda a remuneração atual dos participantes e, 66,6% não consideram sua remuneração boa, apenas 26,7% entendem ter uma boa remuneração e 1 servidor não tem opinião sobre o assunto. Nenhum participante respondeu que sua remuneração é ótima.

Ainda sobre remuneração, Q25 (2,53), apresenta resultados quase iguais ao encontrado em Q23, com os servidores entendendo, em sua maioria, que a remuneração percebida em relação ao trabalho feito é regular. A pesquisa ainda apontou que 2 servidores entendem que a remuneração é ótima para a atividade que desempenham e outros 2 servidores entendem que a remuneração é ruim.

A questão Q24 (3,07) trata sobre a instituição demonstrar interesse no bem-estar dos servidores. Para 46,7% esse interesse é demonstrado, 33,3% entendem que não há preocupação com o bem-estar dos servidores e 20% não tem opinião sobre o que foi perguntado. Sobre os benefícios que os servidores recebem, 70% ou 12 servidores responderam que os benefícios que recebem não atendem às suas necessidades. Apenas 2 servidores apontaram que os benefícios que recebem são satisfatórios e 1 servidor não tem opinião formada.

Na pesquisa de Martins (2008), a variável salário e benefícios foi a segunda pior em nível de satisfação, sendo superada somente pela variável treinamento, desenvolvimento e carreira.

Fica nítido através dos índices apresentados, que os servidores de forma geral não estão satisfeitos com a remuneração e tão pouco com os benefícios percebidos,

não acarretando uma motivação ou satisfação para que os mesmos dediquem mais esforços na rotina de trabalho.

A seguir, a tabela 11 apresenta a porcentagem das respostas de cada alternativa das perguntas:

Tabela 11 - Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Salários/Benefícios

Questão	1	2	3	4	5
Q23 - Como você considera a sua remuneração atual?	13,3%	53,3%	6,7%	26,7%	0%
Q24 - A Instituição demonstra interesse no bem-estar dos servidores?	13,3%	20%	20%	40%	6,7%
Q25 - Sua remuneração em relação ao trabalho que você faz, é?	13,3%	53,3%	13,3%	6,7%	13,3%
Q26 - Os benefícios oferecidos pela Instituição atendem às suas necessidades? (Auxílio- alimentação, Ressarcimento de plano de saúde, etc.)	13,3%	66,7%	6,7%	13,3%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.3.3 Categoria treinamento/desenvolvimento/carreira

A seguir, são apresentados os resultados da categoria treinamento/desenvolvimento/carreira, conforme a tabela 12:

Tabela 12 - Índices de Resposta da Categoria Treinamento/Desenvolvimento/ Carreira

Questão	Índice
Q27 - A Instituição oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	3,73
Q28 - O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?	2,93
Q29 - Os treinamentos que são oferecidos atendem às necessidades prioritárias do seu setor?	2,60
Q30 - Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento?	4,33

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Na categoria Treinamento/Desenvolvimento/Carreira os índices calculados apontam 2 questões indicando um clima bom e 2 questões um clima ruim.

As questões Q27 (3,73) e Q30 (4,33), apresentam um número alto de servidores que julgam serem positivas as oportunidades de treinamento oferecidas pela instituição, assim como, a concordância na participação em programas de treinamento por parte do superior imediato. Ao todo, 11 participantes concordam com Q27 e 13 participantes concordam com Q30.

Em compensação, quando perguntados sobre o treinamento que recebem, em sua maioria, os servidores não acreditam que o treinamento recebido os capacitem para fazer bem o trabalho e menos ainda que atendam às necessidades prioritárias do setor de atuação. Essas respostas são apontadas, respectivamente, por Q28 (2,93) e Q29 (2,60).

Organizações e funcionários possuem o interesse de que a força de trabalho não tenha redução da sua vida útil diante das mudanças tecnológicas, administrativas e sociais e, com isso, os funcionários almejam de forma constante, o crescimento pessoal e profissional, em vista de serem mais competitivos e valorizados (Silva, 2017).

Por mais que os servidores reconheçam que a instituição ofereça oportunidades de crescimento profissional e que isso tenha o apoio da chefia, na prática o que é oferecido não agrada a maioria, pois, os servidores que pensam dessa forma, entendem que os treinamentos não os capacitam como deveriam e nem atendem àquilo que é necessário para o desenvolvimento de suas atividades.

Em suma, conforme aponta Silva (2017), a falta de perspectiva de desenvolvimento profissional, pode causar insatisfação e, portanto, é fundamental que as organizações ofereçam oportunidades de desenvolvimento, seja na esfera pessoal ou na esfera profissional aos seus trabalhadores.

Na sequência, a tabela 13 apresenta a porcentagem das respostas de cada alternativa das perguntas:

Tabela 13 - Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Treinamento/Desenvolvimento/ Carreira

Questão	1	2	3	4	5
Q27 - A Instituição oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	0%	20%	6,7%	53,3%	20%
Q28 - O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?	13,3%	20%	26,7%	40%	0%
Q29 - Os treinamentos que são oferecidos atendem às necessidades prioritárias do seu setor?	26,7%	13,3%	33,3%	26,7%	0%
Q30 - Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento?	6,7%	0%	0%	40%	53,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.3.4 Categoria comunicação/relacionamento/interpessoal/integração

Abaixo, são apresentados os resultados da categoria comunicação/relacionamento/interpessoal/integração, conforme a tabela 14:

Tabela 14 - Índices de Resposta da Categoria Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração

Questão	Índice
Q31 - O ambiente de trabalho favorece a execução das suas atividades na Instituição?	3,53
Q32 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	3,40
Q33 - Você conhece as prioridades e objetivos da Instituição?	3,20
Q34 - O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na Instituição?	4,27
Q35 - Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da Instituição?	3,07

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Nenhuma das questões da categoria apontou um índice de clima ruim. Foram 3 com índice de clima médio e 2 com índice de clima bom.

A pesquisa aponta que, de forma geral, o ambiente de trabalho favorece a execução das atividades na instituição, conforme Q31 (3,53) e, em um grau maior, Q34 (4,27) indica que o relacionamento com os colegas também favorece a execução das atividades.

Sobre as orientações recebidas para o desempenho do trabalho, Q32 (3,40), 60% dos servidores responderam que elas são claras e objetivas. Um pouco menos, 53,4%, responderam conhecer as prioridades e objetivos da instituição, conforme Q33 (3,20).

Pode haver uma relação entre as respostas, uma vez que servidores bem informados sobre suas tarefas podem entender melhor como o trabalho que desempenham se alinha aos objetivos organizacionais. A comunicação mede o grau de satisfação dos funcionários em relação a forma como a organização divulga os seus fatos relevantes, e também sobre os canais utilizados pela organização para informar esses fatos (Luz, 2003).

Quando perguntados se há um relacionamento que favoreça a cooperação entre setores na instituição, Q35 (3,07), o equilíbrio nas respostas prevaleceu, sendo 6 participantes que entendem não haver, 5 servidores que concordam existir a cooperação e 4 que ficaram indecisos sobre a existência dessa solidariedade entre setores.

Dentre as respostas de uma das questões abertas, houve uma que abordou a questão da relação entre os setores da instituição:

Também acredito que a falta de comprometimento organizacional está diretamente relacionada com a falta de integração entre os setores, visto que os servidores e setores não conseguem enxergar a instituição como um todo, por isso, deveria haver muito mais comunicação interna, interação e diálogo entre demais setores e servidores.

A resposta supracitada, ajuda a explicar porque para apenas 33,3% dos participantes há um bom relacionamento de cooperação entre os setores da instituição.

A seguir, a tabela 15 apresenta a porcentagem das respostas de cada alternativa das perguntas:

Tabela 15 - Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração

Questão	1	2	3	4	5
Q31 - O ambiente de trabalho favorece a execução das suas atividades na Instituição?	0%	13,3%	26,7%	53,3%	6,7%
Q32 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	6,7%	20%	13,3%	46,7%	13,3%
Q33 - Você conhece as prioridades e objetivos da Instituição?	6,7%	26,7%	13,3%	46,7%	6,7%
Q34 - O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na Instituição?	0%	6,7%	13,3%	26,7%	53,3%
Q35 - Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da Instituição?	0%	40%	26,7%	20%	13,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.3.5 Categoria reconhecimento/valorização dos funcionários

A seguir, são apresentados os resultados da categoria reconhecimento/valorização dos funcionários, conforme a tabela 16:

Tabela 16 - Índices de Resposta da Categoria Reconhecimento/Valorização dos Funcionários

Questão	Índice
Q36 - Você sente que tem sucesso na sua carreira e na sua vida profissional?	3,8
Q37 - A Instituição é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus servidores?	3,0
Q38 - Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos servidores?	2,73

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

As 3 questões da categoria Reconhecimento/Valorização dos Funcionários retornaram índices bom, médio e ruim, respectivamente.

Sobre sucesso na carreira e na vida profissional, conforme perguntados em Q36 (3,8), 73,3% dos servidores responderam sentir que possuem sucesso, o que representa 11 do total de 15 participantes. Apenas 2 participantes responderam não sentir que tenham sucesso na carreira e na vida profissional e outros 2 não possuem opinião sobre a pergunta feita.

Q37 (3,0) e Q38 (2,73) podem ser analisadas conjuntamente, uma vez que a primeira questiona se a instituição é aberta a reconhecimentos sobre opiniões e contribuições de seus servidores, e a segunda, questiona se existe esse reconhecimento de fato pelos trabalhos bem-feitos.

Se a análise de Q37 for em cima do índice, podemos inferir que de forma geral há um equilíbrio nas respostas, mas ao analisar as porcentagens conforme a tabela 17, são 40% de servidores que não enxergam essa abertura ao reconhecimento por parte da instituição, o que mantém esse equilíbrio, são os 33,3% de participantes que não sabem opinar sobre o assunto.

Já em Q38, fica nítido que os servidores em sua maioria não concordam que exista o reconhecimento da instituição pelo trabalho bem-feito de um servidor, apenas 33,3% entende que esse reconhecimento existe.

Duas respostas da questão aberta contemplou a questão do reconhecimento do trabalho dos servidores:

Acredito que o comprometimento organizacional também deveria ser estimulado através da conscientização do que significa ser servidor público, qual a contribuição para sociedade, quais obrigações e posturas que isso implica. E relacionar essas questões com o código de conduta de ética. Deveria haver mais ações na instituição nesse sentido, além de valorização do bom profissional e um trabalho atento para qualificar as relações de trabalho dos "maus servidores" visando promover o alinhamento com os demais, pois na prática, o "bom servidor" costuma ser "premiado" com mais trabalho e responsabilidades, enquanto o "mau servidor" é beneficiado com falta de avaliação real do seu trabalho, promovendo sentimento de injustiça, que a médio e longo prazo comprometem o clima e o comprometimento organizacional (Participante 4).

A outra resposta foi curta, mas direta: *“Penso ser reconhecimento a palavra chave que interliga comprometimento e clima”* (Participante 13).

Com isso, percebe-se que de forma geral os servidores até enxergam em um baixo grau que há abertura da instituição para reconhecer as opiniões e contribuições dos servidores, porém há muito a melhorar nesse aspecto. É preciso inovar dentro da gestão universitária, mantendo o diálogo aberto com os servidores em processos de

tomada de decisão coletiva, uma vez que o reconhecimento precisa ser considerado um papel importantíssimo na questão da motivação da equipe (Frazão, 2016).

Em seguida, a tabela 17 apresenta a porcentagem das respostas de cada alternativa das perguntas:

Tabela 17 - Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Reconhecimento/Valorização dos Funcionários

Questão	1	2	3	4	5
Q36 - Você sente que tem sucesso na sua carreira e na sua vida profissional?	0%	13,3%	13,3%	53,3%	20%
Q37 - A Instituição é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus servidores?	6,7%	33,3%	33,3%	6,7%	20%
Q38 - Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos servidores?	13,3%	46,7%	6,7%	20%	13,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.3.6 Categoria trabalho realizado/condições físicas de trabalho

Na sequência, são apresentados os resultados da categoria trabalho realizado/condições físicas de trabalho, conforme a tabela 18:

Tabela 18 - Índices de Resposta da Categoria Trabalho Realizado/Condições Físicas de Trabalho

Questão	Índice
Q39 - Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?	3,07
Q40 - Você sente ou já sentiu vontade de trabalhar em outro setor?	2,8
Q41 - Seu horário de trabalho causa transtornos na sua vida pessoal?	2,53
Q42 - As condições físicas de trabalho na instituição são satisfatórias? (ruído, temperatura, limpeza, mobiliário, equipamentos, etc.)	3,27
Q43 - Você dispõe de todas as ferramentas necessárias para a realização do seu trabalho?	3,6

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Nesta categoria, das 5 perguntas aplicadas, apenas uma retornou um clima bom como resultado, 2 foram classificadas como médias e 2 como ruins.

Q39 (3,07) demonstra que há um grande equilíbrio em relação a satisfação do volume de trabalho desempenhado, onde 40% dos servidores sentem-se satisfeitos e outros 40% não tem o mesmo sentimento, além de 20% que não tem opinião sobre a pergunta. Em Q40 (2,8), o equilíbrio fica de lado, 9 participantes não sentem ou não sentiram vontade de trocar de setor, representando 60% do total, já 40% ou 6 servidores, já sentiram ou sentem essa vontade.

