

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Ana Regina Ferreira**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DE  
PROFISSIONAIS GERADORES DE CONHECIMENTO DAS  
INSTITUIÇÕES DE C&T DA AERONÁUTICA BRASILEIRA**

**Taubaté – SP**  
**2010**

**Ana Regina Ferreira**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E  
COMPROMETIMENTO COM A CARREIRA DE  
PROFISSIONAIS GERADORES DE CONHECIMENTO DAS  
INSTITUIÇÕES DE C&T DA AERONÁUTICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada para obtenção do  
Título de Mestre pelo Curso Gestão e  
Desenvolvimento Regional do Departamento  
de Economia, Contabilidade, Administração  
da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão dos Recursos  
Socioprodutivos

Orientadora:  
Prof. Dr<sup>a</sup>. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

**Taubaté – SP  
2010**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

F383c

Ferreira, Ana Regina

Comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira de profissionais geradores de conhecimento das instituições de C&T da Aeronáutica Brasileira / Ana Regina Ferreira. – 2010.  
118f.: il.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2010.

Orientação: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

1. Comprometimento. 2. Ciência e Tecnologia. 3. Geradores de Conhecimento. 4. Gestão Pública. 5. Carreiras. I. Título

**ANA REGINA FERREIRA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO COM A  
CARREIRA DE PROFISSIONAIS GERADORES DE CONHECIMENTO DAS  
INSTITUIÇÕES DE C&T DA AERONÁUTICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada para obtenção do  
Título de Mestre pelo Curso Gestão e  
Desenvolvimento Regional do Departamento  
de Economia, Contabilidade, Administração e  
Secretariado da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão dos Recursos  
Socioprodutivos

Orientadora:  
Prof. Dr<sup>a</sup>. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci      Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Nancy Julieta Inocente      Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Dr<sup>a</sup>. Maria Filomena Fontes Ricco      Membro Externo

Assinatura \_\_\_\_\_

Dedico este trabalho:

A *Deus*, que me deu saúde e determinação para lutar e não desanimar durante o programa.

Ao meu marido, *Marco Antonio* e à minha filha, *Tatiana*, pelo amor presente em nossa família e pelos momentos dos quais se privaram durante a realização deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, o principal responsável por este trabalho, pela presença na minha vida, sem que eu peça, pelo auxílio nas minhas escolhas e conforto nas horas difíceis.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dra. Marilsa, pela atenção, paciência e gentileza dispensadas.

À Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria Filomena, presença e ajuda incansáveis, sempre colaborando e torcendo para que tudo desse certo.

Aos meus colegas de trabalho da Divisão de Recursos Humanos – DRH, pela compreensão e paciência dedicada nos momentos de angústia.

Ao CTA pela oportunidade concedida e por acreditar ser possível.

A todos que participaram da pesquisa, sem os quais, seria impossível concretizá-la.

A todos meus amigos, pelo total apoio e companheirismo.

Aos meus familiares que sempre me apoiaram e me compreenderam em todos os momentos deste trabalho. Amo muito todos vocês.

## RESUMO

Este estudo descreve o comprometimento dos profissionais geradores de conhecimento das Instituições de Ciência e Tecnologia (C&T) da Aeronáutica Brasileira. Em uma abordagem empírico-analítica e com uma amostra de 202 respondentes, esse comprometimento é analisado quanto ao seu foco (organização ou carreira), com relação às dimensões constitutivas do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) e no que se refere às intenções comportamentais do comprometimento organizacional. Para tanto, foi utilizado um instrumento constituído por três partes. A primeira refere-se ao perfil dos respondentes; a segunda procura avaliar o foco do comprometimento, conforme proposto por Eckert (2006) e identificar as dimensões do comprometimento organizacional, conforme propõem Meyer, Allen e Smith (1993), e a terceira se propõe a mensurar as ações de intencionalidade do comprometimento organizacional, conforme proposto por Bastos (2003). A intencionalidade do comprometimento organizacional não pode ser encontrada devido ao baixo índice de confiabilidade que o instrumento (terceira parte do questionário) apresentou neste estudo. A percepção quanto ao foco do comprometimento dos servidores das três carreiras (Militar, C&T e Magistério Superior) concentra-se no alto comprometimento com a organização e com a carreira, caracterizando o padrão Cosmopolita-localista. Quanto às dimensões do comprometimento organizacional, foram encontrados equilíbrio entre comprometimento afetivo, instrumental e normativo. Os resultados também revelam associação entre o comprometimento com a organização e o tempo de serviço e o comprometimento com a organização e os cargos ocupados. Revelam ainda, associação entre a categoria comprometimento organizacional instrumental e a variável sexo.

Palavras-chave: Comprometimento. Ciência e Tecnologia. Geradores de Conhecimento. Gestão Pública. Carreiras.

## ABSTRACT

This study describes the compromise of knowledge providing professionals of the Science and Technology (S & T) Institutions of the Brazilian Air Force. In an empirical-analytical approach, with a scope of 202 participants, this compromise is analyzed with regard to its focus (organization or career), referring to the constitutive dimensions of the compromise with the organization (affective, instrumental and normative), and also referring to the behavioral intentions of the compromise with the organization. For this purpose, a three-part questionnaire was used. The first part refers to the profile of the participants, the second part aims to evaluate the focus of the compromise, as proposed by Eckert (2006), and to identify the dimensions of the compromise with the organization, as proposed by Meyer, Allen and Smith (1993), and the third part seeks to measure the actions of the intentionality of the compromise with the organization, as proposed by Bastos (2003). It was not possible to define the intentionality of the compromise with the organization, due to the low liability level the tool (third part of the questionnaire) showed in this study. The perception with regard to the focus on compromise of the servants of the three careers (Military, S & T and High Level Teachers) is concentrated on the strong compromise with the organization and with their careers, characterizing the model Cosmopolite – localist. With relation to the dimensions of the compromise with the organization, we found a balance between affective, instrumental and normative compromise. The results also reveal associations between the compromise with the organization and time on the job, and the compromise with the organization and posts occupied. Furthermore, they reveal associations between the category instrumental compromise with the organization and the variable gender.

**Key-words:** Compromise. Science and Technology. Knowledge Providers. Public Management. Careers.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativos dos servidores ativos da União .....	47
Tabela 2 – Soldos .....	54
Tabela 3 – Carreira – Magistério superior – 20 horas .....	58
Tabela 4 – Carreira – Magistério superior – 40 horas .....	59
Tabela 5 – Carreira - Magistério superior – dedicação exclusiva .....	60
Tabela 6 – Remuneração da ciência e tecnologia .....	65
Tabela 7 – Universo de pesquisa .....	68
Tabela 8 – Comparativa entre população e amostra pesquisada .....	69
Tabela 9 – Respondentes por local de trabalho .....	75
Tabela 10 – Gênero da população de estudo .....	75
Tabela 11 – Idade dos respondentes .....	76
Tabela 12 – Escolaridade .....	76
Tabela 13 – Cargo ocupado .....	77
Tabela 14 – Representatividade dos respondentes por carreira .....	77
Tabela 15 – Tempo de serviço .....	78
Tabela 16 – Foco do comprometimento .....	79
Tabela 17 – Graus de comprometimento global no CTA .....	81
Tabela 18 – Média do grau de concordância em relação às afirmações .....	82
Tabela 19 – Critérios para obtenção dos graus de comprometimento .....	84
Tabela 20 – Graus de comprometimento da amostra .....	84
Tabela 21 – Categorias de comprometimento no ITA .....	87
Tabela 22 – Comprometimento no IFI .....	87
Tabela 23 – Comprometimento no IAE .....	88
Tabela 24 – Comprometimento no IEAV .....	88
Tabela 25 – Comprometimento no GEEV .....	89
Tabela 26 – Comprometimento no CMDO .....	89
Tabela 27 – Comprometimento e carreira militar .....	91
Tabela 28 – Comprometimento e carreira de C&T .....	91
Tabela 29 – Comprometimento e carreira do magistério .....	91
Tabela 30 – Comprometimento e ensino superior .....	92

Tabela 31 – Comprometimento e especialização .....	93
Tabela 32 – Comprometimento e mestrado .....	93
Tabela 33 – Comprometimento e doutorado .....	94
Tabela 34 – Comprometimento e sexo masculino .....	94
Tabela 35 – Comprometimento e sexo feminino .....	95
Tabela 36 – Comprometimento e idade entre 20 – 30 anos .....	96
Tabela 37 – Comprometimento e idade entre 31 – 40 anos .....	96
Tabela 38 – Comprometimento e idade entre 41 – 50 anos .....	96
Tabela 39 – Comprometimento e idade entre 51 – 60 anos .....	97
Tabela 40 – Comprometimento e idade entre 61 – 70 anos .....	97
Tabela 41 – Comprometimento e tempo de serviço entre 1 – 10 anos .....	98
Tabela 42 – Comprometimento e tempo de serviço entre 11 – 20 anos .....	98
Tabela 43 – Comprometimento e tempo de serviço entre 21 – 30 anos .....	98
Tabela 44 – Comprometimento e tempo de serviço entre 31 – 40 anos .....	99
Tabela 45 – Comprometimento e tempo de serviço entre 41 – 50 anos .....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Carreiras .....	34
Quadro 2 – Padrões de comprometimento: organização x carreira .....	36
Quadro 3 – Quadro atual de pessoal por carreira – militar .....	52
Quadro 4 – Pessoal civil do CTA, por carreiras .....	52
Quadro 5 – Características da carreira militar.....	53
Quadro 6 – Interstício.....	56
Quadro 7 – Características da carreira do magistério.....	57
Quadro 8 – Características da carreira de ciência e tecnologia.....	64
Quadro 9 – Variáveis constitutivas utilizadas na elaboração do questionário	71
Quadro 10 – Procedimentos da Pesquisa.....	73

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do CTA .....	51
Figura 2 – Percentagem de respondentes por local de trabalho.....	75
Figura 3 – Percentagem de respondentes por gênero.....	75
Figura 4 – Percentagem de respondentes por idade.....	76
Figura 5 – Percentagem de respondentes por escolaridade .....	76
Figura 6 – Percentagem de respondentes por carreira .....	77
Figura 7 – Percentagem de respondentes por tempo de serviço .....	78
Figura 8 – Respondentes por foco do comprometimento .....	79
Figura 9 – Comprometimento global .....	80
Figura 10 – Graus de comprometimento .....	85
Figura 11 – Graus de comprometimento (carreira e organização) .....	85
Figura 12 – Comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo .....	86