É possível que haja uma relação direta entre os que não se sentem satisfeitos com o volume trabalho realizado e aqueles que sentem ou já sentiram vontade de trocar de setor, uma vez que a insatisfação com a carga de trabalho pode impactar na vontade de permanecer no setor de trabalho. Sobre o horário de trabalho, contemplado na questão Q41 (2,53), 53,3% dos servidores responderam que não há transtornos na vida pessoal em função do horário em que trabalham, 20% responderam que sim, há transtornos causados pelo horário que atuam na instituição e 26,7% não tem opinião formada.

Q42 (3,27) e Q43 (3,6), tratam sobre condições físicas de trabalho e disponibilidade de ferramentas adequadas ao trabalho, respectivamente. Para 9 servidores, ou 60% dos participantes, as condições físicas de trabalho são satisfatórias, 5 servidores, representando 33,3%, entendem que não são satisfatórias, e apenas 1 participante respondeu não ter opinião. Em relação a dispor de todas as ferramentas necessárias para execução de suas atividades, 66,6% responderam que sim, 20% responderam que não e 13,3% não opinaram.

Para Rizzatti (2002), as condições de trabalho dos funcionários se relacionam diretamente com o desempenho de suas atividades na instituição, caso as mesmas estejam adequadas, garantidos no ambiente de trabalho os aspectos físicos e as condições ergonômicas.

Pode ser que entre Q42 e Q43 também haja uma relação, pois ambas abordam o ambiente de trabalho. Possuir condições físicas adequadas, pode contribuir para que se tenham ferramentas necessárias para o desempenho das atividades laborais e vice-versa.

Abaixo, a tabela 19 apresenta a porcentagem das respostas de cada alternativa das perguntas:

Tabela 19 - Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Trabalho Realizado/Condições Físicas de Trabalho

Questão	1	2	3	4	5
Q39 - Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?	6,7%	33,3%	20%	26,7%	13,3%
Q40 - Você sente ou já sentiu vontade de trabalhar em outro setor?	0%	60%	0%	40%	0%
Q41 - Seu horário de trabalho causa transtornos na sua vida pessoal?	13,3%	40%	26,7%	20%	0%
Q42 - As condições físicas de trabalho na instituição são satisfatórias? (ruído, temperatura, limpeza, mobiliário, equipamentos, etc.)	0%	33,3%	6,7%	60%	0%
Q43 - Você dispõe de todas as ferramentas necessárias para a realização do seu trabalho?	0%	20%	13,3%	53,3%	13,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.3.7 Categoria geral

Abaixo, são apresentados os resultados da categoria geral, conforme a tabela 20:

Tabela 20 - Índices de Resposta da Categoria Geral

Questão	Índice
Q44 - Você sente orgulho de trabalhar nesta Instituição?	4,67
Q45 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	4,2
Q46 - Tem vontade de indicar esta Instituição como alternativa de emprego para seus amigos e parentes?	4,53
Q47 - Como você avalia o trabalho que você faz?	4,4
Q48 - Considero que para trabalhar, a instituição é?	3,93

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

A última categoria de análise, categoria geral, conta com questões genéricas que influenciam na percepção do clima organizacional, e retornou em todas as perguntas um índice que classifica o clima como bom.

Todos os participantes responderam sentir de alguma forma orgulho por trabalhar na instituição, conforme Q44 (4,67), assim como, também sentem vontade de indicar a instituição como alternativa de emprego para amigos e parentes, Q46 (4,53). Em Q45 (4,2), apenas um participante respondeu que o trabalho não lhe dá um sentimento de realização profissional, ou seja, por mais orgulho que sinta ao trabalhar onde trabalha e desejar que amigos e parentes atuem na mesma instituição, não se sente realizado profissionalmente com a atividade que desempenha. O mesmo participante citado acima, também respondeu considerar que, para trabalhar, a instituição é regular Q48 (3,93).

Já na questão Q47 (4,4), um servidor que respondeu ter orgulho de trabalhar na instituição, sentir-se realizado profissionalmente e com vontade de indicar a instituição para amigos e parentes, classificou o seu próprio trabalho como regular, ou seja, não está satisfeito com o trabalho que desempenha.

O resultado encontrado combina com o que foi apontado na pesquisa de Martins (2018), onde todas as perguntas da variável geral retornaram um alto índice de satisfação.

Na sequência, a tabela 21 apresenta a porcentagem das respostas de cada alternativa das perguntas:

Tabela 21 - Porcentagem das Respostas Sobre a Categoria Geral

Questão	1	2	3	4	5
Q44 - Você sente orgulho de trabalhar nesta Instituição?	0%	0%	0%	33,3%	66,7%
Q45 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?	0%	6,7%	6,7%	46,7%	40%
Q46 - Tem vontade de indicar esta Instituição como alternativa de emprego para seus amigos e parentes?	0%	0%	0%	46,7%	53,3%

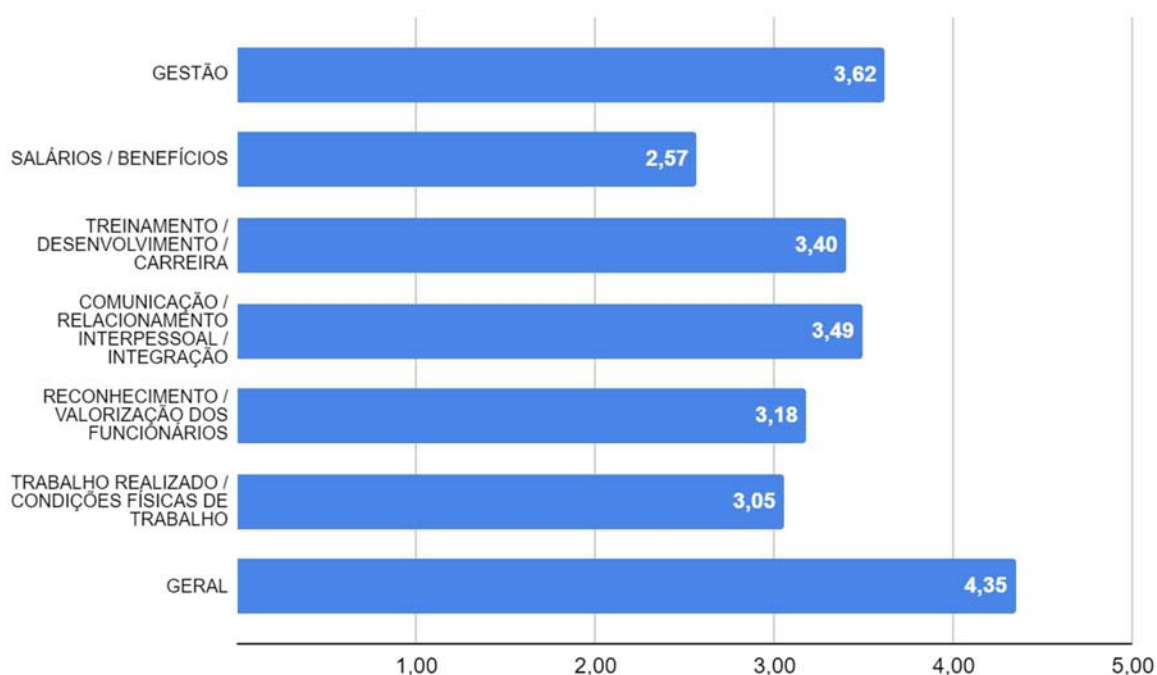
Questão	1	2	3	4	5
Q47 - Como você avalia o trabalho que você faz?	0%	6,7%	6,7%	26,7%	60%
Q48 - Considero que para trabalhar, a instituição é?	0%	6,7%	13,3%	60%	20%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.3.8 Índices gerais de clima organizacional

A seguir, são apresentados os índices da média de cada categoria do clima organizacional, conforme a figura 14:

Figura 14 - Índice de Cada Categoria do Clima Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Das 7 variáveis pesquisadas, 4 tiveram como resultado um clima organizacional de nível médio. Somente as variáveis gestão e geral obtiveram mais que 3,5 de índice

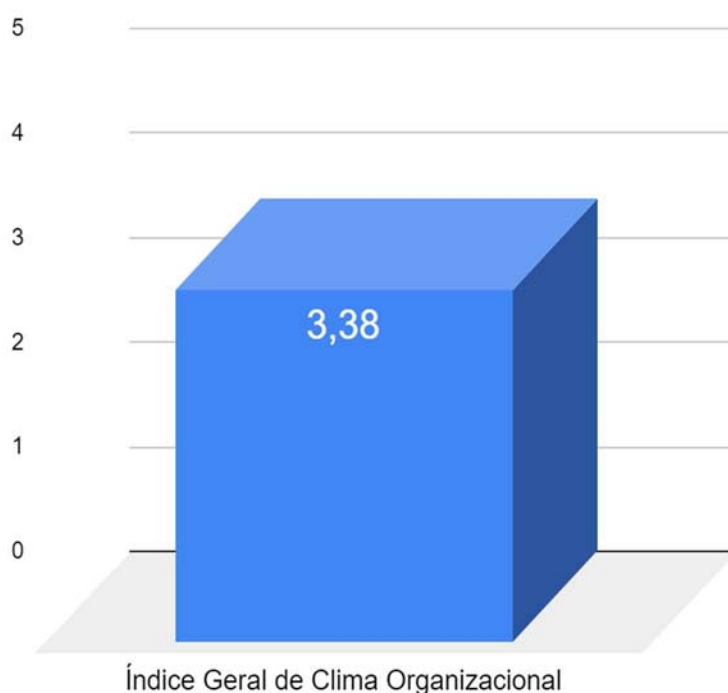
e ficaram classificadas como uma variável de clima bom e apenas a variável salários/benefícios retornou como resultado, um clima organizacional ruim.

Martins (2018), sinalizou em sua pesquisa que em todos os estudos em que se baseou, os resultados também demonstraram a insatisfação com os salários e benefícios. Da mesma forma, a variável salário figurou como uma das que mais gera insatisfação aos funcionários nas pesquisas de (Campos *et al.*, 2009; Teixeira e França, 2013; Lira e Amaral, 2015).

O destaque ficou por conta da variável geral, onde ficou evidente satisfação dos servidores em trabalhar na instituição, bem como o sentimento de orgulho no pertencimento à mesma, além da vontade de que seus parentes e amigos tenham a mesma experiência.

Na sequência é apresentado o índice geral calculado pela média simples dos índices das categorias:

Figura 15 - Índice Geral de Clima Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

O índice geral de 3,38 encontrado na pesquisa de clima organizacional, combina com o resultado encontrado na pesquisa de Martins (2011), onde o clima também ficou em uma média entre satisfatório e insatisfatório.

4.3.9 Fatores que geram mais insatisfação no trabalho

A Questão 49 pediu aos servidores que indicassem 2 fatores que geram mais insatisfação no trabalho. Foram apresentadas 14 alternativas, além da possibilidade de os participantes descreverem outros motivos que não estavam entre os 14 listados, o resultado é apresentado na tabela 22:

Tabela 22 - Fatores que Geram Mais Insatisfação no Trabalho

Motivo	Respostas	%
Falta de Reconhecimento	2	13,3
Salário	6	40
Ambiente de Trabalho Ruim	0	0
O Trabalho que realizo	0	0
Falta de Treinamento	1	6,7
Instalações Inadequadas	2	13,3
Falta de Segurança no Emprego	1	6,7
Falta de Autonomia	0	0
Falta de Recursos	4	26,7
Relacionamento com a Chefia	0	0
Sobrecarga de Trabalho	4	26,7
Impossibilidade de Crescimento Profissional	2	13,3
Falta de Valorização dos Servidores	3	20
Integração Entre os Setores	2	13,3
Valorização da Carreira dos TAE's*	1	6,7
Falta de Recursos Financeiros*	1	6,7

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Os quatro fatores mais indicados pelos participantes foram: salário, falta de recursos, sobrecarga de trabalho e falta de valorização dos servidores. Além dos 14 fatores apresentados, os participantes tinham a opção de adicionar algum outro fator que não constava na lista, foram inseridos “valorização da carreira dos TAE's” e “falta de recursos financeiros”, embora pudessem ser considerados dentro dos fatores “falta

de recursos” e “falta de valorização dos servidores”, respectivamente, os participantes optaram por separar dos demais.

Traçando um paralelo dos fatores mais indicados com as questões respondidas pelos participantes na parte de clima organizacional, percebe-se que o salário, causador de insatisfação para 40% dos respondentes, é realmente o fator que mais gera incômodo entre os servidores, pois além de obter o índice mais baixo de todas as categorias da pesquisa, 66,6% dos participantes responderam em Q23 que consideram a sua remuneração ruim ou regular.

Dentre os participantes que responderam estarem insatisfeitos com o fator salário, 66,7% recebem entre 4 a 6 salários mínimos, 16,7% ganham entre 1 a 3 salários mínimos e 16,7% percebem de 7 a 10 salários mínimos de remuneração.

A falta de recursos foi outro fator apontado como causador de insatisfação por 26,7% dos participantes. Comparando com as questões que se relacionam com esse fator, em Q42, 33,3% dos servidores não consideram satisfatórias as condições físicas de trabalho na instituição e em Q43, 20% entendem não dispor de todas as ferramentas necessárias para realizarem seus trabalhos.