## LISTA DE SIGLAS

C&T	Plano de Carreiras para área de Ciência e Tecnologia
CLA	Centro de Lançamento de Alcântara
CLBI	Centro de Lançamento da Barreira do Inferno
CLT	Consolidação das Leis do trabalho
CMDO	Comando-Geral
COCTA	Comissão de Organização do Centro Técnico de Aeronáutica
CPC	Conselho de Plano de Carreiras
CPO	Comissão de Promoções de Oficiais
CPOR	Centro de Preparação de Oficiais de Reserva da Aeronáutica
CTA	Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial
DEPED	Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento
ERG	<i>Existence, Relatedness and Growth</i> (Existência, relacionamento, crescimento)
GEEV	Grupo Especial de Ensaio em Vôo
GEMAS	Gratificação Específica do Magistério Superior
GIA-SJ	Grupamento de Infra-estrutura e Apoio
GQ	Gratificação de Qualificação
IAE	Instituto de Aeronáutica e Espaço
IEAV	Instituto de Estudos Avançados
IFI	Instituto de Fomento e Coordenação Industrial
IPD	Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
JES	Junta Especial de Saúde
JRS	Junta Regular de Saúde
MEC	Ministério da Educação e Cultura
ND	Dado não disponível
PGPE	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
QAA	Quadro de Acesso por Antiguidade
QAE	Quadro de Acesso por Escolha

QAM	Quadro de Acesso por Merecimento
RT	Retribuição por Titulação
SI	Sem informação

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Problema .....	17
1.2 Objetivos .....	19
1.2.1 Objetivo principal .....	19
1.2.2 Objetivos específicos .....	19
1.3 Delimitação do estudo .....	20
1.4 Relevância do estudo .....	20
1.5 Organização do trabalho .....	22
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	23
2.1 Comprometimento .....	23
2.1.1 Comprometimento organizacional .....	25
2.1.2 Comprometimento ocupacional .....	31
2.1.3 A Relação entre comprometimento organizacional e Comprometimento com a Carreira .....	35
2.2 Gestão pública brasileira .....	37
2.2.1 Comprometimento na gestão pública .....	43
2.2.2 Gestão de carreira no setor público federal .....	45
2.2.3 Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial .....	49
3 MÉTODO .....	66
3.1 Tipo de pesquisa .....	66
3.2 Universo da pesquisa .....	68
3.3 População e amostra .....	68
3.4 Instrumento .....	69
3.5 Procedimento de coleta de dados .....	72
3.6 Procedimento de análise de dados .....	72
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	74
4.1 Análise dos dados .....	74
4.1.1 Perfil dos respondentes .....	74
4.1.2 Focos do comprometimento .....	78
4.1.3 Comprometimento organizacional no CTA .....	80

4.1.4 Dimensões do comprometimento organizacional .....	83
4.1.5 Intenções comportamentais de comprometimento organizacional .....	83
4.1.6 Graus de comprometimento .....	84
4.1.7 Comprometimento e local de trabalho .....	86
4.1.8 Comprometimento e carreira escolhida .....	89
4.1.9 Comprometimento e escolaridade .....	92
4.1.10 Comprometimento e gênero .....	94
4.1.11 Comprometimento e faixa etária .....	95
4.1.12 Comprometimento e tempo de serviço .....	97
4.2 Discussão .....	99
5 CONCLUSÃO .....	102
REFERÊNCIAS .....	104
APÊNDICE A – Instrumentos utilizados na pesquisa .....	113
ANEXO A – Comitê de ética .....	118

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido com uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização, bem como em outros aspectos do seu modo de trabalho, como com a carreira.

O comprometimento com a carreira, que espelha o comprometimento ocupacional, ou seja, o vínculo do profissional com o que ele realiza, costuma ser associado ao desempenho. Quanto mais comprometido estiver o profissional com o que faz, melhor será o resultado por ele alcançado.

Com maior e mais extensa tradição de pesquisa dentro da temática de comportamento organizacional, o comprometimento organizacional é um constructo que vem sendo estudado como preditor de diferentes comportamentos no mundo do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade de pessoal e intenção em deixar a organização.

Para Bastos (1994), comprometer-se faz referência à propensão de agir, a comportar-se de determinada forma. O comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é tomado como um estado, caracterizado por sentimentos, ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo. É também usado quando alguém se refere a relacionamentos afetivos, conjugais ou grupais. De um modo geral, os usos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.

As investigações sobre o comprometimento organizacional integram as ações que buscam identificar e compreender o papel dos fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho. Investigar atitudes laborais representa uma maneira de voltar-se para a compreensão da adaptação e da permanência dos indivíduos quanto à relação que esses estabelecem com a instituição na qual se desenvolvem profissionalmente (BASTOS, 1994).

Além disso, o comprometimento na empresa apresenta-se como vantagem competitiva, visto que, na permanente busca pela qualidade e eficiência, as organizações dependem do interesse das pessoas para com o trabalho.

O comprometimento organizacional também é visto com a força reativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, um desejo de exercer considerável esforço em benefício da mesma e um forte desejo de se manter como seu membro (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993, PORTER et al., 1979).

Como o comprometimento organizacional se refere aos vínculos dos profissionais com as corporações, faz-se necessário avaliar o contexto em que estão inseridas, uma vez que mudanças e transformações no sistema produtivo de uma sociedade exercem relação direta na forma como lidam com seus recursos humanos (BASTOS, 1994).

Considerando tal conjuntura, este estudo concentra-se na investigação de dois fenômenos, de certa forma, interdependentes e complementares que condicionam o comportamento organizacional: o comprometimento dos servidores com a organização e com as suas carreiras, e realiza sua pesquisa no Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), instituição pública federal, geradora de conhecimento científico e tecnológico para a Aeronáutica Brasileira, localizada em São José dos Campos, SP.

## 1.1 PROBLEMA

O comprometimento é entendido, tanto pelos estudiosos quanto pelos profissionais, como reflexo de bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individual e organizacional, sendo que essa atitude evidencia sinais de apego, identificação e lealdade com o objeto do compromisso assumido (BASTOS; COSTA, 2001).

Como salientam Bandeira e outros (2000), é por meio das políticas de recursos humanos que as empresas buscam construir uma comunicação sólida e eficiente com seus empregados, no intuito de influenciar o comportamento e o envolvimento desses nos seus ambientes de trabalho. Rocha e Sarriera (2006)

reforçam essa ideia ao definir que organizações que estimulam um ambiente de trabalho criativo, bem como inovador e aberto a sugestões, facilitam, para seus empregados, o desenvolvimento de valores como “fidelidade à instituição”. Concluem os autores, que o diferencial das organizações encontra-se no capital humano, o que exige estratégias de gestão específicas e inovadoras por parte das mesmas.

Ocorre que neste início do Século XXI, entende-se que a atividade laboral não representa mais o conceito de realizar tarefas associadas diretamente com um cargo, mas se constitui como um prolongamento direto da competência do indivíduo frente às diferentes situações profissionais, sendo essas mais freqüentemente mutáveis e complexas e mais dependentes das atitudes comportamentais (FLEURY; FLEURY, 2001).

Estudos sobre comprometimento ocupacional, neste estudo compreendido como comprometimento com a carreira, costumam estar associados ao desempenho do empregado (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993).

Já os estudos sobre comprometimento organizacional costumam possuir uma premissa em comum: a de que um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que os trabalhadores permaneçam nas suas organizações, condição necessária para que as empresas atinjam seus objetivos e conseqüentemente possam melhorar o seu desempenho.

Frente à diversidade de dados disponíveis na literatura sobre o comprometimento, este estudo propõe contribuir para o desenvolvimento do assunto ao investigar, diferentemente das unidades de análise mais comuns (organizações privadas), aspectos do comprometimento organizacional e do comprometimento com a carreira dos profissionais geradores de conhecimento de uma organização pública de pesquisa, pertencente à Aeronáutica Brasileira, tendo em vista que o comprometimento é um dos vínculos mais questionados, quando o assunto é o servidor público, e mais salientado quando se trata de militares.

Neste contexto, pretende-se com este estudo, ao se investigar aspectos do comprometimento organizacional e do comprometimento com a carreira responder a seguinte questão de pesquisa:

**Como se caracteriza o comprometimento de profissionais geradores de conhecimento, pertencentes às diferentes carreiras existentes, tanto civis quanto militares, em instituições públicas de C&T?**

## 1.2 OBJETIVOS

Este item relata o propósito da pesquisa de forma a possibilitar compreender o presente estudo.

### 1.2.1 Objetivo Principal

Descrever o comprometimento dos profissionais geradores de conhecimento das Instituições de C&T da Aeronáutica Brasileira.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de se atingir o Objetivo Principal, são propostos seis objetivos específicos:

- 1º) Identificar os focos do comprometimento (organizacional ou carreira) dos geradores de conhecimento do CTA.
- 2º) Identificar o Comprometimento Organizacional Global.
- 3º) Identificar as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional dos geradores de conhecimento do CTA.
- 4º) Identificar as intenções comportamentais do comprometimento organizacional.
- 5º) Identificar as relações dos focos, dimensões e intenções de comprometimento encontrados.

- 6º) Descrever as relações encontradas entre os focos, dimensões e intenções de comprometimento.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

No CTA as diferentes atividades são atribuídas a diferentes categorias profissionais, distribuídas majoritariamente em três carreiras: Militar, de Ciência e Tecnologia (C&T) e do Magistério, cada qual com as suas características e peculiaridades.

E, por se voltar para os profissionais geradores de conhecimento, este estudo se restringe aos ocupantes de cargo, se civil, e de posto, se militar, de nível superior, pertencentes às três carreiras mencionadas e lotados nas organizações subordinadas do CTA que estão diretamente ligadas a sua atividade-fim, bem como, na unidade gestora de todo o Comando-Geral (CMDO)

Trata-se do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), instituição de ensino e pesquisa, do Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE) e do Instituto de Estudos Avançados (IEAV), instituições de pesquisa e desenvolvimento, das unidades prestadoras de serviço tecnológico, o Instituto de Fomento e Coordenação Industrial (IFI) e o Grupo Especial de Ensaio em Voo (GEEV).

Com relação à amostragem, para que a investigação se tornasse possível, utilizou-se a não-probabilística por conveniência, o que não compromete os resultados, mas inviabiliza a generalização dos mesmos.

### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Os estudos sobre o Comprometimento Organizacional buscam esclarecer os vínculos estabelecidos entre os agentes: empresa e empregado e permanecer comprometido em uma carreira remete a desempenho elevado. Os desafios

impostos pela necessidade do aprimoramento de técnicas gerenciais para lidar com aspectos do comportamento humano diante do comprometimento com a organização e com a carreira escolhida e efetivamente seguida, aguardam por resultados de pesquisas sobre o tema. Há a necessidade de os pesquisadores abordarem o comprometimento com a organização e com a carreira, simultaneamente, gerando indicadores de produtividade no trabalho (BASTOS, 2000).

Do ponto de vista acadêmico, ao esclarecer a relação entre comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira, este estudo pretende contribuir para o preenchimento desta lacuna existente no estado da arte do constructo comprometimento.

Embora não sendo seu objetivo principal, ao realizar a pesquisa com profissionais geradores de conhecimento, também contribui para esclarecer assuntos afetos à chamada Sociedade do Conhecimento.

Do ponto de vista gerencial, especialmente com relação ao desenvolvimento da região do Vale do Paraíba, este estudo pretende analisar o CTA, considerado a principal Instituição Científica e Tecnológica do Comando da Aeronáutica e um dos mais importantes centros de ensino, pesquisa e desenvolvimento aeroespacial do mundo.

A política de descentralização econômica do governo federal priorizou a Região do Vale do Paraíba paulista e fluminense como sede das indústrias de bases, além da instalação de importantes aparatos estatais e privados de tecnologia militar aérea e terrestre (CTA, INPE, EMBRAER, ENGESA, AVIBRÁS, entre outras).

Tal política voltou-se às atividades produtivas para gerar insumos industriais para o setor tecnológico e, especialmente, ao de defesa bélica. Esta planificação orientou-se tanto por diretrizes políticas como pela própria ação pragmática estatal. No plano regional estimulou e beneficiou a implantação de inúmeras outras indústrias, tanto as de grande porte (Volks, Ford, GM e outras) como dezenas de outras tantas relativas à produção de bens de consumo

Este processo desencadeou o crescimento sócio-urbano-industrial na região da Calha do Vale do Paraíba, polarizado ao longo da Rodovia Presidente Dutra, sobretudo, pelos municípios de São José dos Campos, Jacareí e Taubaté. Tal

tendência provocou desequilíbrios regionais, já marcantes desde o final do ciclo cafeeiro. No caso da porção paulista do Vale, os dados são expressivos, quando verificado que apenas o município de São José dos Campos produz cerca da metade do valor adicionado do total da região.

Diante do exposto nota-se que a importância do Programa de Gestão e Desenvolvimento Regional vai além do âmbito da Região do Vale do Paraíba, na medida em que permite a correlação de reflexões contínuas e sistemáticas sobre o espaço em seus âmbitos local, regional, nacional e, até mesmo global.

Assim, sendo, depreende-se a importância de entender as condições que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento e suas conseqüências para as perspectivas tanto dos funcionários como da organização, bem como, entender as diferentes formas que o comprometimento pode apresentar, as condições que conduzem ao seu desenvolvimento e suas implicações no comportamento.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este volume está estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 trata da introdução, caracteriza o problema, apresenta os objetivos, delimita o estudo e diz sobre a sua relevância e sobre como ele está estruturado. No Capítulo 2 é apresentada uma revisão de literatura na qual são abordados os principais conceitos que apóiam e contextualizam o estudo. O Capítulo 3 descreve e justifica a metodologia utilizada, bem como tece comentários sobre a análise dos dados obtidos. Detalha o instrumento usado na pesquisa, relata os procedimentos de amostragem e de coleta dos dados e apresenta o esquema da pesquisa. O Capítulo 4 apresenta a análise dos dados e a discussão dos resultados. E o Capítulo 5 conclui os trabalhos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Fundamentando, teoricamente, este estudo são apresentados conceitos sobre comprometimento, comprometimento organizacional e suas dimensões: afetiva, normativa e instrumental; comprometimento ocupacional, neste contexto, relacionado exclusivamente à carreira e, por último, a gestão pública brasileira.

Para os fins desta dissertação, serão destacadas, ainda, as características gerais do modelo de gestão das carreiras militar, do magistério e aquelas da ciência e tecnologia da instituição investigada.

### 2.1 COMPROMETIMENTO

Procurando maior eficiência e competitividade, as instituições têm implementado processos organizacionais e diferentes estratégias de modernização, especialmente, na área de tecnologia. Segundo Tomei (1994) a necessidade crescente de se criar comprometimento deriva do novo conteúdo e natureza das funções que se realizam nas organizações modernas. Os imperativos de qualidade e serviços que marcaram os anos 80 e 90, demandaram mudanças radicais na maneira como as empresas são gerenciadas. Estes novos sistemas gerenciais demandam mais do que nunca de empregados comprometidos que se identifiquem com os objetivos organizacionais e que gerenciem a empresa como seu próprio negócio.

Entretanto, o comprometimento, por si só, pode não garantir o sucesso organizacional, uma vez que jamais compensará estratégias e processos inadequados. Mas, poderá ser um diferencial em períodos positivos, quando os servidores deverão colaborar para que a organização ofereça serviços mais humanizados e com melhor qualidade (TOMEI, 1994).

As primeiras abordagens sobre o tema do comprometimento entendiam que o mesmo era um construto unidimensional e voltado para a organização (FINEGAN,

2000). Já Meyer et al. (1993) referem-se a três componentes do comprometimento independentes e diferenciados: afetivo (trabalhador sente-se emocionalmente identificado com a organização); normativo (trabalhador sente-se obrigado ou sente um dever moral em permanecer na organização) e calculativo ou instrumental (trabalhador permanece ligado à organização devido aos custos referentes à sua saída da mesma).

No Brasil, os estudos sobre Comprometimento iniciaram a partir de 1970 dentro da academia, e vêm obtendo crescimento no quesito publicações (MEDEIROS et al., 2003). O enfoque mais estudado nas pesquisas brasileiras ainda corresponde à base Afetiva do Comprometimento Organizacional, segundo Bastos (1994). Essa perspectiva foi aprofundada tendo como instrumento base o questionário proposto por Mowday et al. (1982), sendo traduzido, adaptado e validado para o Brasil por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Uma versão reduzida do mesmo foi desenvolvida e validada por Bastos (1994), e obteve consistente correlação com o instrumento original.

Na concepção de Bastos (1994) comprometer-se refere a uma propensão de agir, de se comportar de determinada maneira. Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é, assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo. É também largamente usado de modo popular quando alguém se refere a relacionamentos afetivos, conjugais ou grupais. Complementa dizendo que de uma maneira geral, os usos de comprometimento trazem em si a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.

Salienta Mowday (1998) que o proveito do comprometimento para os trabalhadores está na possibilidade de desenvolver relacionamentos interpessoais intensos e de qualidade, encontrar oportunidades de aprendizagem, ampliando suas competências. Esses fatores podem potencializar os significados do trabalho. Em contrapartida, os ganhos das organizações consistem em aumento do desempenho e produtividade, qualidade no trabalho desenvolvido, redução de rotatividade e absenteísmo.

É possível identificar nas empresas projetos que traçam meios de estimular o comprometimento em seu quadro de empregados; isso devido à intensificação de estudos no campo das micro-organizações, tanto nacionais quanto internacionais (COSTA; BASTOS, 2005). De acordo com Medeiros *et al.* (2003), o propulsor do desempenho empresarial se deu com o ressurgimento da gestão de recursos humanos; assim, nos últimos anos, as organizações têm investido considerável fração de seu orçamento no intuito de reter os profissionais melhor qualificados e propensos ao comprometimento com a empresa.

No que concerne ao foco dos estudos iniciais, o conceito do termo é ponto de partida, sendo uma discussão ainda atual. Entender o comprometimento como uma identificação intensa e um envolvimento com a empresa por parte do indivíduo foi o primeiro passo dos estudiosos desse constructo (BORGES-ANDRADE, 1994a; FINEGAM, 2000; REGO, 2002; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Segundo Schein (1982), o novo empregado, em seu período de adaptação, observa os valores, crenças e metas organizacionais e seu desejo em permanecer e trabalhar na instituição. Essas considerações servirão de base para um contrato psicológico entre a empresa e empregado, possibilitando que laços psicológicos sejam formados.

O ser humano está em permanente mudança e as organizações das quais ele participa estão incessantemente alterando suas disposições e estruturas. Se a mudança é um processo inevitável, deve-se conhecer as expectativas sobre os efeitos que o comprometimento pode gerar nos trabalhadores e nas organizações. Na seção seguinte será abordado o comprometimento organizacional.

### **2.1.1 Comprometimento Organizacional**

Mesmo que se considere que o Comprometimento Organizacional esteve sempre presente por meio dos indicadores de bom desempenho, relações interpessoais, eficiência e eficácia dos indivíduos (BASTOS; COSTA, 2001), somente nos últimos trinta anos o tema ganhou espaço e foi considerado objeto de pesquisa.

Ao condensar as propostas de conceitualização do construto, Meyer, Allen e Smith (1993) entendem o comprometimento organizacional como produto de um estado psicológico. Rego (2002) e Dias e Marques (2002) exemplificam que os laços psicológicos instituídos com a empresa influenciam sobremaneira o desejo do indivíduo de contribuir para o alcance das metas organizacionais. Pois, o empregado se compromete com a organização na medida em que percebe que é tratado com justiça e respeito. Nesta concepção o construto comprometimento organizacional recebe duas vertentes, a primeira dentro de uma perspectiva atitudinal (o sujeito evidencia sentimentos, desejos, intenções e crenças frente a um objeto) e a segunda comportamental (comportamentos observáveis, que indiquem um comprometimento) (BASTOS, 1994).

Para Tamayo *et al.* (2001), o comprometimento organizacional compreende uma estrutura complexa e multifacetada, pois pauta-se na cultura e no clima organizacional, ferramentas propulsoras dos valores da empresa. Essa afirmação vai ao encontro dos escritos por Meyer *et al.* (1993), ao destacarem, nos resultados das pesquisas, novos vínculos de comprometimento com profissão, sindicato, carreira e equipe de trabalho.

### **2.1.1.1 Dimensões do comprometimento organizacional**

Uma gama de autores na literatura concernente, a exemplo de Borges (1999), mostra que os estudos sobre comprometimento diversificam-se por meio de duas dimensões chamadas de focos e bases do comprometimento. Os vários focos – linhas de pesquisa<sup>1</sup> ou entidades – podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, carreira, profissão e grupo de trabalho, todos se constituindo em linhas de investigação próprias, embora partilhem problemas comuns e exista a necessidade de integrá-los (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1999; LEITE, 2004).

---

<sup>1</sup> A literatura destaca, também, o inter-relacionamento teórico e empírico entre o indivíduo e outras linhas de pesquisa, a exemplo da ética protestante do trabalho, envolvimento no trabalho e trabalho como interesse central na vida (MORAES *et al.*, 1998).

A dimensão instrumental derivou dos trabalhos de Becker (1960 apud MEYER; ALLEN, 1991). Sua principal contribuição foi atribuir ao indivíduo a percepção e avaliação quanto às trocas laterais estabelecidas com a organização ao longo do período de contrato de trabalho, elegendo assim, os custos e benefícios gerados em um possível afastamento.