A sobrecarga de trabalho aparece empatada com a falta de recursos, com 26,7% dos participantes indicando como um fator de insatisfação. Em Q39, quando perguntados se sentem-se satisfeitos com o volume de trabalho que realizam, 40% dos servidores responderam não estarem satisfeitos. Já a falta de valorização dos servidores, somou 20% das indicações, sobre esse tema, os participantes foram questionados em Q38, se existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos servidores e 60% responderam que não há esse reconhecimento.

Em suma, os fatores indicados dentre os que geram mais insatisfação de modo geral, coincidem com as respostas das questões apresentadas anteriormente (Tabela 22). Embora as porcentagens das respostas apresentem alguma diferença, é possível que os participantes possam estar insatisfeitos com algum fator, mas pode existir outro que gera mais insatisfação. Por exemplo, 20% indicaram a falta de valorização como um fator que gera insatisfação, mas quando perguntados sobre o reconhecimento por trabalhos bem-feitos o número chega a 60%, a explicação pode estar no fato de que 60% enxergam a mesma coisa, porém só 20% colocam a questão da valorização entre as duas insatisfações que mais lhe incomodam.

4.4 Relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional

A figura 16, apresenta os índices gerais de clima organizacional e comprometimento organizacional, respectivamente:

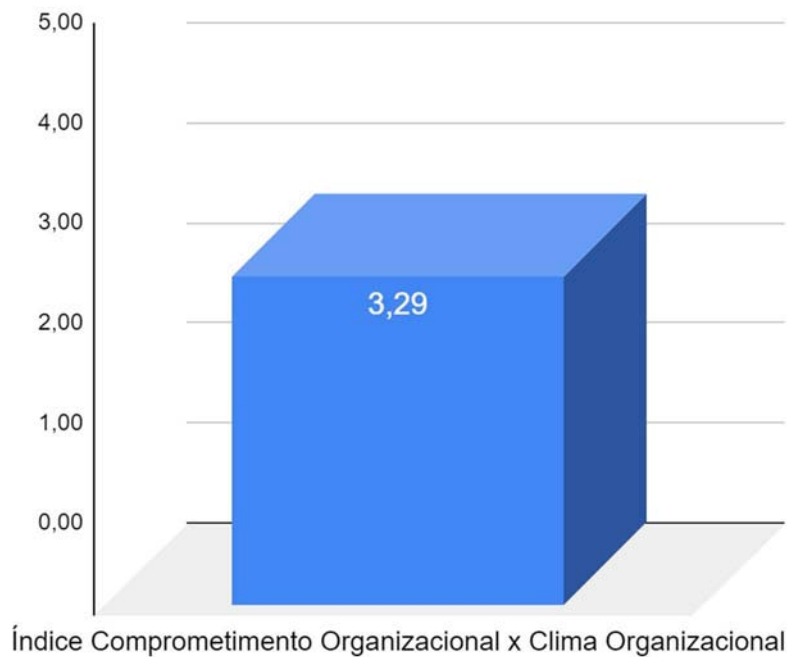
Figura 16 - Índice Geral de Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

A partir do cálculo da média simples do índice geral das 2 variáveis, obtém-se o índice de comprometimento organizacional x clima organizacional, conforme ilustrado na figura 17:

Figura 17 - Índice de Comprometimento Organizacional x Clima Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

4.4.1 Correlação entre comprometimento organizacional e clima organizacional

Para entender se há uma correlação entre as variáveis estudadas, foi realizada a correlação de *Pearson* (r), trata-se de uma ferramenta utilizada para avaliar a correlação entre variáveis intervalares, sendo uma medida que quantifica a relação linear entre duas variáveis, X e Y. Essa medida busca expressar a intensidade da associação entre as variáveis, indicando a magnitude da relação existente (Martins, 2011).

Em caso de $r > 0$, a relação é direta, ou seja, se a variável X aumentar, consequentemente a variável Y também aumenta. Se $r < 0$, a relação é indireta, ou seja, se X aumenta, Y irá diminuir. Valores altos de r , sejam eles positivos ou negativos, representam que há uma forte ligação linear, mas, se o valor for próximo de zero, a correlação é fraca.

A fórmula para encontrar o coeficiente de correlação de Pearson (r), é apresentada na Figura 18:

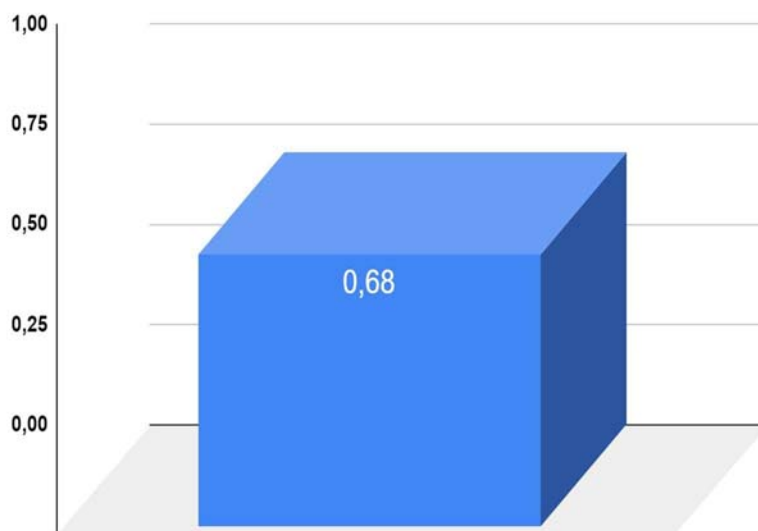
Figura 18 - Fórmula Para o Cálculo do Coeficiente de *Pearson* (r)

$$\rho = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sqrt{\text{var}(X) \cdot \text{var}(Y)}}$$

Cabe ressaltar que, por mais que a fórmula tenha aqui sido apresentada, a análise foi feita diretamente pelo software *LibreOffice*.

A partir do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson* (r), considerando Y = Comprometimento Organizacional e X = Clima Organizacional, obtém-se a seguinte correlação, apresentada na figura 19:

Figura 19 - Coeficiente de Correlação de *Pearson* (r) entre Comprometimento e Clima



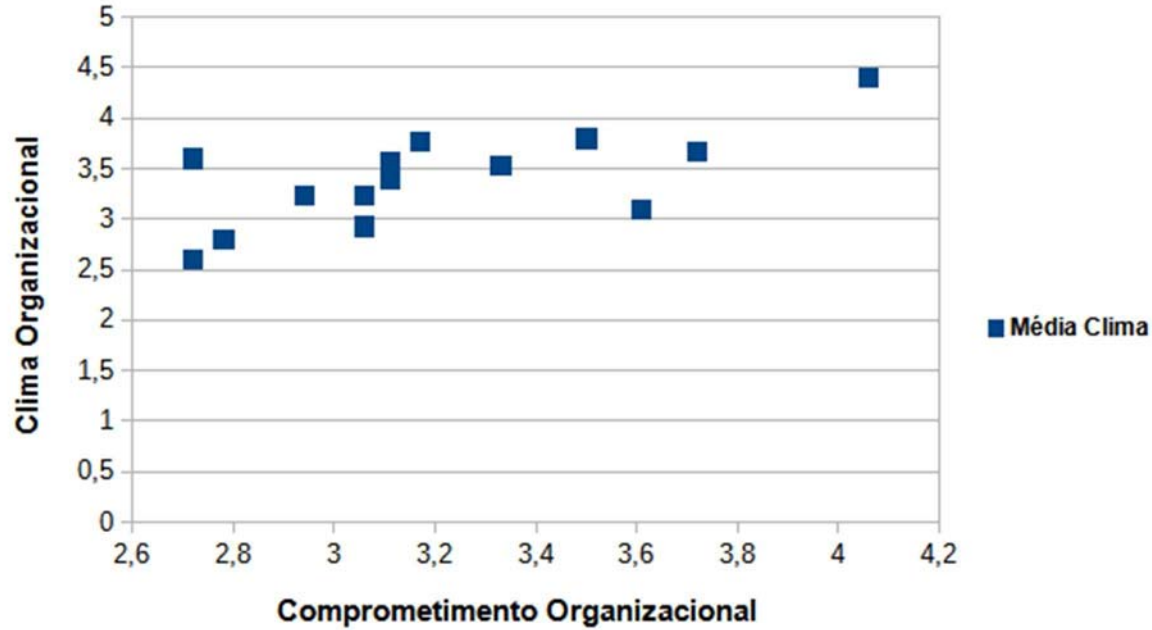
Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

O cálculo indica que há uma correlação positiva moderada entre as variáveis X e Y , indicando que Y depende de X .

A correlação entre as duas variáveis também foi encontrada no estudo de Martins (2011), onde, com um coeficiente de 0,889, a pesquisa indicou uma forte correlação positiva entre as variáveis. Da mesma forma, Campos *et. al* (2009), também encontraram correlações positivas entre determinados aspectos do clima organizacional e as bases do comprometimento organizacional. Santos (2018), de igual modo, identificou em sua pesquisa relações entre o clima organizacional e as

bases do comprometimento organizacional. Na sequência, é apresentada a figura 20, que apresenta o gráfico de dispersão da correlação entre as variáveis:

Figura 20 - Gráfico de Dispersão da Correlação Entre as Variáveis Comprometimento Organizacional e Clima Organizacional



Fonte: Dados da Pesquisa, 2023

Para encerrar a análise dos dados quantitativos, é apresentada a tabela 23, com um resumo do perfil sociodemográfico e das médias gerais e individuais de comprometimento e clima de cada participante da pesquisa, para melhor conhecer a opinião de cada servidor de forma separada:

Tabela 23 - Média Individuais de Clima Organizacional e Comprometimento Organizacional de Cada Participante

Gênero	Faixa Etária	Escolaridade	Estado Civil	Filhos	Renda Familiar	Tempo de Serviço Na Instituição	Atividade Remunerada Fora da Instituição	Média Comprometimento	Média Clima	Média Global
Feminino	30 a 39 anos	Mestrado	Casado(a)	Sim	4 a 6 salários-mínimos	de 11 a 20 anos	Não	4,06	4,4	4,23
Masculino	40 a 49 anos	Mestrado	Outros	Sim	7 a 10 salários-mínimos	de 11 a 20 anos	Sim	3,72	3,67	3,70
Feminino	30 a 39 anos	Pós-Graduação	Casado(a)	Não	4 a 6 salários-mínimos	de 6 a 10 anos	Sim	3,61	3,1	3,36
Feminino	30 a 39 anos	Doutorado	Casado(a)	Não	7 a 10 salários-mínimos	de 6 a 10 anos	Não	3,5	3,8	3,65
Feminino	30 a 39 anos	Pós-Graduação	Solteiro(a)	Não	4 a 6 salários-mínimos	de 6 a 10 anos	Não	3,33	3,53	3,43
Feminino	30 a 39 anos	Mestrado	Solteiro(a)	Não	4 a 6 salários-mínimos	até 5 anos	Não	3,17	3,77	3,47
Masculino	40 a 49 anos	Pós-Graduação	Casado(a)	Sim	4 a 6 salários-mínimos	de 11 a 20 anos	Não	3,11	3,53	3,32
Feminino	50 anos ou mais	Mestrado	Casado(a)	Não	7 a 10 salários-mínimos	acima de 21 anos	Não	3,11	3,4	3,26
Masculino	50 anos ou mais	Superior Completo	Solteiro(a)	Sim	4 a 6 salários-mínimos	acima de 21 anos	Não	3,11	3,57	3,34
Masculino	30 a 39 anos	Superior Completo	Casado(a)	Não	4 a 6 salários-mínimos	até 5 anos	Não	3,06	3,23	3,15
Feminino	30 a 39 anos	Mestrado	Casado(a)	Sim	7 a 10 salários-mínimos	de 11 a 20 anos	Não	3,06	2,93	3,00

Masculino	40 a 49 anos	Superior Completo	Solteiro(a)	Não	1 a 3 salários-mínimos	de 11 a 20 anos	Não	2,94	3,23	3,09
Feminino	30 a 39 anos	Superior Completo	Casado(a)	Sim	7 a 10 salários-mínimos	de 11 a 20 anos	Não	2,78	2,8	2,79
Feminino	40 a 49 anos	Mestrado	Casado(a)	Sim	7 a 10 salários-mínimos	até 5 anos	Não	2,72	2,6	2,66
Masculino	50 anos ou mais	Mestrado	Solteiro(a)	Não	4 a 6 salários-mínimos	de 11 a 20 anos	Não	2,72	3,6	3,16

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

4.5 A relação entre as variáveis de acordo com a percepção dos servidores

Outras 3 questões dissertativas foram respondidas pelos participantes, porém, elas não estão atreladas a quaisquer categorias. A questão 50 perguntou aos participantes se na opinião pessoal deles, o clima organizacional influencia o comprometimento organizacional e de que forma. Apenas 2 servidores responderam que não sabiam ou não tinham opinião formada, todos os demais responderam que o clima influencia no comprometimento.

As respostas demonstraram que há uma percepção geral dos servidores de que o clima organizacional influencia significativamente no comprometimento organizacional, algo que foi encontrado na pesquisa de Campos *et al.* (2009). Os participantes apontaram que um ambiente satisfatório está diretamente ligado ao aumento do comprometimento. Destaca-se ainda, aspectos como satisfação, ambiente psicológico, estrutura institucional, parceria de trabalho e exemplo das chefias, mencionados pelos servidores como elementos cruciais.