Meyer, Allen e Gellatly (1990) analisaram as relações entre o comprometimento organizacional afetivo e instrumental. Uma das conclusões foi que o comprometimento instrumental pode ser subdividido em duas escalas que se referem aos custos em deixar a organização, quais sejam: (1) a falta de alternativas e (2) o sacrifício pessoal.

Para Moraes et al. (1998), o comprometimento instrumental reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos altos custos associados ao abandono do trabalho, traduzido em função da sua percepção quanto às recompensas, custos percebidos e trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Com esta mesma visão, Bastos, Brandão e Pinho (1997) complementam que o comprometimento na ótica da dimensão instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à sua saída.

Em seguida será apresentada a dimensão afetiva, a mais investigada na literatura. A maior parte dos estudos do comprometimento unidimensional traz em seu bojo o comprometimento afetivo descrito como uma forte ligação emocional entre o empregado e a organização (PORTER et al., 1979). De acordo com o autor, três componentes marcam essa relação: (1) uma forte crença e aceitação das metas e valores da organização; (2) uma disposição em exercer um considerável esforço em nome da organização; e (3) um firme desejo de manter-se membro da organização, componentes esses que na concepção tanto de Mowday (1998) como Meyer e Allen (1997) focam apenas na ligação afetiva.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) corroboram o acima exposto no que concerne ao número de estudos relacionado ao comprometimento organizacional referir-se ao afetivo. Naqueles estudos, o comprometimento organizacional é conceituado como alguma forma de laço psicológico entre os indivíduos e a organização, com um forte apego entre ambos, tornando-se o mesmo como um

estado caracterizado por sentimentos afetivos positivos. Outros autores pesquisaram o tema como: (MEYER *et al.*, 1993; BASTOS, 1994A; BANDEIRA *et al.*, 2000; FINEGAN, 2000; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2000, LEITE, 2004).

No estudo desenvolvido por Rebechi e Filenga (2005), estes, informam que há uma questão básica que diferencia o comprometimento organizacional afetivo dos demais. Asseveram que o comprometimento organizacional afetivo é o único composto por afetos, enquanto os dois restantes – instrumental e normativo – são compostos por fatores cognitivos.

Já a dimensão normativa do comprometimento organizacional pode ser conceituada como sendo a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais, representando uma forma de controle sobre as ações das pessoas (Wiener, 1982 apud MEDEIROS, 2002).

Segundo Bastos (1994), a dimensão normativa trabalha com os conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações; sendo a cultura definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os indivíduos, e tais pressões se associam ao sistema de recompensas extrínsecas para influenciar o comportamento.

Corroborando o pensamento de Bastos (1994) vem Medeiros *et al.* (2005) que mencionam que as pressões normativas são geralmente provenientes da cultura da empresa, que impõe a ação e o comportamento organizacional. Cultura organizacional, segundo Schein (1985 apud CHANG, ALBUQUERQUE, 2003) são os pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu durante o aprendizado de lidar com problemas de adaptação externa e integração interna.

Conclui-se com a afirmação de que se nota no Brasil um interesse crescente pelo tema, corroborado pelos trabalhos de Bastos (1994), Bandeira (1999), Chang (2001), Bastos e Borges-Andrade (2002) e Medeiros (2003). Estes pesquisadores não só contribuem para a construção de um conceito nacional do comprometimento, como também para o desenvolvimento de instrumentos de mensuração mais completos, com a descoberta de novos indicadores do comprometimento.

### **2.1.1.2 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional**

Mathieu e Zajac (1990) destacaram em suas pesquisas como antecedentes do comprometimento, as características pessoais (idade, sexo, estado civil, posição na empresa, percepção de competências e habilidades individuais); características do trabalho (tarefas autônomas, oportunidades no trabalho, variedade de habilidades e desafios); relacionamento com o grupo e com o líder e características organizacionais (empresa centralizadora e dimensão da organização). O ensaio elucidou, no quesito conceitos correlatos ao comprometimento organizacional, dois construtos: Satisfação no Trabalho e Motivação.

Os estudos brasileiros buscaram, em primeira instância, analisar os antecedentes do comprometimento organizacional com suas organizações no Brasil. Como salienta Bastos (1994), os antecedentes mais proeminentes desse comportamento encontrados nessas premissas compreenderam: a importância de variáveis organizacionais, com ênfase nas oportunidades de crescimento e realização oferecidas aos profissionais; a percepção de justiça das políticas de recursos humanos, promovendo um sentimento de pertença frente à empresa; a imagem que a instituição obtém no meio externo.

Diante dessas colocações, pode-se inferir que os antecedentes do comprometimento organizacional no Brasil estão fortemente apresentados na relação entre profissional-empresa (BORGES-ANDRADE, 1994a). Esta relação se caracteriza pela troca entre duas personagens, considerando que o profissional oferecerá resultados de seu trabalho na medida em que observe um suporte, um reconhecimento e uma possibilidade de desenvolvimento, vinculados às práticas transparentes e coerentes de gestão de pessoas. Já os achados dos estudos internacionais, segundo Bastos (1994), evidenciam que os antecedentes mais relevantes concentram-se nas características pessoais e na forma de liderança desempenhada pelos gestores imediatos na organização.

Segundo Bastos (1994), o enfoque normativo lida com os conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações; sendo a cultura definida como um conjunto de valores partilhados que

produzem pressões normativas sobre os indivíduos, e tais pressões se associam ao sistema de recompensas extrínsecas para influenciar o comportamento.

Bastos (1994) acrescenta, em um de seus estudos, outros aspectos aos antecedentes de comprometimento organizacional já expostos: A percepção dos empregados de uma política de promoções; as políticas de remuneração e o caráter não rotineiro das atividades.

A razão para esta mudança é que o comprometimento organizacional é uma medida mais duradoura, estável ou menos sujeita à flutuação global e com instrumentos mais satisfatórios em termos de validação e credibilidade de escalas (BASTOS, 1992, 1993, 1994). Autores como Aryee e Heng (1990) acrescentam ainda que este pode ser, teoricamente, um preditor confiável de comportamentos relevantes de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo de rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho. Vale chamar a atenção, porém, que a literatura aponta altas correlações observadas entre as escalas de comprometimento, satisfação e motivação.

Os três elementos são percebidos como originários de dois processos psicológicos distintos: processo afetivo e processo cognitivo. O processo afetivo entende o comprometimento organizacional com uma forte identificação individual e envolvimento particular com uma determinada empresa. O processo cognitivo a relação custo-benefício associada à saída da empresa e da atividade, acarretando perdas de benefícios e impulsionando uma procura por novas oportunidades de trabalho. Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) o comprometimento normativo e calculativo são produtos desse processo psicológico.

Costa e Bastos (2005) definem características variáveis associadas ao comprometimento organizacional: pessoas casadas; idades mais avançadas; tempo de trabalho na organização; níveis de escolaridade; maior remuneração; tarefas inovadoras e não rotineiras e estilo de liderança participativa e integrativa.

Para Scheible e Bastos (2005), pode-se diferenciar o comprometimento em duas dimensões: atitudinal e comportamental. O atitudinal compreende um processo no qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização e desenvolve-se através de experiências vividas no trabalho, percepções e características pessoais, que geram sentimentos positivos em relação à empresa. O comportamental

compreende um processo de como os indivíduos se ligam à empresa e delimitam os meios utilizados para lidar com essa relação.

Por fim, estabeleceu-se um consenso na literatura de que o comprometimento organizacional é composto por múltiplos focos (carreira, sindicato, equipes) e diferentes bases (Afetiva, Normativa e Calculativa).

As bases do comprometimento organizacional auxiliam no entendimento do vínculo estabelecido entre o trabalhador e a empresa para a qual desempenha suas atividades, uma vez que cada base ressalta posturas diferenciadas nos mesmos. Costa e Bastos (2005) ressaltam que um profissional comprometido afetivamente com a instituição tende a apresentar menores índices de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar o trabalho. Já nas situações em que o comprometimento afetivo é baixo, podem-se observar atrasos, faltas injustificadas.

### **2.1.2 Comprometimento Ocupacional**

Martins (2001) explica que o antigo e tradicional conceito de carreira era utilizado para definir a trajetória da vida profissional do indivíduo, quando ele saberia de antemão o que esperar do percurso, “com a expectativa de progressão vertical na hierarquia de uma organização, acompanhada de sinais de crescente status e ganhos financeiros” (p.31).

O cenário socioeconômico contemporâneo, afeta não somente as organizações, mas, também os indivíduos o que resulta em impactos nos relacionamentos destes atores, inclusive no aspecto da construção de carreiras (ROWE; BASTOS, 2008). Diante desta realidade, o compromisso com a carreira pode indicar significado e continuidade no trabalho aos indivíduos, uma vez que as organizações tornaram-se incapacitadas para prover estabilidade no emprego, contribuindo para o fato de a carreira representar o principal foco na vida de muitas pessoas (LEE et al., 2000; ROWE; BASTOS, 2008).

O comprometimento com a carreira envolve: desenvolvimento de objetivos de carreiras, os quais podem acontecer ao longo de diversos empregos através da

vida profissional do indivíduo; envolve identificação do indivíduo com sua carreira, bem como a expressão de seus valores profissionais e vocacionais. Assim, sendo aquele que persiste nos seus objetivos pessoais de carreira poderá ser considerado possuidor de alto nível de comprometimento com a carreira (GOULET; SINGH, 2002 apud ROWE; BASTOS, 2008).

Algumas profissões permitem entender melhor o comprometimento com a ocupação ou com a carreira. Profissionais das áreas médica, militar e da educação, constantemente, necessitam tomar decisões rapidamente, o que os impossibilitam de serem supervisionados facilmente por terceiros e pelos clientes, os quais, via de regra, não detêm conhecimento suficiente para tanto. Especificamente quanto ao docente, as escolas têm dificuldades em observar e avaliar a sua performance e em especificar suas práticas, portanto o docente comprometido com sua carreira é crucial para um ensino de qualidade (SOMECH; BOGLER, 2002, apud ROWE; BASTOS, 2008).

Como um contraponto à carreira organizacional estruturada no tempo e no espaço, Hall (1996) apresenta a carreira proteana. Enquanto no modelo tradicional é a organização quem gerencia a carreira do indivíduo, na carreira proteana é o próprio indivíduo quem gerencia a sua carreira, a qual pode ser redirecionada de tempos em tempos para atender às necessidades da pessoa.

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) entenderam que o comprometimento com a carreira pode ser entendido como uma perspectiva de ajustamento do indivíduo à ocupação escolhida, de acordo com os objetivos pessoais e das posições que o indivíduo deseja ocupar no decorrer da vida profissional,

Em razão das mudanças globais que vêm ocorrendo nas últimas décadas, pode-se supor que o indivíduo altamente comprometido com a carreira está preocupado em preparar-se profissionalmente para quando não mais puder ter a organização à qual está vinculado. Este pode ser um meio de desenvolver seu trabalho e sustento com mais independência em relação à organização. Martins (2001) entende que, em face do novo cenário econômico e tecnológico, o indivíduo está sujeito a novas regras e o mesmo é induzido a buscar uma situação de

empregável no mercado de trabalho, ou seja, estar capacitado para ter chances de recolocação, quando necessário.