É citado também, em algumas respostas, que a falta de técnicas eficientes de gestão de clima organizacional, pode gerar desequilíbrios e desmotivação no trabalho. Seguindo essa linha, Luz (2003) afirma que a gestão do clima organizacional é imperativa, sendo indispensável saber o que os trabalhadores pensam sobre a instituição e quais são suas atitudes em relação aos diferentes aspectos que envolvem uma organização. O autor ainda acrescenta que somente dessa forma torna-se possível a melhora do clima organizacional e, por consequência, a melhora da qualidade dos serviços prestados à instituição.

Outro ponto enfatizado é a relação entre satisfação, reconhecimento e motivação para o trabalho. Os fatores motivacionais, uma vez atendidos, geram no trabalhador o sentimento de satisfação, em caso de não atendimento desses fatores, o sentimento será de neutralidade diante do trabalho por parte do trabalhador (Lira, Amaral e Maia, 2018). Já a questão da remuneração é vista como um fator adicional.

Uma das respostas trata mais especificamente do tema remuneração, citando que é um aspecto que não depende da instituição, mas sim do governo federal:

Sim, com certeza. Em um ambiente onde os servidores não estejam satisfeitos com suas demandas de serviço, colegas e chefias, é muito difícil que queiram continuar e se empenhar profissionalmente para o crescimento da instituição, apesar disso, há fatores que não dependem da instituição para

mudança/melhoria e sim do governo federal, como, por exemplo, a questão remuneratória. (Participante 10)

Em suma, as respostas apresentam uma opinião dos servidores sobre a importância do clima organizacional na promoção do comprometimento organizacional, mas ressaltam que outros fatores também são relevantes.

A questão 51 apresentou aos participantes o questionamento de forma inversa ao anterior, ou seja, se na opinião pessoal deles o comprometimento organizacional influencia o clima organizacional e de que forma. Novamente, 2 participantes responderam não saber ou não ter opinião formada. Um total de 12 servidores responderam que sim e apenas 1 participante respondeu que não.

De forma geral, as respostas que concordam que há essa influência, indicam que ela é significativa, destacando que o comprometimento contribui para um ambiente psicológico mais saudável, refletindo na busca por qualificação, promovendo iniciativas para a melhora dos processos de trabalho, além de afetar questões como assiduidade, tratamento entre os colegas e criatividade.

Algumas respostas também expressaram que a relação positiva com os colegas de trabalho e com as chefias é essencial, dando a percepção de que a felicidade do servidor está ligada de forma direta ao seu comprometimento.

Dentre os participantes há quem não concorde, pois entende que as conquistas pessoais não têm ligação com a instituição ou o relacionamento com os colegas:

Não. Quando uma pessoa almeja algo melhor, não necessariamente está vinculado com a Instituição ou com o relacionamento com os colegas, mas sim com o que a pessoa almeja para sua vida, em relação ao retorno financeiro. O ambiente psicológico pode ser ótimo, mas a pessoa quer ganhar mais, por exemplo (Participante 3).

Em resumo, para a grande maioria, o comprometimento organizacional é crucial para o bem-estar e eficiência no local de trabalho.

A última questão da pesquisa, questão 52, perguntou aos servidores se eles gostariam de acrescentar mais alguma(s) informação(ões) que, na opinião deles, influenciam no comprometimento e no clima organizacional. Ao todo, 6 participantes deram seus feedbacks.

Um dos pontos abordados é o de que a instituição deveria estimular o comprometimento organizacional conscientizando seus servidores do que significa

ser um servidor público, suas contribuições para a sociedade, assim como, as obrigações e posturas que isso implica, relacionando com o código de conduta e ética.

Outro ponto abordado, versa sobre a questão de “bons” e “maus” servidores:

Deveria haver mais ações na instituição nesse sentido, além de valorização do bom profissional e um trabalho atento para qualificar as relações de trabalho dos "maus servidores" visando promover o alinhamento com os demais, pois na prática, o "bom servidor" costuma ser "premiado" com mais trabalho e responsabilidades, enquanto o "mau servidor" é beneficiado com falta de avaliação real do seu trabalho, promovendo sentimento de injustiça, que a médio e longo prazo comprometem o clima e o comprometimento organizacional (Participante 4).

Uma das respostas abordou que a universidade precisa usar a pesquisa, uma de suas especialidades mais eficazes, para estudar as relações que implicam os seus servidores e, com isso, corrigir serviços, servidores e relacionamentos ineficientes, fazendo disso um exemplo para todas as demais instituições.

Uma das respostas foi diretamente sobre o Centro de Artes, onde o respondente diz que há a necessidade de solucionar questões sobre chefias, pois, muitas vezes, um técnico administrativo acaba tendo muitas chefias e cada uma encara de maneira diferente pontos relativos aos cargos técnicos. Sobre os colegiados de cursos, há o entendimento de que servidores que possuam mais de um curso para atender, acabam se reportando a mais de um coordenador e que não há padronização nas atividades e no fluxo de trabalho.

Por fim, ainda dentro do tema Centro de Artes, há o relato do sentimento de falta de valorização do técnico administrativo por parte da instituição e do desconhecimento por parte dos docentes da lei que os rege:

Ressalto a falta de valorização do serviço do técnico por parte da instituição, pois, ao mesmo tempo que o técnico desempenha suas funções nos cursos de forma objetiva e aprofundada, institucionalmente ele não faz parte do "colegiado" do curso, nem tem direito a voto nas decisões que ocorrem em reuniões. Por último, ressalto o desconhecimento de muitos docentes das leis que regem suas carreiras e da carga de serviço administrativo que a eles compete, muitas vezes sobrecarregando os técnicos em demandas que deveriam ser compartilhadas ou, até mesmo, resolvidas integralmente pelos Coordenadores de Curso” (Participante 10).

Encerrando a análise e discussão dos resultados obtidos, à luz do objetivo geral da pesquisa que foi analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional dos servidores técnicos administrativos lotados no CA da UFPel, utilizando-se do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), é possível perceber

que os resultados encontrados demonstraram um alto grau de comprometimento afetivo e uma correlação moderada entre as duas variáveis, onde os servidores entendem existir relação entre comprometimento e clima organizacional, além de sentirem muito orgulho em pertencer e trabalhar na instituição.

Por outro lado, os servidores alegam, em sua grande maioria, como ponto principal de insatisfação, a questão da remuneração e os benefícios que recebem, porém reconhecem que isso não seja algo possível de ser resolvido pela instituição, uma vez que isso está a cargo do Governo Federal.

5 RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos ativos lotados no Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas. Para tal propósito, foi empregue uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, através de um questionário online (*Survey*) destinado aos servidores técnico administrativos ativos do CA, que atuam nos prédios 03 e 04 do Campus Porto.

Os resultados da pesquisa apontam que há um alto comprometimento afetivo por parte dos servidores, onde eles demonstram orgulho e satisfação em trabalhar na UFPel. O estudo apresentou, ainda, que o clima organizacional tem um nível moderado, com destaque também para o orgulho e a satisfação de trabalhar na instituição, tendo como insatisfação por parte dos servidores, pontos como, salários, benefícios, sobrecarga de trabalho, falta de valorização profissional e falta de recursos da instituição. A pesquisa ainda sugere que há uma correlação positiva moderada entre as variáveis comprometimento e clima.

Cada vez mais, destaca-se a importância da área de gestão de pessoas para enfrentar os desafios do cenário organizacional atual, especialmente ao considerar os aspectos comportamentais. Nessa perspectiva, o clima organizacional e o comprometimento dos colaboradores tornam-se elementos essenciais, permitindo que as organizações estabeleçam uma comunicação mais justa e responsável com sua equipe (Campos *et al.*, 2009).

Dessa forma, levando em consideração os resultados apresentados no presente estudo, os fatores que geram insatisfação e que impactam diretamente no dia-a-dia dos servidores e da instituição, bem como, os fatores positivos relacionados ao orgulho e satisfação do vínculo entre indivíduos e organização, recomenda-se à Direção do CA que invista em ações e práticas visando a redução dos níveis de insatisfação e o fortalecimento dos índices de satisfação encontrados.

Ademais, sugere-se ações como, agendar palestras com a Pró-Reitoria Administrativa (PRA), além de conversas internas da chefia de núcleo com os servidores para explicar situações que envolvam recursos da universidade, sejam eles financeiros ou de outro tipo, para que os servidores possam entender a realidade da UFPel.

Em relação à insatisfação sobre a sobrecarga de trabalho, recomenda-se reuniões periódicas com a chefia de núcleo, bem como as chefias diretas, para avaliar a metodologia e a carga de trabalho, buscando encontrar um equilíbrio que faça o servidor não se sentir sobrecarregado. Ainda nessa linha, reuniões anuais entre chefias e servidores é algo que pode ajudar na hora de formatar o plano de trabalho, de forma a deixar a carga de trabalho adequada. O entendimento do tipo de vínculo que o servidor possui, permite que os gestores consigam definir rotinas e metas de trabalho, a partir da característica de cada servidor, o que contribuirá para a melhoria dos resultados (Silva, Bohnenberger e Froehlich, 2021). Um outro ponto sugerido, é repensar a lotação interna dos servidores, uma vez que é possível que o deslocamento de um servidor de um setor menos movimentado para outro que possua uma demanda maior, possa ajudar a diminuir a sobrecarga do setor.

Acerca da falta de valorização apontada pelos servidores, recomenda-se ações internas de capacitação, apoiadas por chefias e Direção, a partir de necessidades apontadas pelos servidores. Caso as demandas não possam ser absorvidas pelo CA, sugere-se que seja envolvida a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), para que as capacitações sejam elaboradas e aplicadas por esta, podendo ajudar futuramente até outras unidades acadêmicas ou departamentos da UFPel. Essa recomendação corrobora com Custódio *et al.* (2013), que conclui que determinadas práticas de gestão de pessoas produzem comprometimento, dentre elas está o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores.

Sobre a temática que envolve salários e benefícios não há como sugerir ou recomendar nada que seja possível aplicar de forma direta, uma vez que, isso é competência direta do Governo Federal, porém algo que o CA pode fazer, é incentivar seus técnicos administrativos a se qualificarem, seja em uma graduação, um mestrado ou um doutorado, uma vez que isso pode render um incentivo à qualificação, que faz com que o Governo Federal adicione um percentual de acréscimo à remuneração do servidor. A remuneração dos trabalhadores é uma importante variável a ser analisada quando se trata de serviço público (Montenegro, Pinho e Tupinambá, 2023).

Por fim, recomenda-se que a Direção do CA reúna-se, dentro da periodicidade que entenda ser melhor, com seus técnicos administrativos, a fim de ouvir o posicionamento dos mesmos, sendo eles elogios, críticas, pontos de satisfação e insatisfação, produzindo insumos para que a Gestão do CA possa pensar cada passo

futuro na busca do fortalecimento do comprometimento e do clima dos servidores do Centro de Artes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando uma melhor compreensão na relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel, conduziu-se a presente pesquisa com os seguintes propósitos: (i) investigar fatores ligados ao comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel; (ii) mapear os principais fatores que influenciam o clima organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel; (iii) identificar as principais relações entre o comprometimento organizacional e o clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel; (iv) propor ações de gestão ao CA que contribuam favoravelmente a um clima organizacional satisfatório, considerando o comprometimento organizacional dos servidores.

Sobre o comprometimento organizacional dos servidores, a pesquisa demonstrou que há um grau moderado de comprometimento, representado pelo índice 3,19. A base afetiva é a predominante entre os participantes, com um índice de 3,86, seguida da base instrumental com um índice de 3,16 e da base normativa com um índice de 2,56. A base afetiva, a mais valorizada pelos servidores do CA, é a que mais gera vantagens para a instituição, onde o servidor é identificado com a instituição (valores e crenças) e se esforça para atingir metas e objetivos (Santos, 2018).

Na base afetiva, destacaram-se aspectos como: a felicidade dos servidores em passar o resto da carreira na UFPel, se necessário; o forte senso de pertencimento à instituição; o sentimento de estar ligado emocionalmente à universidade; e, o grande significado pessoal que a instituição tem para os servidores. Em relação à base instrumental, os destaques ficam por conta do sentimento de dificuldade de sair da UFPel no presente momento, mesmo que esse fosse o desejo, e o entendimento de que muitas coisas seriam interrompidas em suas vidas, caso optem por deixar a UFPel. Já na base normativa, os destaques foram: a sensação por parte dos servidores de que a instituição merece a lealdade deles e o sentimento de dívida para com a UFPel.

No que tange aos fatores que influenciam o clima organizacional, ficou claro que o salário e os benefícios percebidos são os que mais causam desconforto aos servidores, sendo de apenas 26,7% o total de servidores que consideram a sua remuneração boa. Já em relação aos benefícios o número é ainda pior, apenas 13,3%

consideram suas necessidades atendidas pelos benefícios que lhe são oferecidos. Os servidores apontaram, ainda, a falta de recursos da instituição, a sobrecarga de trabalho e a falta de valorização dos servidores como fatores que mais geram insatisfação no trabalho.

Ainda dentro do objetivo de mapeamento de fatores que influenciam o clima, nos aspectos positivos há alguns pontos a serem destacados: 100% dos servidores demonstram sentir orgulho de trabalhar na UFPel, o que corrobora com os resultados encontrados na pesquisa de comprometimento organizacional, onde questões que envolvem satisfação e orgulho em trabalhar/pertencer à UFPel foram as que mais se destacaram. Ainda, 93,4% demonstram satisfação pelo fato de seus superiores imediatos serem abertos a reconhecer suas opiniões e contribuições e, para 93,3% dos servidores é satisfatório que seus superiores os apoiem na participação de programas de treinamento. Ainda, 80% entendem que o relacionamento com colegas de trabalho favorece a execução de suas atividades.

A pesquisa apontou um índice geral de 3,38 para o clima organizacional, o que é considerado um grau médio e, mesmo assim, o índice encontrado supera a média geral encontrada no comprometimento organizacional que foi de 3,19.

A opinião dos servidores do CA é que, de forma geral, o clima organizacional influencia significativamente no comprometimento organizacional e, aspectos como satisfação, ambiente psicológico, estrutura institucional, parceria de trabalho e exemplo das chefias são peças-chave para o aumento do comprometimento.

Da mesma forma, a opinião geral foi de que o comprometimento organizacional influencia no clima organizacional de forma significativa, pois na opinião dos servidores, o comprometimento gera um ambiente psicológico mais saudável, incentivando o servidor a buscar qualificação profissional, promovendo iniciativas para a melhora dos processos de trabalho e afetando diretamente questões importantes como: assiduidade, relacionamento entre colegas e criatividade.

A opinião dos servidores reforça a correlação que foi encontrada entre comprometimento organizacional e clima organizacional, onde mesmo que de forma simples, encontrou um índice de 0,68, o que é considerado como uma relação positiva moderada entre as duas variáveis, ou seja, à medida que uma aumenta, a outra também aumenta. Embora o resultado dessa correlação não possa ser generalizado e tão pouco usado como prova de que as duas variáveis de fato se relacionem dentro

do CA, é possível ao menos sugerir que há indícios de que comprometimento e clima se relacionam em uma via de mão dupla, onde um impacta o outro e vice-versa.

Um dos objetivos apresentado nesta pesquisa é o de propor ações ao CA de modo que possa contribuir de forma favorável ao clima organizacional, levando em consideração o comprometimento organizacional dos servidores. A proposição dessas ações foi apresentada no capítulo 5, e também, no Apêndice A, onde foi redigido um relatório técnico, apresentando os resultados encontrados e as recomendações sugeridas.

Como limitação da pesquisa, salienta-se o fato de a coleta de dados não ter contemplado toda a população da amostra, por questões de licenças e demais afastamentos pertinentes à carreira dos técnicos administrativos. Também é preciso adicionar que o CA é apenas um dentre os todos os campus da UFPel, ou seja, é uma fração pequena perto do todo, o que limita qualquer generalização dos dados encontrados neste estudo.

Há também a questão de que o instrumento de pesquisa foi adaptado de uma outra instituição, uma das sugestões para estudos futuros, é desenvolver um instrumento próprio, pensando no ambiente da UFPel, adaptando também as questões sociodemográficas, para entender se de alguma forma isso pode gerar impacto no comprometimento e clima organizacional e após a validação do mesmo, aplicar para então analisar os dados encontrados e comparar com o que foi encontrado até aqui.

Por fim, não se tem por objetivo a generalização dos dados encontrados, até pelo fato citado acima sobre a limitação da pesquisa, mas fica a sugestão de que a UFPel possa estender aos diferentes setores da instituição, englobando técnicos administrativos e docentes, com o objetivo de descobrir se o vínculo afetivo se confirma de fato. O vínculo que o funcionário apresenta, permite que a gestão desenhe rotinas e metas para o trabalho, otimizando os resultados (Silva, Bohnenberger e Froehlich, 2021). Além disso, poderá verificar se realmente os indícios de que comprometimento e clima se relacionam e mutuamente se influenciam são verdadeiros.

REFERÊNCIAS

- ABREU, L. C. **Comprometimento com a organização e a carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2004.
- ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. **On operationalizing the concept of commitment**. *Social Forces*, v. 51, p. 448-454, 1973.
- BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., & VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT. **RAC**, [S. l.], v.4, n. 2, mai./ago., 2000.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas — ERA**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- RODRIGUES, A. P. G.; BASTOS, A. V. B. Os vínculos de comprometimento e entrenchement presentes nas organizações públicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 143-158, 2013.
- BECKER, Howard. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**. Chicago, v. 66, n. 1, p. 32-40, jul. 1960.
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa organizacional. **Revista Produção**. São Paulo, p. 258-273, 2006.
- BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. *Temas em psicologia*, v.2, n.1, p. 37-47, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E. e ZANELLI, J. C. Psicologia e Produção de Conhecimento em Organizações e Trabalho. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 492-517, 2004.
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n.5, p.1249-283, set./out. 2011.
- CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V.F.B; MADRUGA, L. R. R. G. Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Anais do XXXIII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: Anpad, 2009.
- CODA, R. Como está o Clima? In: **Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil**. Brasília, 1998.

- CRESPI, K. M.; CAMARGO, M. E; LUCHESI, J. R. de S. Pesquisa de Clima Organizacional: Metodologia proposta para uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010.
- CUSTÓDIO, L. S. et al. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. **XVI SEMEAD – Seminários em Administração**. 24 e 25 de outubro de 2013; ISSN 2177-3866; USP. São Paulo, 2013.
- FALCE, J. L. et al. Comprometimento organizacional: estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 362-381, 2019.
- FARIAS, M; GUEIROS, M. M. B. Comprometimento Organizacional no âmbito do serviço público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma Universidade Federal. In: **XXXIX EnANPAD**. Anais da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Belo Horizonte: 2015.
- FEITOSA, M. J. S.; FIRMO, L. A. Bases do comprometimento organizacional: um estudo comparativo em Empresas Juniores. **Gestão & Sociedade**, p. 51-69, 2013. doi:10.21171/ges. v7i16.1626
- FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n.2, p.253-273, mar./abr. 2008.
- FRAZÃO, E. B. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal**. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Organizacional. 2016. Universidade Federal de Goiás, Goiás, 2016.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONZÁLEZ, A. L. **Clima organizacional**: Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería & Desarrollo, Colombia, n.8, p. 25-32, 2000.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. **Journal of Applied Psychology**, 99(2), 222–238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>
- LIMA, L. C. S.; LEUCH, V.; BUSS, B. R. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. Espacios (Caracas), v. 38, p. 13, 2017.
- LIRA, D.; AMARAL, M. G. **Análise do Clima organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos do Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior**. 2015. Especialização em Gestão do Instituto de Ciências Humanas e Sociais Pós Graduação Lato Sensu, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2015.

LIRA, D. T.; AMARAL, M. G.; MAIA, J. S. A análise do clima organizacional de uma unidade acadêmica em uma universidade pública. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 8, n. 2, p. 302-325, 2018.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do rio de janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, UFF, Niterói, 2003.

MARTINS, B. **Clima e comprometimento organizacional**: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Infantil. 2011. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Documento eletrônico. Belo Horizonte, 101 p, 2011. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9B7HKY/1/monografia_b_rbara_alves_martins.pdf>

MARTINS, E. R. N. **Avaliação do clima organizacional entre os servidores técnicos administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro**. 2018. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) - Universidade Federal Fluminense, 2018.

MARTINS, C. F. M.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. RPOT, 4 (1), Jan-Jun, p.37-60, 2004.

MATTOS, C. A. C.; COSTA, N. L.; LAURINHO, I. S.; DIAS, L. N. S. Fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina** – GUAL, p. 25-48, 2019. Doi: <https://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p25>

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

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez., 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and

application. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P.; STANLEY, D. J.; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. 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.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, pp. 299-326, 2001.

MONTENEGRO, A.; PINHO, A.; TUPINAMBÁ, A. Perfis de comprometimento organizacional em universidades federais: Características sociodemográficas e ocupacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 5, p. 1-30, 2023.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

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

NAVES, É. M. R. Clima e Comprometimento Organizacional - um caso na hotelaria. In: **V Convibra**, 2008, São Paulo. V Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Online, 2008.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitemnt and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**. V. 71, n. 3, p. 492-499, 1986.

OLIVEIRA, E. R. S. **Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES**: proposição de um modelo teórico-conceitual. 2017. 171 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria. Fortaleza, 2017.

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

PAULA, M. V.; MARQUES, A. L.; MORAIS, K. A relação entre QVT e Comprometimento Organizacional em uma instituição federal de ensino do estado de Minas Gerais. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Anais. Curitiba: ANPAD, 2017.

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.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo, 2017.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3507>. Acesso em: 27 fev. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 277p, 2013.

RAMÍREZ, M. F. M.; OSTOS, J.; ARTEAGA, A. R. S. Role of empowerment and worker's identification with their teams for an innovative climate. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, [S. l.], v. 60, n. 3, p. 183–194, 2020. DOI: 10.1590/S0034-759020200302. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/81312>. Acesso em: 26 fev. 2024.

REINERT, M.; MACIEL, C. O.; CANDATTEN, F. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. **Revista Alcance**, v. 18, n. 2, p. 167-184, 2011

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O. da; LIMA, T. J. B.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do Clima Organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Eniac Pesquisa**, v. 5, n. 1, p. 29–46, 2016. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/259>. Acesso em: 14 abr. 2023.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. In: **ENGPR - Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Anais. Natal, 2007.

RUSBULT, C; FARRELL, D. A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. **Journal of Applied Psychology**, n. 68, v. 3, p. 429-438, 1983.

SALANCIK, G. **New directions in Organizational Behavior**. Chicago: St. Clair Press, 1977.

SANTOS, M. dos. **Comprometimento e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa de borracha**. 2018. Monografia (Pós-Graduação - Especialização em Gestão Estratégica da Produção e Logística) - Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/000016a7.pdf>.

SANTOS, L. C.; VASQUEZ, O. C. **A Pesquisa de Clima Organizacional como Instrumento de Suporte à Avaliação nas Instituições de Ensino Superior**. Avaliação, Campinas, v. 17, n. 1, p. 43-63, 2012.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SILVA, J. A. **Pesquisa de Clima Organizacional**: Proposta de modelo de diagnóstico para uma universidade federal. 2017. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

SILVA, K. C.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen em uma instituição de ensino superior. Interface - **Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 2, p. 72-95, 2021.

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.

SOBREIRA, F. E. **Comprometimento organizacional**: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior de uma Universidade Federal localizada no Estado de Minas Gerais. 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte. 2018.

SOBREIRA, F. E.; ZILLE, L. P.; FARONI, W. Comprometimento Organizacional: Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 1, p. 1-18, 2021.

Solinger, O. N., van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, 93(1), 70–83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 1, p. 46-56, 1977.

TEIXEIRA, Maria Clara de Salles; FRANÇA, Sérgio Luiz Braga. Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública. In: **X SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende-RJ. 2013. p.1-15.

UFPEL. **Portal Institucional UFPel**: Cursos. 2023. Disponível em: <<https://institucional.ufpel.edu.br/cursos>>. Acesso em: 24 abr. 2023.

UFPEL. **Portal Institucional UFPel**: Unidades. 2023a. Disponível em: <<https://institucional.ufpel.edu.br/unidades/id/449>>. Acesso em: 24 abr. 2023.

VALENTINI, M. **Relação Entre Clima Organizacional E Comprometimento Organizacional**. 2010. 30 p. Monografia (Graduação em Administração) –

Faculdade de Administração, Centro Universitário de Brasília. Documento eletrônico, 2010. Disponível em
<<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/10052/1/20750322.pdf>>

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n.3, p. 418-428, 1982.

APÊNDICES



**CENTRO DE
ARTES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS



**ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS
SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO
CENTRO DE ARTES DA UFPEL**

RELATÓRIO TÉCNICO

MATHEUS GARCIA PINHO

ABRIL, 2024

RESUMO

A partir da segunda metade do século XX, as organizações foram impactadas por transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, o que levou a uma aceleração do processo de mudanças em suas estruturas, formas de trabalho e estilos de gestão. O objetivo principal dessas mudanças foi buscar a contribuição máxima das pessoas para o alcance das metas e objetivos organizacionais (SOBREIRA, 2018).

Dentro desse contexto estão as organizações públicas, que possuem uma natureza complicada e uma representatividade muito grande na sociedade, apresentando tanto aspectos positivos, quanto negativos na vida do servidor (MONTENEGRO, PINHO E TUPINAMBÁ, 2023).

A partir disso, buscou-se analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas.

Para tal propósito, foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, através de um questionário online (Survey) destinado aos servidores técnico administrativos ativos do CA, que atuam nos prédios 03 e 04 do Campus Porto.

Este estudo visa cooperar com as pesquisas que estudam comprometimento e clima organizacional em Instituições de Ensino Superior, além de auxiliar o CA e a UFPel, de forma que as contribuições ajudem os seus técnicos administrativos a reduzirem seus pontos de insatisfação, assim como, elevem os níveis de satisfação envolvendo o comprometimento e o clima organizacional.

INSTITUIÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida no Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas, situada na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul.

PÚBLICO-ALVO

Este estudo foi realizado tendo como público-alvo exclusivamente os servidores(as) ativos (técnico administrativos) do Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas.



DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A gestão pública e a administração e recursos humanos ao longo do tempo tem passado por mudanças fundamentais (PINHO E OLIVEIRA, 2017). Há o entendimento de que, à medida que cresce a motivação dos servidores de instituições públicas, cresce também o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho e, por consequência, diminuem os níveis de rotatividade ou intenção da mesma (PINHO, OLIVEIRA E SILVA, 2020).

Conforme Perry, Hondeghem e Wise (2010 apud PINHO, OLIVEIRA E SILVA, 2020), é de suma importância o estudo do comprometimento na esfera pública, por conta das pressões sociais, pela cobrança da qualidade dos bens e serviços públicos, além da procura por novos modelos de gestão.

Não é diferente quando se trata do clima organizacional. Cada vez mais, destaca-se a importância da área de gestão de pessoas para enfrentar os desafios do cenário organizacional atual, especialmente ao considerar os aspectos comportamentais.

Nessa perspectiva, o clima organizacional e o comprometimento dos colaboradores tornam-se elementos essenciais, permitindo que as organizações estabeleçam uma comunicação mais justa e responsável com sua equipe (CAMPOS et al., 2009). A partir disso, buscou-se analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos ativos lotados no Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas.

O intuito deste estudo, ao analisar a relação entre comprometimento e clima dos técnicos administrativos do CA da UFPel, é sugerir a adoção de ações que possam amenizar as insatisfações e alavancar as satisfações dos servidores.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos lotados no CA da UFPel.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para que se possa alcançar o objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- **Investigar aspectos ligados ao comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel;**
- **Mapear os principais fatores que influenciam o clima organizacional dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel;**
- **Identificar as principais relações entre o comprometimento organizacional e o clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos do CA da UFPel;**
- **Propor ações de gestão ao CA que contribuam favoravelmente a um clima organizacional satisfatório, considerando o comprometimento organizacional dos servidores.**

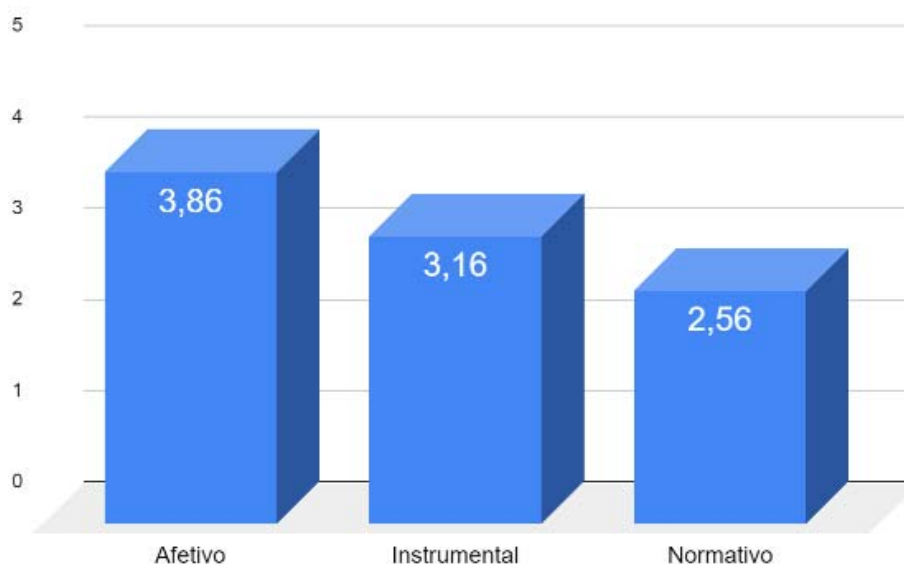
RESULTADOS

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

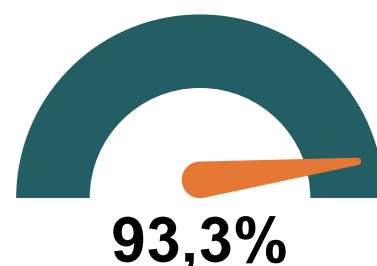
Com o propósito de analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos lotados no CA da UFPel, foi utilizado um questionário online com instrumentos validados - Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991) para o comprometimento organizacional e para o clima organizacional, foi utilizado o questionário validado por Lira e Amaral (2015).

Comprometimento Organizacional na visão dos autores Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539) é um estado psicológico que: “caracteriza a relação do funcionário com a organização e têm implicações para a decisão de continuar ou deixar de ser membro da organização”.

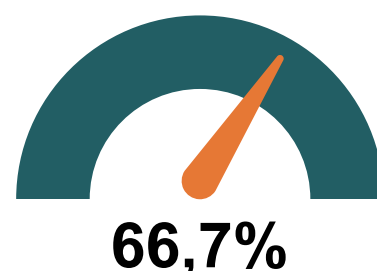
Para analisar o comprometimento organizacional dos servidores do CA, foram calculados os índices médios de cada uma das bases do comprometimento, os índices vão de 0 à 5, sendo 0 à 2,9 (Baixo), 3,0 à 3,5 (Moderado) e 3,6 a 5 (Alto), apresenta-se abaixo os resultados encontrados.



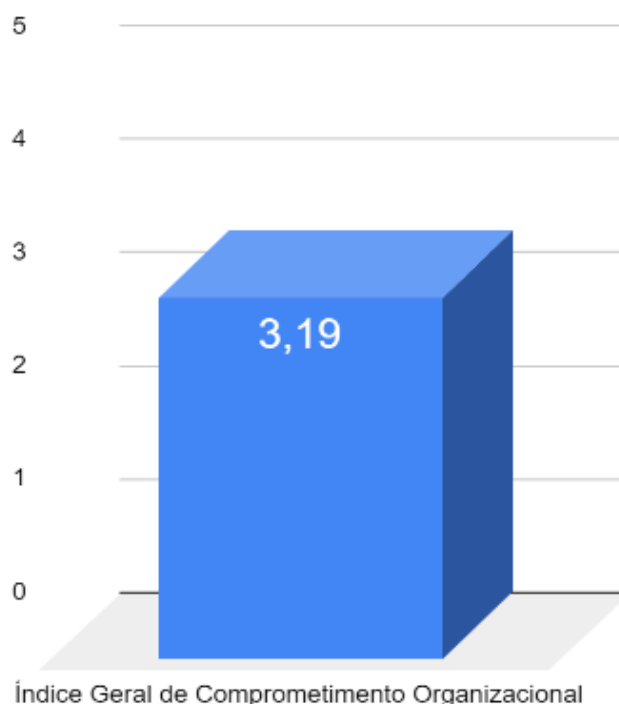
A análise dos dados demonstrou que 93,3% dos servidores afirmam que a UFPel tem um grande significado pessoal, mostrando o forte vínculo afetivo com a instituição.



A pesquisa também mostrou que 66,7% dos servidores ficariam muito felizes em passar o resto de suas carreiras na UFPel.



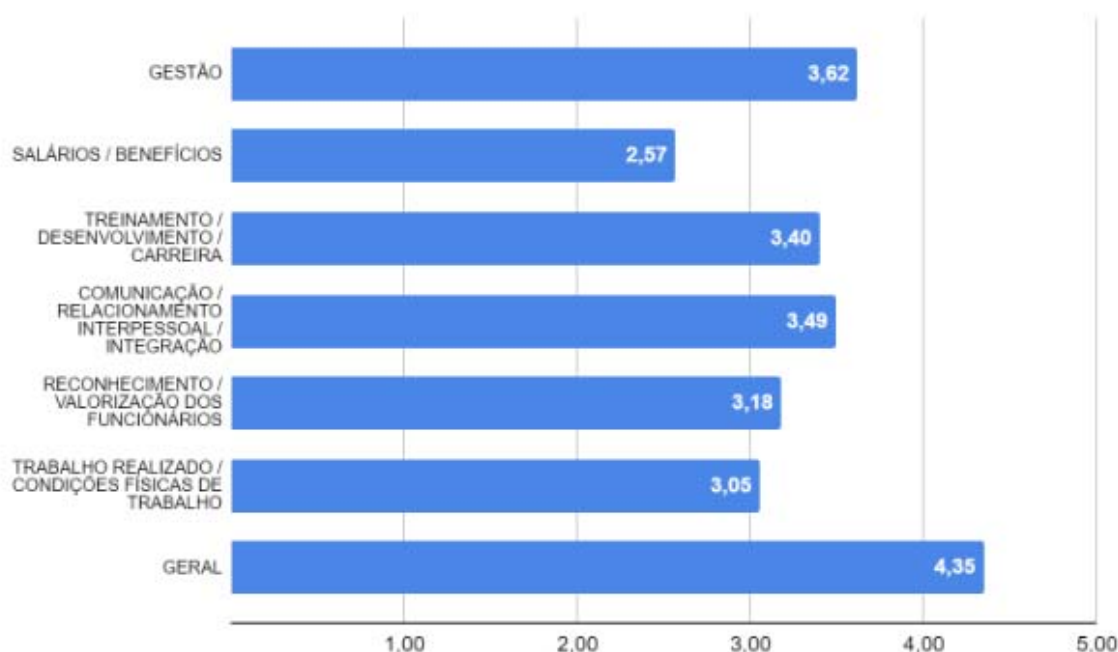
O índice geral de comprometimento organizacional é apresentado abaixo.



CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional é o nível de satisfação atingido pelos funcionários de uma organização em um certo momento, unido com a ligação entre a organização, o funcionário e o ambiente psicológico em volta (LUZ, 2003).

A partir do questionário validado por Lira e Amaral (2015), e a coleta de dados dividida em 7 categorias de análise, os dados convertidos em índices que vão de 0 à 5, sendo 0 à 2,9 (Ruim), 3,0 à 3,5 (Moderado) e 3,6 a 5 (Bom), apresenta-se os resultados encontrados em cada categoria.



Os resultados encontrados demonstram que 100% dos servidores sentem orgulho de trabalhar na UFPEl.



Os dados apontam que apenas 26,7% dos servidores estão contentes com a remuneração que recebem.



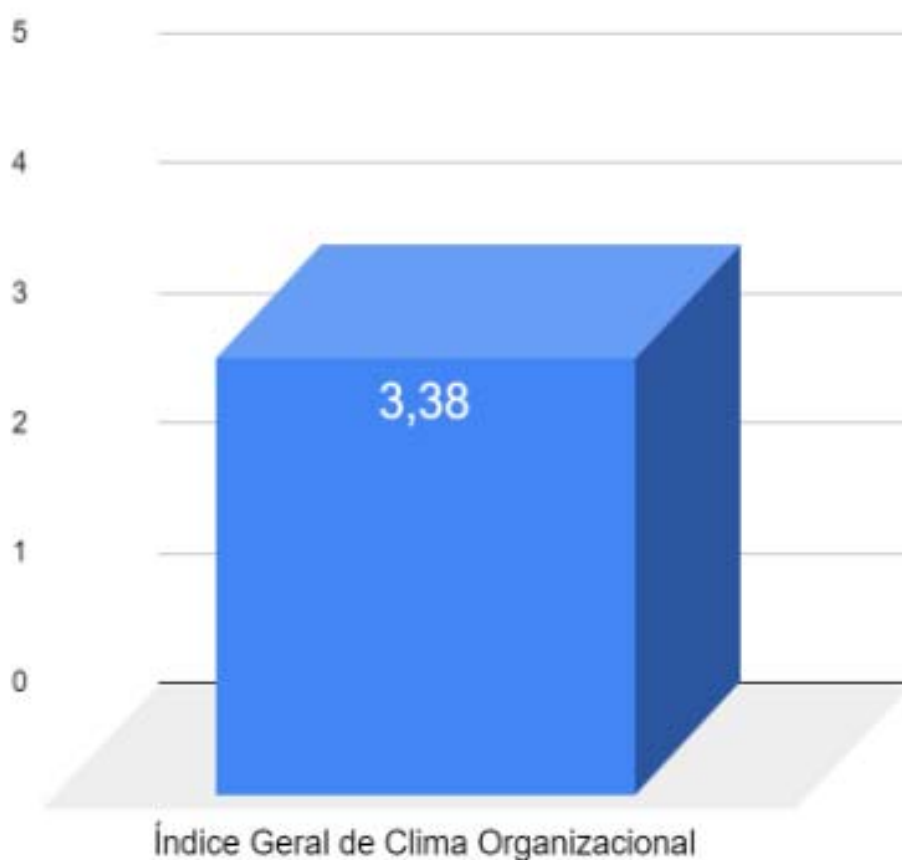
26,7%

Em relação aos benefícios recebidos, os números pioram, caindo para apenas 13,3% de servidores contentes.



13,3%

Na sequência, é apresentado o índice geral de clima organizacional encontrado no estudo.