Bastos (2000), realizou um estudo com o objetivo de identificar possíveis padrões de comprometimento frente à organização e à profissão/carreira e procurou explorar, entre as características pessoais e ocupacionais, possíveis fatores explicativos para os diferentes padrões de comprometimento identificados. A amostra foi integrada por 42 organizações distintas sendo: organizações da administração direta (22% da amostra); empresas públicas/capital misto (26% da amostra) e empresas privadas (52% da amostra), num total de 1678 trabalhadores. Considerando a natureza das organizações, encontrou-se que o pessoal da administração pública direta está mais presente no padrão do duplo descompromisso (38,2%) e no comprometimento unilateral com a profissão (28,3%).

Quando os grupos foram comparados em relação à natureza das ocupações desempenhadas, o pessoal com funções técnicas e científicas está mais presente no padrão de duplo comprometimento (37,9%). O fator grau de escolaridade tem influência no comprometimento com a carreira, pois quanto maior o nível de instrução maior o comprometimento com a carreira.

### **2.1.2.1 Carreiras profissionais**

Segundo Martins (2001), etimologicamente a palavra carreira se origina do latim medieval “via carreira”, que significa estrada rústica para carros. Mas, o conceito de carreira, tal qual se conhece hoje, como trajetória da vida profissional, é recente, tendo aparecido no século XIX. A palavra quer dizer “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão” (CHANLAT, 1995, p. 69).

Segundo Chanlat (1995), o conceito de carreira pode ser dividido em duas fases distintas: um conceito tradicional e um moderno. O modelo tradicional vigorou até os anos 70 e foi marcado por relativa estabilidade, enriquecimento, progressão linear vertical e divisão sexual e social do trabalho, uma abordagem consoante ao tipo de sociedade masculina, comum até aquela década.

Nesta perspectiva tradicional, há uma mentalidade de que os benefícios são direitos assegurados e de que as organizações empregadoras devem assumir a

responsabilidade pelas carreiras de seus empregados. Em síntese, a carreira é da empresa, pois é ela que permite os acessos e gerencia o desenvolvimento. E o sucesso na carreira tradicional pode ser medido pelo quão alto se chegou na hierarquia da organização (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004)

A abordagem contemporânea de carreira, segundo Chanlat, (1995) surge em decorrência de mudanças sociais, tais como a “feminização” do mercado de trabalho, a elevação dos graus de instrução, a “cosmopolização” do tecido social, a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros.

Para este mesmo autor, o modelo moderno de carreira é composto de quatro grandes tipos, conforme mostra o Quadro 1:

TIPOS DE CARREIRAS	RECURSOS PRINCIPAIS	ELEMENTO CENTRAL DE ASCENSÃO	TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	LIMITES	TIPOS DE SOCIEDADE
<b>Burocrática</b>	Posição hierárquica	Avanço de uma posição hierárquica a outra	Organizações de grande porte	Número de escalões existentes	Sociedades dos empregados
<b>Profissional</b>	Saber e reputação	Profissão Perícia Habilidades Profissionais	Organização de Peritos Burocracia Profissional	Nível de perícia e reparação	Sociedade de peritos
<b>Empreendedora</b>	Capacidade de criação Inovação	Criação de novos valores, novos produtos e serviços	Pequenas e médias empresas	Capacidade pessoal	Sociedade que valoriza a iniciativa individual
			Empresas artesanais, culturais, comunitárias e de caridade	Exigências externas	
<b>Sociopolítica</b>	Habilidades sociais Capital de relações	Conhecimento Relações de parentesco Rede social	Familiar Comunitária de clãs	Número de relações conhecidas e ativas	Sociedade de clãs

**Quadro 1** - Tipos de carreiras

Fonte: Chanlat (1995, p.72)

O modelo contemporâneo de carreira, também, conhecido como carreira proteana se caracteriza pela instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, em

contraposição ao modelo tradicional. Essa mudança não significou, necessariamente, progresso e bem-estar para as pessoas, que se tornaram as responsáveis por suas próprias carreiras. Tal tipificação do modelo contemporâneo de carreira dá conta dos diversos tipos coexistentes de profissionais no mercado, o que vai depender das características da função e da organização a que está vinculado.

Dessa forma, em organizações de grande porte ainda persiste a carreira do tipo burocrático, muito embora haja tendência de que essas organizações flexibilizem cada dia mais suas estruturas e a forma de ascensão, passando a valorizar atributos próprios de outros tipos de carreira, como o saber, a criatividade e o capital de relações, por exemplo (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

Grandes e tradicionais empresas, incluindo as do setor público, pouco a pouco, estão mudando a mentalidade e se reconfigurando ao novo conceito de carreira, em que a capacidade de inovar e flexibilizar são fatores-chave para o desenvolvimento profissional. Como exemplo, pode-se citar, a elevação do índice de desempenho, onde o profissional é motivado, muitas vezes, pela possibilidade de recebimento de gratificações por produtividade. É importante destacar que nas instituições públicas não ocorreram modificações na forma de ingresso e progressão funcional na carreira, mas, a adesão ao uso de ferramentas, como a avaliação, que possibilitam a valorização dos servidores que se destacam.

### **2.1.3 A Relação entre Comprometimento Organizacional e Comprometimento com a Carreira**

O estudo do comprometimento dos indivíduos oferece opções de análise. Uma delas é a de estudar a maneira como as pessoas projetam os seus alvos nos diferentes contextos de trabalho. Bastos (2000) afirma que múltiplos aspectos podem ser a razão do comprometimento dos indivíduos, como por exemplo, a organização, a profissão ou carreira, o sindicato, os objetivos do trabalho ou o grupo

de colegas. Segundo ele, no atual contexto de reestruturações organizacionais e remodelagens nas hierarquias das carreiras, o dilema organização-profissão assume um papel de destaque pelo fato de existir uma tendência ao enfraquecimento do vínculo entre o indivíduo e a organização empregadora. A partir disso, restaria ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego.

Ao considerar os focos dos indivíduos com a organização e com a carreira profissional, pode-se apresentar diferentes padrões de comprometimento. Estes padrões e características estão demonstrados no Quadro 2 a seguir.

<b>Foco do Comprometimento \ Padrões</b>	<b>Cosmopolita Localista</b>	<b>Cosmopolita</b>	<b>Localista</b>	<b>Nem Cosmopolita Nem Localista</b>
Organizacional	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Carreira	Alto	Alto	Baixo	Baixo

**Quadro 2** – Padrões de comprometimento: organização x carreira.

Estes padrões consistem em categorias de análise que auxiliam o estudo de múltiplos comprometimentos simultaneamente, permitindo que os indivíduos estudados sejam inseridos em algum dos padrões, que segundo Grimes e Berger (1970 apud BASTOS, 2000) propõem um grupo que envolve quatro padrões: a) cosmopolita-localista – alto comprometimento com a profissão e alta lealdade com a organização (trabalhadores que encontram na organização presente maiores oportunidades profissionais do que em outras possíveis); b) cosmopolita – alto comprometimento com a profissão e baixa lealdade com a organização (oportunidades profissionais limitadas na organização); c) localista – alta lealdade à organização e baixo compromisso com a profissão (pessoas com baixo interesse em ter oportunidades profissionais e alto interesse em oportunidades na presente organização); d) nem cosmopolita – nem localista – baixo comprometimento com ambos os focos (pessoas que apresentam reduzido interesse em relação à profissão e à organização).

## 2.2 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Primeiramente serão apresentados alguns conceitos sobre Estado uma vez que seu significado é vago na ciência política, porque é comum confundir-se Estado com governo, Estado-Nação ou país, regime político ou mesmo com sistema econômico. De acordo com Bobbio (1982), Estado é uma parte da sociedade e uma estrutura político-organizacional que se sobrepõe à sociedade ao mesmo tempo em que dela faz parte. Ele afirma que o “Estado é concebido como produto da razão, ou como sociedade racional única, na qual o homem poderá ter uma vida conforme a razão, isto é, conforme a sua natureza” (BOBBIO, 1982, p. 19).

[...] o Estado não é, pois, de modo algum, um poder que se impõe à sociedade de fora para dentro, tampouco é a ‘realidade da idéia moral’ nem ‘a imagem e a realidade da razão’ como afirma Hegel. É, antes, um produto da sociedade quando esta chega a determinado grau de desenvolvimento; é a confissão de que essa sociedade se enredou numa irremediável contradição com ela própria e está dividida por antagonismos irreconciliáveis que não consegue conjurar. Mas para esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos colidentes não se devorem e não consomem a sociedade em uma luta estéril, faz-se necessário um poder colocado acima da sociedade, chamado a amortecer o choque e a mantê-lo dentro dos limites da ‘ordem’, nascido da sociedade, mas, posto acima dela e dela se distanciando cada vez mais, é o Estado (ENGEL, 1884, p. 326-327).

De acordo com Ferreira (1986), Estado é o conjunto dos poderes políticos de uma nação, governo; divisão territorial de certos países; nação ou sociedade politicamente organizada. É administrado por um governo próprio e se constitui pessoa jurídica de direito público, internacionalmente reconhecido. Já no que à concepção de servidor público é aquele que pertencendo ou não ao quadro do funcionalismo, exerce oficialmente cargo ou função pública<sup>2</sup>.

Para Souza (2001, p. 45), “Estado é um conjunto de instituições criadas, recriadas, reformadas e moldadas para administrar necessidades, conflitos e tensões dentro de um determinado território”, sendo estas variáveis imprescindíveis na construção e no entendimento do conceito. Ainda, segundo a autora, por ser um ente abstrato, materializar-se por meio de instituições, que são a tríade dos poderes:

---

<sup>2</sup> Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, com as características essenciais de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, para provimento em caráter permanente ou temporário. (LEITE, 2004, p. 60).

Executivo, Legislativo e Judiciário, juntamente com as forças militares, governos subnacionais e a Administração Pública.

No pós-guerra ficou evidente que a Administração Pública foi afetada pelos 'desarranjos' institucionais que atingiram as práticas de gestão e a valorização do funcionalismo público. De acordo com Souza (2001), anos atrás, os servidores sentiam verdadeiro orgulho de serem chamados de funcionários públicos, a exemplo de funcionários de instituições bancárias, órgãos do fisco, da educação, da saúde, da administração centralizada ou descentralizada. No entanto, hoje, a instituição está fortemente abalada, seus principais atores são afetados quanto aos procedimentos da Administração Pública e a forma como os funcionários atuam dentro dela, repercutindo com certo descrédito junto aos fornecedores, fortalecido ora pelas baixas remunerações, ora por atrasos no recebimento dos salários, sendo este último mais típico da esfera municipal.

O cenário global tem evidenciado cada vez mais um processo pela busca da estabilidade e por uma excelência contínua, tanto nas organizações brasileiras públicas como nas privadas. As práticas gerenciais herdadas do passado parecem perder espaço em um mundo que demanda por padrões globais de adaptabilidade, eficiência e desempenho (LEITE, 2004).

Além disso, a conquista da eficiência e modernização tem denotado que é preciso mudar e romper com os modelos. Se as organizações públicas querem mudanças, é necessário que conheçam os traços da história brasileira que estabelecerão restrições e aqueles que fortalecerão esse processo de transformação. Neste sentido, mudar o Estado não é simplesmente virar a página da história sem considerar todas as implicações políticas, econômicas, culturais e sociais que uma tarefa deste porte exige.

Deve-se reconhecer a complexidade que cerca a Administração Pública, uma vez que as transformações que ocorrem na sociedade e no mercado são análogas às ações do Estado e vice-versa.

Na opinião de Abrucio (2006), o desenvolvimento acelerado do capitalismo gerou uma grande pressão sobre o papel do Estado nas sociedades que produziu uma crise que se tornou marcante no pós-segunda-guerra e que contribuiu para a crise do Estado. Aquela crise econômica mundial iniciada na década de 1970, e

agravada na década de 1980, trouxe em seu arcabouço a recessão que gerou impacto direto na questão do equilíbrio fiscal, isto é, o Estado passou a gastar mais do que arrecadava.

Neste cenário de escassez de recursos, aqueles Estados que tinham com base o modelo *welfare state* (Estado do bem-estar), passaram a enfrentar significativos déficits fiscais diante de um cenário de baixo crescimento econômico. Acrescenta-se a este cenário o fato de que o Estado passou a atuar, cada vez mais, em um ambiente de expansão econômica global e de intensas inovações tecnológicas, fenômenos estes que, não só transformaram a lógica do setor produtivo, mas influenciaram diretamente o volume e a complexidade das operações necessárias para que o Estado pudesse cumprir o seu papel.

Neste ambiente de concorrência global, o debate sobre a diminuição dos custos trabalhistas, previdenciários e da carga tributária sobre o capital ficou mais evidente para a sociedade que começou a pressionar; neste contexto, o Estado, principal responsável pela elevação destes custos, teve que administrar este binômio para a promoção da competitividade das empresas locais para atuar no mercado globalizado. Como resultado, ocorreu uma pressão pela diminuição dos impostos e da participação do Estado na economia (FARO, 2007).

Conforme Rifkin (2004, p. 236) “[...] as empresas globais passaram a ofuscar e subordinar o poder das Nações”, o que fez com que cada vez mais o controle sobre os recursos globais, a mão-de-obra e o mercado estivessem nas mãos das grandes corporações. A mudança para uma economia embasada na informação e no conhecimento contribuiu, igualmente, para este enfraquecimento. Naquela economia baseada no material, na energia e na mão-de-obra, o Estado desempenhava um papel essencial na garantia dos destinos dos mercados. Entretanto, nesta nova economia, ele tem menos poder e se mostra incapaz de reagir com agilidade às forças de mercado, o que confirma a sua imutabilidade e histórica ligação física com a terra.

Para confirmar o pensamento de Rifkin vem Abrucio (2006 *apud* FARO, 2007, p. 50) “o Estado já não ditava estas políticas com total autonomia e independência”; um dos principais fatores que levou ao enfraquecimento do Estado

foi a perda de poder em controlar os fluxos financeiros e comerciais em uma economia global e de alta tecnologia.

Martins (2005) propõe duas abordagens para o problema da reforma do estado. A primeira consideraria o Estado como um problema, e por isso defende a tese de sua reconstrução. Deste ponto de vista, o Estado deveria se restringir às suas funções mínimas de defesa, arrecadação, diplomacia e polícia. A segunda abordagem, que o autor denominou de revitalização, vê o Estado como parte da solução dos problemas. Neste caso, o Estado deveria orientar-se para o desenvolvimento do bem-estar geral e o equilíbrio na sua função de fomentador do desenvolvimento econômico e da livre iniciativa com sua função de garantia da justiça social. Diferentemente da primeira abordagem, o processo de reforma poderia apresentar elevado grau de participação da sociedade em busca de soluções sustentáveis – a longo prazo – e com forte orientação desenvolvimentista por meio da eficácia e efetividade, ou seja, um controle orientado aos resultados Estatais e não aos procedimentos.

O modelo burocrático foi historicamente adotado em substituição ao modelo de administração patrimonialista, que predominou a partir das monarquias absolutistas européias. Ao procurar uma diferenciação entre o público e o privado, o modelo de administração burocrático utilizou-se de uma lógica racional-legal e separou a esfera política dos administradores públicos (ABRUCIO, 2006). Os administradores públicos seriam formados por um grupo neutro com a atribuição de garantir a impessoalidade, racionalidade e legalidade de seus atos.

Bresser Pereira (2006) cita outra característica a falta de clareza dos objetivos organizacionais porque não há uma percepção das necessidades do cidadão-cliente.

A partir da segunda metade do Século XX, o modelo de administração burocrático começou a perder sua força por causa da incapacidade de gerir um Estado cada vez mais complexo e caro. A influência da administração de empresas começou a se fazer presente no setor público, primeiramente agregando as práticas da descentralização de poder e flexibilização administrativa (BRESSER PEREIRA, 2006).

A partir da década de 1980, a crise do Estado ficou mais evidente e deu início às principais reformas nas economias mundiais mais importantes. O novo modelo foi chamado de modelo de administração gerencial, que pode ser definido como um “conjunto de argumentos e filosofias administrativas, aceitas em determinados contextos e propostas como um novo paradigma de gestão pública” (MARTINS, 2005, p. 43).

Deste conjunto de argumentos e filosofias originam-se valores que defendem práticas diametralmente opostas às propagadas pelo modelo de administração burocrático. Fundamentados em Beltrão (1984), Holanda (1993), Martins (2005), Rezende (2005) e Bresser Pereira (2006) podem ser citadas algumas delas: descentralização política, por meio da transferência de recursos e atribuições para os níveis estatais e locais; descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade e concessão de maior autonomia aos servidores públicos; organizações com poucos níveis hierárquicos e estruturas mais flexíveis; controle e cobrança a posteriori com foco em resultados; direcionamento estratégico claro e administração com foco nas necessidades do cidadão-cliente. Na opinião de Abrucio (2006), o modelo gerencial deveria dar maior agilidade e flexibilidade para o Estado, tanto no que concerne à sua dinâmica interna como em relação à sua habilidade para adaptar-se às mudanças externas. Esta flexibilidade seria conseguida, essencialmente, pela adoção de novas práticas inspiradas no setor privado. Práticas como administração por objetivos, *downsizing*, *empowerment*, pagamento por desempenho, qualidade total, descentralização e *balanced scorecard* seriam mais adotadas pelo Estado, como um conjunto de medidas que visavam a superar os entraves e a ineficiência gerada por longos anos de vigência de um modelo burocrático.

Bresser Pereira (2006) afirma, que tanto o modelo de administração gerencial quanto o burocrático, deve se preocupar ainda com o combate ao nepotismo, ao empreguismo e à corrupção; contudo, parte da premissa de que não é necessária a estruturação de um poderoso aparato de controle sobre os indivíduos para tal. Para ele, um rígido controle sobre o desempenho, aferido por meio de indicadores e metas, seria uma maneira efetiva de controle. Kettl (2006) complementa, por fim, que a avaliação do desempenho é a pedra fundamental da

maioria das reformas em direção ao modelo gerencial; e que esta avaliação envolveria não só a avaliação de desempenho do Estado e de suas diversas organizações, como dos indivíduos que as compõem, os servidores públicos.

De uma maneira geral, as modificações em direção ao modelo gerencial envolveram questões relacionadas à mudança no perfil e no modelo de gestão de carreiras dos servidores públicos. Kettl (2006, p. 102) chama a atenção para o fato de que “poucos servidores públicos poderiam efetuar tais mudanças sem considerável treinamento e reformas nos sistemas de pessoal”.

As principais reformas abarcaram aspectos como o estímulo a uma cultura organizacional alinhada ao novo modelo de administração, esforços para orientar os comportamentos dos serviços ao cidadão-cliente, desenvolvimento de técnicas de avaliação de desempenho, implantação de remuneração de risco para promoção de desempenho e limitação da estabilidade no emprego. Bresser Pereira (2006) comenta que um dos maiores riscos que pode envolver a implementação do modelo gerencial refere-se à possível hostilidade e falta de engajamento dos servidores públicos no processo de mudança. O maior problema encontrado pela Grã-Bretanha foi e continua sendo a resistência dos funcionários públicos.

Não obstante, Kettl (2006) comenta que, as mudanças impetradas no setor público são influenciadas de maneira excessiva pela administração do setor privado. É importante observar que o setor público, não é uma simples função produtiva, pois o servidor deve, antes de qualquer coisa, ser atento aos interesses públicos. A valorização do senso público e da vontade de servir à causa pública, isto é, o desejo profundo de fazer a diferença, a capacidade de ter impacto em assuntos sociais e a responsabilidade e integridade, precisam sempre ser reconhecidas e estimuladas pelo setor público (MANN, 2006).

Estudiosos como Azevedo e Loureiro (2003); Kettl (2006) e Bresser Pereira (2006) são de opinião que uma reforma efetiva deve buscar o equilíbrio entre os novos mecanismos privados de geração de eficiência e eficácia, sem se esquecer das eternas questões relacionadas à *res pública* – ou do bem público. Por conseguinte, o modelo gerencial deveria ser construído sobre o modelo burocrático, ou seja, não se trata de eliminar por completo os seus preceitos, mas, de modernizar

aqueles que não contribuem para que o Estado cumpra o seu papel de maneira efetiva.

### **2.2.1 Comprometimento na Gestão Pública**

Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1989) pesquisaram variáveis que se referiam ao comprometimento organizacional em instituições de pesquisa. A variável que se apresentou como importante preditor do comprometimento organizacional foi a percepção da existência de oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional. Entretanto, outras variáveis foram relatadas, entre elas: cooperação no grupo, interesse pelo trabalho, elevada relação entre trabalho e a formação acadêmica, dificuldade para o ingresso na organização, tempo de serviço, percepção de valorização pessoal. Os autores crêem que estes resultados demonstram que há possibilidade de se desenvolver estratégias que aumentem o comprometimento e reduzam o absenteísmo e a rotatividade.