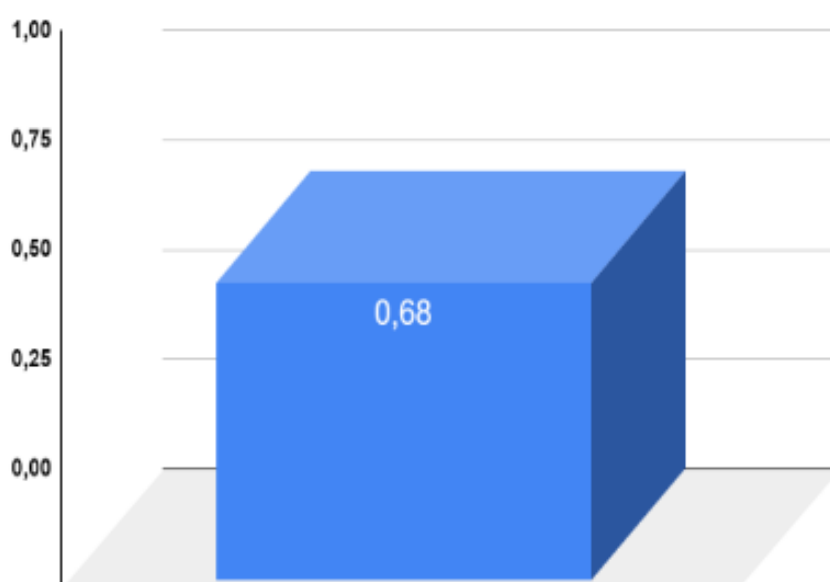


CORRELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E CLIMA

Para entender se há uma correlação entre as variáveis estudadas, foi realizada a correlação de Pearson (r), trata-se de uma ferramenta utilizada para avaliar a correlação entre variáveis intervalares, sendo uma medida que quantifica a relação linear entre duas variáveis, X e Y . Essa medida busca expressar a intensidade da associação entre as variáveis, indicando a magnitude da relação existente (MARTINS, 2011).

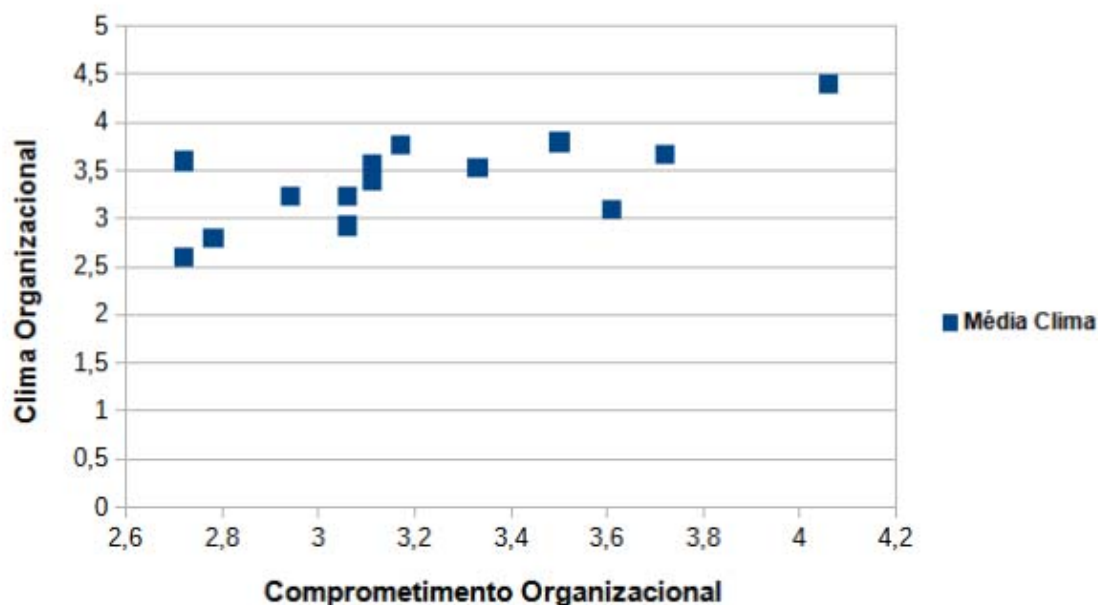
Em caso de $r > 0$, a relação é direta, ou seja, se a variável X aumentar, consequentemente a variável Y também aumenta. Se $r < 0$, a relação é indireta, ou seja, se X aumenta, Y irá diminuir. Valores altos de r , sejam eles positivos ou negativos, representam que há uma forte ligação linear, mas, se o valor for próximo de zero, a correlação é fraca.

A partir do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson (r), considerando Y = Comprometimento Organizacional e X = Clima Organizacional, obtém-se a seguinte correlação.



O cálculo indica que há uma correlação positiva moderada entre as variáveis X e Y , indicando que Y depende de X .

Abaixo, é apresentado o gráfico de dispersão da correlação entre comprometimento e clima.



FATORES DE INSATISFAÇÃO

- Salário
- Falta de Recursos
- Sobrecarga de Trabalho
- Falta de Valorização dos Servidores

Os fatores listados acima, por ordem de relevância, foram os mais apontados pelos servidores como fatores que causam insatisfação.

RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO E CLIMA

A pesquisa demonstrou que há um grau moderado de comprometimento, representado pelo índice 3,19. A base afetiva é a predominante entre os participantes, com um índice de 3,86 e é a que mais gera vantagens para a instituição, onde o servidor é identificado com a instituição (valores e crenças) e se esforça para atingir metas e objetivos (SANTOS, 2018).

No que tange aos fatores que influenciam o clima organizacional, ficou muito claro que o salário e os benefícios percebidos são os que mais causam desconforto aos servidores. Pelo lado positivo o principal ponto a ser destacado: 100% dos servidores demonstram sentir orgulho de trabalhar na UFPel. A pesquisa apontou um índice geral de 3,38 para o clima organizacional.

A opinião dos servidores do CA é que de forma geral o clima organizacional influencia significativamente no comprometimento organizacional, aspectos como: satisfação, ambiente psicológico, estrutura institucional, parceria de trabalho e exemplo das chefias são peças-chave para o aumento do comprometimento.

Da mesma forma, a opinião geral foi de que o comprometimento organizacional influencia no clima organizacional de forma significativa, pois na opinião dos servidores, o comprometimento gera um ambiente psicológico mais saudável, incentivando o servidor a buscar qualificação profissional, promovendo iniciativas para a melhora dos processos de trabalho e afetando diretamente questões importantes como: assiduidade, relacionamento entre colegas e criatividade.

Isso reforça a correlação que foi encontrada no estudo, onde mesmo que de forma simples, encontrou um índice de 0,68, o que é considerado como uma relação positiva moderada entre as duas variáveis, ou seja, a medida que uma aumenta, a outra também aumenta.

RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve por objetivo analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional na opinião dos servidores técnicos administrativos ativos lotados no Centro de Artes da Universidade Federal de Pelotas. Para tal propósito, foi empregue uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa, através de um questionário online (Survey) destinado aos servidores técnico administrativos ativos do CA, que atuam nos prédios 03 e 04 do Campus Porto.

Os resultados da pesquisa apontam que há um alto comprometimento afetivo por parte dos servidores, onde eles demonstram orgulho e satisfação em trabalhar na UFPel, o estudo ainda apresentou que o clima organizacional tem um nível moderado, com destaque também para o orgulho e a satisfação de trabalhar na instituição, tendo como insatisfação por parte dos servidores, pontos como, salários, benefícios, sobrecarga de trabalho, falta de valorização profissional e falta de recursos da instituição. A pesquisa ainda sugere que há uma correlação positiva moderada entre as variáveis comprometimento e clima.

Cada vez mais, destaca-se a importância da área de gestão de pessoas para enfrentar os desafios do cenário organizacional atual, especialmente ao considerar os aspectos comportamentais. Nessa perspectiva, o clima organizacional e o comprometimento dos colaboradores tornam-se elementos essenciais, permitindo que as organizações estabeleçam uma comunicação mais justa e responsável com sua equipe (CAMPOS et al., 2009).

Dessa forma, levando em consideração os resultados apresentados no presente estudo, os fatores que geram insatisfação e que impactam diretamente no dia-a-dia dos servidores e da instituição, bem como, os aspectos positivos relacionados ao orgulho e satisfação do vínculo entre indivíduos e organização, recomenda-se à Direção do CA que invista em ações e práticas visando a redução dos níveis de insatisfação e o fortalecimento dos índices de satisfação encontrados.

- Incentivar a qualificação dos servidores em cursos de graduação, mestrado ou doutorado, permitindo assim que os servidores recebam o percentual de incentivo à qualificação garantido por lei, que representará um acréscimo na remuneração dos servidores.

Salário e Benefícios

A remuneração dos trabalhadores é uma importante variável a ser analisada quando se trata de serviço público (Montenegro, Pinho e Tupinambá, 2023).

Sobrecarga de Trabalho

O entendimento do tipo de vínculo que o servidor possui, permite que os gestores consigam definir rotinas e metas de trabalho, a partir da característica de cada servidor, o que contribuirá para a melhoria dos resultados (Silva, Bohnenberger e Froehlich, 2021).

- Desenvolver uma agenda de reuniões periódicas entre chefia de núcleo, servidores e suas chefias diretas, a fim de avaliar as metodologias de trabalho, buscando um equilíbrio para encontrar uma solução para o sentimento de sobrecarga dos servidores.
- Repensar a lotação interna dos servidores, pois o deslocamento de um servidor de um setor menos movimentado, para um setor com mais movimento, pode melhorar a sobrecarga de demandas.

- Criar ou pedir à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), ações de capacitação, com apoio da Direção do CA e das chefias dos servidores, a partir de necessidades apontadas pelos servidores.

Falta de Valorização

Essa recomendação corrobora com Custódio et al. (2013), que conclui que determinadas práticas de gestão de pessoas produzem comprometimento, dentre elas está o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores.

Falta de Recursos

- Solicitar palestras à Pró-Reitoria Administrativa (PRA), para explicar aos servidores a realidade financeira da UFPEl;
- Realizar reuniões entre chefia de núcleo e os servidores, para que haja uma discussão sobre como distribuir os recursos financeiros entre os colegiados.

Por fim, recomenda-se que a Direção do CA reúna-se, dentro da periodicidade que entenda ser melhor, com seus técnicos administrativos, a fim de ouvir dos mesmos, elogios, críticas, pontos de satisfação e insatisfação, produzindo material para que a Gestão do CA, possa pensar cada passo futuro na busca para o fortalecimento do comprometimento e do clima dos servidores do Centro de Artes.

RESPONSÁVEIS

Mestrando: Matheus Garcia Pinho

Contato: matheusgpinho@gmail.com

Orientadora: Prof^a Dr^a Francielle Molon da Silva

Contato: franmolon@yahoo.com.br

Data da Realização do Relatório: 23 de abril de 2024.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, S. A. P.; ESTIVALETE, V.F.B; MADRUGA, L. R. R. G. Clima e Comprometimento Organizacional: Entendendo o Relacionamento do Indivíduo com a Organização. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais do XXXIII ENANPAD - **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo: Anpad, 2009.

CUSTÓDIO, L. S. et al. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. **XVI SEMEAD** – Seminários em Administração. 24 e 25 de outubro de 2013; ISSN 2177-3866; USP. São Paulo, 2013.

LIRA, D.; AMARAL, M. G. **Análise do Clima organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos do Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior**. 2015. Especialização em Gestão do Instituto de Ciências Humanas e Sociais Pós Graduação Lato Sensu, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2015.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do rio de janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Gestão, UFF, Niterói, 2003.

MARTINS, B. **Clima e comprometimento organizacional**: Um Estudo em uma Instituição de Ensino Infantil. 2011. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Documento eletrônico. Belo Horizonte, 101 p, 2011. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9B7HKY/1/monografia_b_rbara_alves_martins.pdf>

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

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

MONTENEGRO, A.; PINHO, A.; TUPINAMBÁ, A. Perfis de comprometimento organizacional em universidades federais: Características sociodemográficas e ocupacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 5, p. 1-30, 2023.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento organizacional no setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração**. São Paulo, 2017.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. de; SILVA, C. R. M. da. Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3507>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SANTOS, M. dos. **Comprometimento e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa de borracha**. 2018. Monografia (Pós-Graduação - Especialização em Gestão Estratégica da Produção e Logística) - Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/000016a7.pdf>.

REFERÊNCIAS

SILVA, K. C.; BOHNENBERGER, M. C.; FROEHLICH, C. Comprometimento organizacional baseado no modelo de Meyer e Allen em uma instituição de ensino superior. Interface - **Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 18, n. 2, p. 72-95, 2021.

SOBREIRA, F. E. **Comprometimento organizacional**: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior de uma Universidade Federal localizada no Estado de Minas Gerais. 2018. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte. 2018.

Apêndice B - Instrumento De Pesquisa

Comprometimento e Clima Organizacional: um estudo com os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel

Olá servidor(a) do Centro de Artes!

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre Comprometimento e Clima Organizacional no Centro de Artes, sob responsabilidade do discente do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UFPel e também servidor Matheus Garcia Pinho, com orientação da Professora Dr^a Francielle Molon da Silva.

Sua participação por meio desse questionário é muito importante para a elaboração do nosso trabalho de conclusão de curso.

O questionário está dividido em três seções e o tempo médio para preenchimento é de **10 a 15 minutos**.

O período de participação é de **16 de agosto a 18 de setembro de 2023**.

Informamos que os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, entretanto a sua identificação será guardada em sigilo.

A pesquisa foi aprovada no Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina da UFPel, conforme parecer nº 6.209.620.

Agradeço desde já e reforço que a sua participação é essencial para a nossa pesquisa.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisador responsável: Matheus Garcia Pinho

Instituição: Universidade Federal de Pelotas – Centro de Artes

Endereço: Rua Alberto Rosa, 62

Telefone (WhatsApp): [REDACTED]

Concordo em participar do estudo "Comprometimento e Clima Organizacional: Um Estudo Com os Servidores Técnicos Administrativos do Centro de Artes da UFPel". Estou ciente de que estou sendo convidado a participar voluntariamente do mesmo.