A comparação entre a aderência a objetivos e prioridades organizacionais e, a produção científica foi tratada por Borges-Andrade (1990). O estudo foi desenvolvido na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) com a participação de 817 pesquisadores. Os resultados indicam que o cuidado com a adesão dos pesquisadores aos fins organizacionais precisam considerar a natureza destes objetivos ou fins, uma vez que, a correlação entre as variáveis pode se apresentar de forma positiva ou negativa, em virtude disso.

O estudo desenvolvido por Borges-Andrade (1993) analisou o comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim, procurando determinar antecedentes para identificação dos empregados com a organização empregadora e a disposição destes em defendê-las e de nelas continuar. Participaram da pesquisa duas instituições federais, uma da administração direta e outra da administração indireta, cuja amostra se constituiu de 748 sujeitos. Borges-Andrade analisou, como possíveis variáveis antecedentes, as características pessoais, de papéis organizacionais, dos grupos de trabalho,

organizacionais e de percepção do ambiente externo. Os resultados evidenciaram duas variáveis favoráveis: oportunidade de desenvolvimento ocupacional e *status* na organização. Na administração direta surgem como preditores do comprometimento organizacional, a clareza de papéis e a experiência gerencial anterior e, os resultados dos segmentos meio e fim apresentam maior diferença. No que se refere aos segmentos fim, tanto na administração direta, quanto indireta, o *status* na organização e a experiência gerencial anterior são as variáveis similares.

Já o estudo desenvolvido por Bastos (1993) confronta o comprometimento organizacional entre os setores público e privado onde expõe que os níveis mais baixos de comprometimento estão na administração pública direta. Vinte instituições baianas participaram abrangendo 1017 trabalhadores. O principal instrumento usado foi a versão reduzida da escola de Monday, Portes e Steers, já validada, para o estudo. Identificado como o melhor preditor a política de promoção seguido do escopo do trabalho realizado, da política de treinamento, dos valores como centralidade do trabalho na vida e da política de remuneração.

Outro estudo desenvolvido por Bastos et al. (1997), em 42 empresas dos setores público e privado, situadas na Bahia e Minas Gerais, com uma amostra de 1678 trabalhadores, cujo objetivo era identificar o peso de variáveis pessoais e organizacionais na explicação dos níveis de comprometimento com a organização. Os resultados corroboraram a visão, largamente difundida, de que o comprometimento deve ser estudado como um produto de uma relação recíproca entre organização e trabalhador. Dessa forma, o estudo recomenda que políticas que estabeleçam trocas justas entre trabalhadores e organizações devam ser priorizadas sobre a seleção de indivíduos com propensão a se comprometerem com a missão organizacional.

Leite (2004), comenta que as pessoas quando comprometidas e satisfeitas são os 'recursos' mais estratégicos para o alcance dos objetivos organizacionais. Estados modelarão o futuro, tomando as piores ou melhores decisões, estas últimas com muito maior probabilidade se direcionadas por servidores públicos super qualificados e comprometidos com o trabalho. Servidores competentes, comprometidos e conscientes constituem uma questão social, de vez que visa à

construção de sociedades mais justas, onde predominem os valores sociais, a moral, o respeito pelo cidadão e o compromisso com o serviço público.

Ricco (1998), em um estudo realizado junto ao Centro Técnico Aeroespacial, unidade subordinada ao então, Ministério Aeronáutica, mesma unidade onde se realiza esta pesquisa, em uma amostra de 92 pesquisadores, cujo objetivo era investigar o tipo de comprometimento organizacional que ocorre em condições adversas, estabeleceu padrões de comprometimento organizacional no CTA pela combinação de graus e dimensões do comprometimento, chegando às seguintes conclusões: (1) que mesmo em tal situação os pesquisadores estão comprometidos com a Instituição; (2) que nenhum dos pesquisadores permanece no CTA, unicamente por sentir que deve, por uma questão de obrigação moral, nem por além dessa obrigação moral, associar custos altos à sua saída, ou seja, precisar ficar; (3) que o tipo de comprometimento que ocorre é enfatizado pela vontade de permanecer na organização e pela pouca presença de introjeção das normas; (4) que o componente afetivo é o que mais sobressai como indicativo de permanência; o instrumental é praticamente nulo e, o normativo é pouco presente e sempre em menor grau.

### **2.2.2 Gestão de Carreira no Setor Público Federal**

A estrutura do Estado brasileiro contempla uma enorme diversidade de organizações que atuam em diferentes funções. Estas diferentes organizações estão distribuídas entre três Poderes: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário. Eles devem, de maneira geral, garantir as leis, a obediência à Constituição Federal, a execução dos planos governamentais e a solução de eventuais conflitos entre cidadãos, entidades e o próprio Estado. Além disto, eles têm o papel de exercer vigilância um sobre o outro e, por isso, mantêm-se independentes: de acordo com a Constituição Federal de 1988, os três Poderes devem ser independentes e harmônicos entre si. Esta estrutura básica de poderes ainda se replica em três esferas: a da União (ou Federal), a dos Estados, e a dos Municípios.

As organizações que estão no Poder Executivo possuem uma função administrativa e devem garantir o cumprimento das diretrizes políticas do Estado, por meio da execução de programas governamentais, prestação de serviços públicos e a aplicação da lei por meio da polícia. Estas organizações podem ser classificadas como pertencentes à administração direta, ou seja, aquelas que compõem a estrutura administrativa do próprio Poder Executivo, incluindo os Ministérios, Secretarias e Assessorias; e em administração indireta, abrangendo um conjunto de organizações públicas dotadas de personalidade jurídica própria, como as autarquias, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as fundações. O Poder Judiciário possui uma função jurisdicional (de julgamento), devendo garantir a resolução de conflitos na sociedade, baseando-se nas leis como o critério maior. As diversas instâncias do Poder Judiciário funcionam hierarquicamente, sendo que não há organizações judiciais no nível Municipal, somente no Federal e Estadual. Este Poder é organizado, também, por temas, tais como os de direito cível, penal, trabalhista, eleitoral e militar. O Poder Legislativo, no nível da União, é composto por dois principais órgãos, a Câmara dos Deputados e o Senado Federal. Esta estrutura é denominada de bicameral, compondo a base do Congresso Nacional. Estes dois órgãos, por meio de representantes eleitos, devem atuar na defesa dos interesses dos cidadãos por meio da elaboração e aprovação de leis. Subordinado ao Poder Legislativo, também, estão Tribunal de Contas da União (TCU), que deve garantir o controle externo dos Poderes.

Os servidores públicos da União somam mais de um milhão e estão, principalmente, concentrados no Poder Executivo, que contém cerca de 90% dos servidores. Estes servidores estão distribuídos entre diversas organizações da administração direta, autarquias e fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e outras, como o Banco Central do Brasil e o Ministério Público. Se considerados somente os servidores civis — excluídos os militares — a participação do Poder Executivo no total de servidores da União cai para cerca de 47% (528.124 servidores). Os servidores que se encontram alocados nos Poderes Legislativo e Judiciário representam, respectivamente, cerca de 3% (27.238) e 8% (91.025) do total de servidores públicos (BRASIL, BEP, 2007). A estrutura da União pode, ainda, ser visualizada como uma rede de organizações com autonomia de operação, mas

que devem obedecer a um conjunto de regras e normas comuns, inclusive no que tange à administração de recursos humanos. Se considerar o porte destas organizações com base no número de servidores, verifica-se uma média de 1.479 servidores nas autarquias, 2.586 nas fundações, 5.092 no Banco Central do Brasil e 8.384 no Ministério Público da União, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1** - Quantitativos de servidores ativos da União

Poder ou Organização	Quantitativo de Pessoal	% do Quadro Total	Quantidade de organizações*	Quadro de Pessoal Médio
<b>Executivo</b>	997.739	89,40	ND	SI
<i>Civis</i>	528.124	47,32	ND	SI
Administração direta	217.693	19,51	ND	SI
Autarquias	206.998	18,55	140	1.479
Fundações	103.433	9,27	40	2.586
Banco Central do Brasil	5.092	0,46	1	5.092
Ministério Público da União	8.384	0,75	1	8.384
Empresas Públicas	19.243	1,72	ND	SI
Sociedades de Economia Mista	12.498	1,12	ND	SI
<i>Militares</i>	424.398	38,03		SI
<b>Legislativo</b>	27.238	2,44	ND	SI
<b>Judiciário</b>	91.025	8,16	ND	SI
<b>TOTAL</b>	<b>1.116.002</b>	<b>100,00</b>		

Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal (2007)

(\*) Balanço geral da União da Controladoria Geral da União (2006)

ND: Dado não disponível

SI: Sem Informação

O entendimento das características dos modelos de gestão de carreiras no setor público pode ser considerado um considerável desafio. Afirma-se isto tanto pela variedade de organizações e de suas características próprias – culturais, estruturais, de modelos de administração, dentre outras —, como pelo acesso, entendimento e interpretação das múltiplas normas jurídicas que regem estas carreiras. O primeiro elemento que torna o entendimento das carreiras no setor público complexo é a relação jurídica estabelecida entre o Estado e seus recursos humanos. Enquanto no setor privado o regime jurídico que rege as relações entre os empregados e as empresas é baseado na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), no Estado encontra-se a coexistência entre dois regimes jurídicos: o baseado na CLT e o baseado no Estatuto dos Servidores Públicos. As leis federais definem

como servidores públicos civis aqueles indivíduos que, tendo ingressado na carreira por meio de concurso público, prestam serviços à administração direta, às autarquias e às fundações públicas — nesta classificação não estão incluídos os militares que possuem tratamento jurídico distinto. Da mesma forma, não são considerados servidores públicos os funcionários de empresas estatais e das sociedades de economia mista, estes últimos regidos pela CLT. Deve-se destacar, adicionalmente, que agentes políticos, ou seja, aqueles funcionários que exercem mandato eletivo ou dependem indiretamente de eleições, tais como: Deputados, Senadores, Assessores, Secretários e Ministros de Estado, não são considerados, também, como servidores públicos.

As relações jurídicas entre os servidores e o Estado são detalhadas em uma complexa rede de dispositivos legais, como emendas constitucionais, leis complementares, leis ordinárias, medidas provisórias, leis delegadas, decretos, dentre outros. Na esfera federal a relação entre a União e os servidores públicos civis, principalmente, regulamentada pela Lei N. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que estabeleceu o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União e, posteriormente, pela Lei N. 9.527, de 10 de dezembro de 1997. Estas leis e mais uma enorme variedade de dispositivos legais compõem o Estatuto dos Servidores Públicos, que é filosoficamente baseado nos princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade dos atos administrativos, conforme dispõe a Constituição Federal da República (BRASIL, 1988). Além disto, vale ressaltar que os preceitos legais do Estatuto dos Servidores são estabelecidos unilateralmente pelo setor público. A relação entre o Estado e o servidor, portanto, não é regida por contrato de trabalho individual ou coletivo, como no setor privado, mas por regras preestabelecidas nos moldes de um *contrato de adesão* – sem a possibilidade de negociação entre as partes (MARCONI, 2003).