PROCEDIMENTOS: Fui informado de que o objetivo geral será objetivo geral será "Analisar a relação entre comprometimento organizacional e clima organizacional dos servidores técnicos administrativos lotados no CA da UFPel", cujos resultados serão mantidos em sigilo e somente serão usadas para fins de pesquisa. Estou ciente de que a minha participação envolverá "responder um questionário online que é o instrumento de coleta de dados da pesquisa sobre comprometimento e clima organizacional".

RISCOS E POSSÍVEIS REAÇÕES: O risco da pesquisa é mínimo por envolver apenas a resposta ao questionário online, o qual foi elaborado com o intuito de que o tempo gasto para seu preenchimento seja mínimo. Ressalta-se que poderá haver algum constrangimento ou desconforto em responder alguma pergunta do questionário, podendo o(a) participante suspender sua participação em qualquer momento.

BENEFÍCIOS: Os benefícios e vantagens em participar são indiretos, relacionados ao fato de que os resultados serão incorporados ao conhecimento científico e posteriormente ao retorno através das ações que serão propostas aos gestores de pessoas da UFPel visando a sensibilização e a discussão sobre comprometimento e clima organizacional dos servidores.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA: Como já me foi dito, minha participação neste estudo será voluntária e poderei interrompê-la a qualquer momento.

DESPESAS: Eu não terei que pagar por nenhum dos procedimentos, nem receberei compensações financeiras.

CONFIDENCIALIDADE: Estou ciente que a minha identidade permanecerá confidencial durante todas as etapas do estudo.

CONSENTIMENTO: Recebi claras explicações sobre o estudo, todas registradas neste formulário de consentimento. Os investigadores do estudo responderam e responderão, em qualquer etapa do estudo, a todas as minhas perguntas, até a minha completa satisfação. Portanto, estou de acordo em participar do estudo. Este Formulário de Consentimento Pré-informado será assinado por mim e arquivado na instituição responsável pela pesquisa.

Para ter uma cópia deste TCLE você deverá imprimi-lo ou deverá gerar uma cópia em PDF para guardá-lo em seu computador. Você também poderá solicitar aos pesquisadores do estudo uma versão deste documento a qualquer momento por um dos e-mails registrados no final deste termo.

Responsáveis:

Professora Orientadora: Profª Drª Francielle Molon da Silva - CCSO/UFPel.

Pesquisador: Matheus Garcia Pinho - PROFIAP/UFPel - E-mail: matheusgpinho@gmail.com

Se o participante tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina da UFPel – Endereço: Av. Duque de Caxias, 250 – Fragata – Pelotas/RS - CEP: 96030-000; Telefone (53) 3310-1800. E-mail: cep.famed@gmail.com

Você aceita participar do estudo "Comprometimento e Clima Organizacional: um estudo com os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel"?

☐ Sim

☐ Não

SEÇÃO 01: PERFIL PROFISSIONAL E SOCIOECONÔMICO

Descrição (opcional)

Gênero: *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro Não Identificar

Faixa Etária: *

- ☐ 20 a 29 anos
- ☐ 30 a 39 anos
- ☐ 40 a 49 anos
- ☐ 50 anos ou mais

Escolaridade: *

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio / Técnico
- ☐ Superior Completo
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

Estado Civil: *

- ☐ Casado(a)
 - ☐ Solteiro(a)
 - ☐ Divorciado(a)
 - ☐ Outros
-

Possui Filhos? *

- ☐ Sim
 - ☐ Não
-

Qual Sua Renda Familiar? *

- ☐ 1 a 3 salários-mínimos
 - ☐ 4 a 6 salários-mínimos
 - ☐ 7 a 10 salários-mínimos
 - ☐ acima de 10 salários-mínimos
-

Qual Seu Tempo de Serviço Nesta Instituição? *

- ☐ até 5 anos
- ☐ de 6 a 10 anos
- ☐ de 11 a 20 anos
- ☐ acima de 21 anos

Fora da Instituição, Tem Outra Atividade Remunerada? *

☐ Sim

☐ Não

Qual Atividade? (Caso Tenha Respondido Sim Na Pergunta Anterior):

Texto de resposta longa

Seção 02: PERFIL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL



Esta seção possui 18 afirmações que expressam como você se sente em relação ao seu comprometimento com a instituição.

Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala apresentada abaixo para expressar sua sensação sobre cada uma delas:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Indiferente
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

1 - Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta instituição. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

2 - Eu realmente sinto os problemas desta instituição como se fossem meus. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

3 - Não tenho um forte senso de pertencimento à minha instituição. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

4 - Não me sinto emocionalmente ligado a esta instituição. *

1 2 3 4 5

Discreto Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

5 - Sinto-me "parte da família" da minha instituição. *

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concorde Totalmente

6 - Esta instituição tem um grande significado pessoal para mim.*

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concreta Totalmente

7 - Neste momento, permaneço na instituição mais por necessidade do que por vontade.

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concomitante

Discordo Totalmente Concorro Totalmente

8 - Seria muito difícil para eu deixar a instituição agora, mesmo que eu quisesse.

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concreta Totalmente

8 - Seria muito difícil para eu deixar a instituição agora, mesmo que eu quisesse.

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concreta Totalmente

9 - Muito da minha vida seria interrompido se eu decidisse deixar a instituição agora.

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concreta Totalmente

10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição. *

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concreta Totalmente

11 - Se eu já não tivesse me empenhado tanto nesta instituição, poderia considerar trabalhar em outro lugar.

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concreta Totalmente

12 - Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas disponíveis.

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concreta Totalmente

13 - Não sinto nenhuma obrigação de permanecer na instituição *

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordância Totalmente

14 - Mesmo que fosse vantajoso para mim, não acho que seria certo deixar a instituição agora.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

15 - Eu me sentiria culpado se deixasse a instituição agora. *

1 2 3 4 5

Discrepância Totalmente Concorde Totalmente

16 - Esta instituição merece a minha lealdade. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

17 - Eu não deixaria a instituição agora porque tenho um senso de obrigação para com as pessoas que fazem parte dela.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

18 - Devo muito a essa instituição. *

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Concordo Totalmente

Seção 03: CLIMA ORGANIZACIONAL



Esta seção apresenta perguntas que abordam como você se sente em relação ao clima organizacional onde você trabalha.

Leia com atenção cada afirmativa. Você encontrará questões de múltipla escolha, onde as alternativas estão descritas e você deverá escolher uma delas como resposta. Outras questões estão em formato de escala linear, para essas, você deve responder utilizando a seguinte escala:

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Não Tenho Opinião
- 4 - Quase Sempre
- 5 - Sempre

Ao final, há três perguntas abertas onde você pode escrever sua resposta.

19 - A Instituição explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que ela toma? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

20 - Você está satisfeito com a estrutura hierárquica, chefe (s) a que está vinculado? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

21 - O seu superior imediato é aberto a receber e reconhecer as suas opiniões e contribuições? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

22 - Como você avalia a capacidade técnica de seu chefe? *

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Não Tenho Opinião
- ☐ Muito Boa
- ☐ Ótima

23 - Como você considera a sua remuneração atual? *

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Não Tenho Opinião
- ☐ Muito Boa
- ☐ Ótima

24 - A Instituição demonstra interesse no bem-estar dos servidores? *

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nunca | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Sempre |

25 - Sua remuneração em relação ao trabalho que você faz, é? *

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Não Tenho Opinião
- ☐ Muito Boa
- ☐ Ótima

26 - Os benefícios oferecidos pela Instituição atendem às suas necessidades? *

(Auxílio- alimentação, Ressarcimento de plano de saúde, etc.)

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

27 - A Instituição oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

28 - O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

29 - Os treinamentos que são oferecidos atendem às necessidades prioritárias do seu setor? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

30 - Seu superior imediato apoia sua participação em programas de treinamento? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

31 - O ambiente de trabalho favorece a execução das suas atividades na Instituição? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

32 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

33 - Você conhece as prioridades e objetivos da Instituição? *

- ☐ Não Conheço
- ☐ Conheço Pouco
- ☐ Não Tenho Opinião
- ☐ Conheço Bastante
- ☐ Conheço Totalmente

34 - O relacionamento com seus colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades na Instituição? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

35 - Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos setores da Instituição? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

36 - Você sente que tem sucesso na sua carreira e na sua vida profissional? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

37 - A Instituição é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus servidores? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

38 - Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos servidores? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

39 - Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

40 - Você sente ou já sentiu vontade de trabalhar em outro setor? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

41 - Seu horário de trabalho causa transtornos na sua vida pessoal? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

42 - As condições físicas de trabalho na instituição são satisfatórias? (ruído, temperatura, limpeza, mobiliário, equipamentos, etc.) *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

43 - Você dispõe de todas as ferramentas necessárias para a realização do seu trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

44 - Você sente orgulho de trabalhar nesta Instituição? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

45 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

46 - Tem vontade de indicar esta Instituição como alternativa de emprego para seus amigos e parentes? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

47 - Como você avalia o trabalho que você faz? *

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Não Tenho Opinião
- ☐ Muito Bom
- ☐ Ótimo

48 - Considero que para trabalhar, a instituição é? *

- ☐ Ruim
- ☐ Regular
- ☐ Não Tenho Opinião
- ☐ Muito Boa
- ☐ Ótima

49 - Indique dois fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. (Marque apenas 2) *

- ☐ Falta de Reconhecimento
- ☐ Salário
- ☐ Ambiente de Trabalho Ruim
- ☐ O Trabalho que Realizo
- ☐ Falta de Treinamento
- ☐ Instalações Inadequadas
- ☐ Falta de Segurança no Emprego
- ☐ Falta de Autonomia
- ☐ Falta de Recursos
- ☐ Relacionamento com a Chefia
- ☐ Sobrecarga de Trabalho
- ☐ Impossibilidade de Crescimento Profissional
- ☐ Falta de Valorização dos Servidores
- ☐ Integração Entre os Setores
- ☐ Outros...

Para responder as próximas três perguntas, considere os seguintes conceitos:

Comprometimento Organizacional: "É um estado psicológico que caracteriza a relação do funcionário com a organização e têm implicações para a decisão de continuar ou deixar de ser membro da organização" (MEYER; ALLEN E SMITH, 1993).

Clima Organizacional: É o nível de satisfação atingido pelos funcionários de uma organização em um certo momento, unido com a ligação entre a organização, o funcionário e o ambiente psicológico em volta (LUZ, 2003).

50 - Para você, o clima organizacional influencia o comprometimento organizacional? Se sim, como ele influencia?

*

Texto de resposta longa

51 - Para você, o comprometimento organizacional influencia o clima organizacional? Se sim, como ele influencia?

*

Texto de resposta longa

52 - Você gostaria de acrescentar mais alguma(s) informação(ões) que na sua opinião influenciam no comprometimento e no clima organizacional?

Texto de resposta longa

Apêndice C - Carta de Anuência da Instituição pesquisada e parecer de aprovação no Comitê De Ética em Pesquisa



Universidade Federal de Pelotas
Reitoria
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que estamos de acordo com a execução do projeto de pesquisa “COMPROMETIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DO CENTRO DE ARTES DA UFPel”, desenvolvido pelo pesquisador MATHEUS GARCIA PINHO, discente do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFPel, sob a orientação da Professora Dr^a FRANCIELLE MOLON DA SILVA.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a relação entre comprometimento e clima organizacional dos servidores técnicos administrativos lotados no Centro de Artes da UFPel, considerando o interesse em auxiliar no aprimoramento da gestão pública, em particular a Universidade Federal de Pelotas, no que tange, especialmente, ao fortalecimento do comprometimento e do clima organizacional entre os servidores da unidade pesquisada.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento por parte do pesquisador aos requisitos das Resoluções do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares, comprometendo-se a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas.

Pelotas/RS, 03 de julho de 2023.

Documento assinado digitalmente
RAFAEL VETROMILLE DE CASTRO
Data: 04/07/2023 16:32:30-0300
Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Rafael Vetromille de Castro
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação
Universidade Federal de Pelotas

Cadastros

MATHEUS GARCIA PINHO - Pesquisador | V3.10.2

Sua sessão expira em: 38min 32

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Comprometimento e Clima Organizacional: Um estudo com os servidores técnicos administrativos do Centro de Artes da UFPel.

Pesquisador Responsável: MATHEUS GARCIA PINHO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 71744323.2.0000.5317

Submetido em: 06/07/2023

Instituição Proponente: Faculdade de Medicina

Situação da Versão do Projeto: Aprovado

Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2175401

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 1

Projeto Original (PO) - Versão 1

Documentos do Projeto

Comprovante de Recepção - Submissão

Declaração de Pesquisadores - Submissão

Declaração de concordância - Submissão

Folha de Rosto - Submissão 1

Informações Básicas do Projeto - Submissão

Outros - Submissão 1

Projeto Detalhado / Brochura Investigação

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa

Apreciação 1 - Faculdade de Medicina da UFPel

Projeto Completo

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
-------------------	----------	---------	----------	-------

LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO

Apreciação	Pesquisador Responsável	Versão	Submissão	Modificação	Situação	Exclusiva do Centro Coord.	Ações
PO	MATHEUS GARCIA PINHO	1	06/07/2023	31/07/2023	Aprovado	Não	