### **2.2.3 Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial**

Dada a relevância da Ciência, Tecnologia e Inovação, a Aeronáutica, desde a sua criação, em 1941, reconhece o ensino, a pesquisa e o desenvolvimento do setor aeroespacial como fundamentais ao cumprimento de suas atribuições. Essas atividades são executadas, atualmente, pelo Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA).

O Centro Técnico Aeroespacial (CTA) criado em 1953, foi transformado pelo Decreto nº 5.657, de 30 de dezembro de 2005 no "Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial", para suceder o Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento (DEPED), e tem por competência a consecução dos objetivos da Política Aeronáutica Nacional para os setores da Ciência, Tecnologia e Indústria, bem como a contribuição para a formulação e condução da Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais.

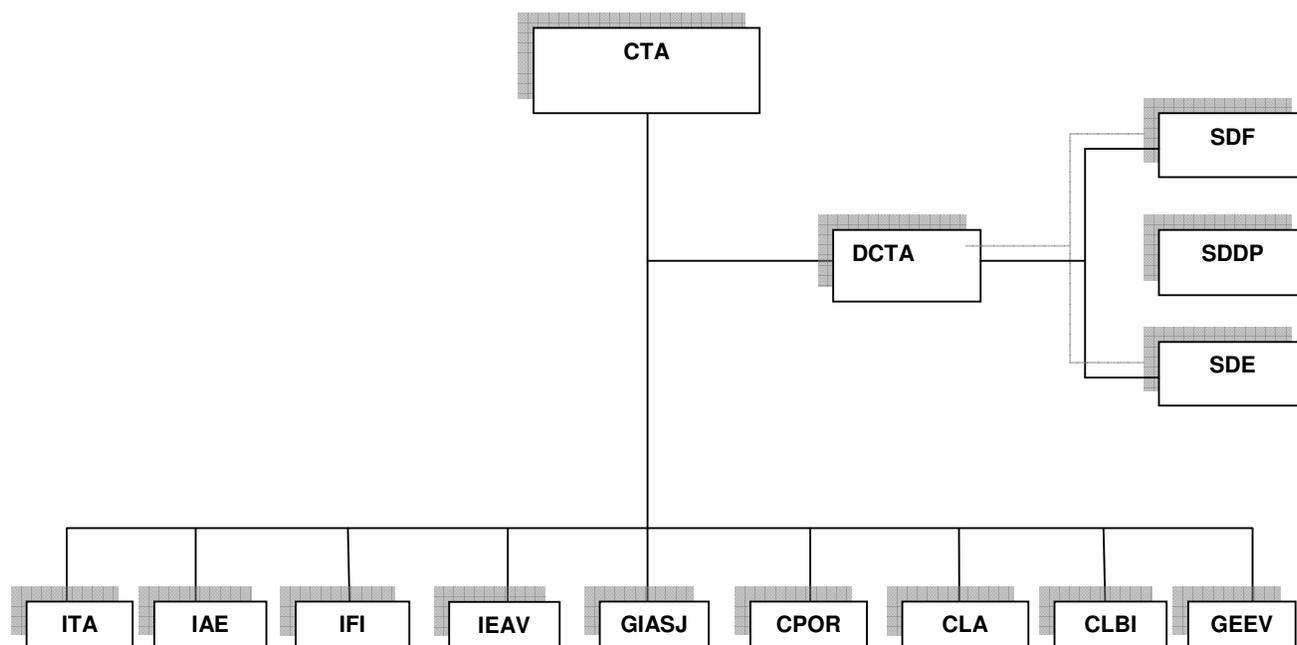
A seguir são apresentados os institutos que compõem o Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA):

- a) Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE) responsável pelo desenvolvimento de programas estratégicos, como o do Veículo Lançador de Satélites (VLS), o motor aeronáutico a álcool, sistemas bélicos para emprego nas aeronaves de combate da Força Aérea Brasileira (FAB), sem contar o fato de operar o maior túnel aerodinâmico da América Latina. Sua finalidade é ampliar o conhecimento e desenvolver soluções científico-tecnológicas para fortalecer o Poder Aeroespacial Brasileiro, por meio da Pesquisa, Desenvolvimento, Inovação, Operações de Lançamento e Serviços Tecnológicos em sistemas aeronáuticos, espaciais e de defesa.
- b) Instituto de Fomento e Coordenação Industrial (IFI), responsável pela garantia do desempenho, da segurança e da disponibilidade de produtos e sistemas aeroespaciais de interesse do Comando da Aeronáutica, prestando serviços nas áreas de Normalização, Metrologia, Certificação, Propriedade Intelectual, Transferência de Tecnologia e Coordenação

Industrial, fomentando assim o complexo científico-tecnológico aeroespacial brasileiro.

- c) Instituto de Estudos Avançados (IEAv), responsável por realizar pesquisa básica e aplicada, bem como desenvolver tecnologias experimentais e estudos avançados que lhe forem atribuídos em decorrência de Planos e Programas estabelecidos pelo Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA).
- d) Grupamento de Infra-estrutura e Apoio (GIA-SJ), responsável pelo planejamento, coordenação, controle e execução das atividades de infra-estrutura, apoio administrativo, saúde, segurança e defesa, essenciais ao funcionamento do Comando.
- e) Centro de Preparação de Oficiais da Reserva da Aeronáutica (CPOR), responsável pela educação e formação militar de milhares de jovens alunos dos cursos de graduação do ITA, formando oficiais engenheiros da ativa.
- f) Centro de Lançamento de Alcântara (CLA) e Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI), responsáveis por executar e prestar apoio às atividades de lançamento e rastreamento de engenhos aeroespaciais e de coleta e processamento de dados de suas cargas úteis, bem como executar os testes e experimentos de interesse da Aeronáutica, relacionados com a Política da Aeronáutica para Pesquisas e Desenvolvimento e com a Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais.
- g) Grupo Especial de Ensaios em Vôo (GEEV), responsável pela execução das Atividades de Ensaios em Vôos, a formação de pessoal especializado em Ensaios em Vôo e Recebimento de Aeronaves, bem como a coordenação do quadro de tripulantes do Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial na capacitação e execução das missões de apoio administrativo.

O organograma atual do CTA é apresentado a seguir (Figura 1).



**Figura 1** – Organograma do CTA

Fonte: CGTA, 2009

### 2.2.3.1 Gestão de pessoas no CTA

O CTA conta com um quantitativo de pessoal efetivo 415 (quatrocentos e quinze) pessoas do efetivo militar e civil de 2.317 (dois mil trezentos e dezessete). Os Quadros 3 e 4 apresentam estas informações (militares e civis), consecutivamente.

OM	MILITAR				
	OF GEN	OF SUPE	OF ITR	OF SUBLT	TOTAL
CLA	X	5	9	34	48
CLBI	X	6	3	29	38
SDDP/COPAC	2	24	4	4	34
CPOR-SJ	X	1	2	2	5
CTA - CMDO	3	16	1	9	29
GAC - EMBRAER	X	1	3	3	7
GAC - MECTRON	X	2	X	X	2
GEEV	X	19	8	17	44
GIA-SJ	X	22	13	68	103
IAE	X	17	6	21	44
IEAV	X	12	5	10	27
IFI	X	8	3	3	14
ITA	X	7	5	4	16
PAAK	X	X	X	1	1
PASJ	X	1	X	2	3
TOTAL	5	141	62	207	415

30/4/2009

**Quadro 3** – Quadro atual de pessoal por carreira - Militar

Fonte: CGTA, 2009

**COMANDO-GERAL DE TECNOLOGIA AEROESPACIAL - CTA - CIVIS** Atualizado em 30/04/2009

OM	SUPERIOR				INTERMEDIÁRIO			AUXILIAR		CARGOS		TOTAL
	PGPE	C&T	PUCRCE	CLT	PGPE	C&T	PUCRCE	PGPE	C&T	CD	DAS	
CLA	2	18	0	0	3	34	20	0	4	0	0	81
CLBI	0	14	0	0	7	32	0	0	7	0	0	60
SDDP	0	1	0	0	3	7	0	0	0	0	1	12
CPOR-SJ	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	3
CTA - CMDO	0	20	0	0	0	34	0	0	2	0	2	58
GAC - EMBRAER	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
GAC - RADAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GEEV	0	10	0	0	0	21	0	0	1	0	0	32
GIA-SJ	0	45	0	0	4	342	0	0	136	0	0	527
IAE	0	329	0	1	1	456	0	0	35	0	0	822
IEAV	0	119	0	0	1	91	0	0	16	0	0	227
IFI	0	63	0	0	1	86	0	0	5	0	0	155
ITA	0	45	131	1	0	86	11	0	20	1	0	295
PAAK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASJ	0	2	0	0	0	23	0	0	19	0	0	44
REMABI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GAC-CASA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBTOTALS	2	667	131	2	20	1213	31	0	247	1	3	2317
TOTAL	802				1264			247		4		2317

**OBSERVAÇÕES:**

B - PGPE (Plano Geral de Cargos do Poder Executivo)

C - C&amp;T (Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia)

D - PUCRCE (Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos)

E - CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)

**Quadro 4** - Pessoal civil do CTA, por carreiras

Fonte: CGTA, 2009

### 2.2.3.1.1 Carreiras do CTA

A Força de Trabalho do Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial - CTA é constituída, majoritariamente, pelas carreiras: Militar, Ciência e Tecnologia e Magistério, as quais são apresentadas sucintamente a seguir.

#### 2.2.3.1.1.1 Carreira Militar

A carreira militar é regulamentada, por meio de seu Estatuto, conforme disposto na Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980.

É caracterizada por atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípua das Forças Armadas, denominada atividade militar.

A carreira militar é privativa do pessoal da ativa, inicia-se com o ingresso nas Forças Armadas e obedece às diversas seqüências de graus hierárquicos.

Ingresso	O ingresso nas Forças Armadas é facultado, mediante incorporação, matrícula ou nomeação, a todos os brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei e nos regulamentos da Marinha, do Exército e da Aeronáutica.
Cargo	É um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometidos a um militar em serviço ativo e se encontra especificados nos Quadros de Efetivo ou Tabelas de Lotação das Forças Armadas ou previsto, caracterizado ou definido como tal em outras disposições legais.
Remuneração	A remuneração dos militares integrantes das Forças Armadas - Marinha, Exército e Aeronáutica, no País, em tempo de paz, compõe-se de: I - soldo; II – adicionais e III - gratificações: Além da remuneração prevista anteriormente, os militares têm os seguintes direitos remuneratórios: a) diária; b) transporte; c) ajuda de custo; d) auxílio-fardamento; e) auxílio-alimentação; f) auxílio-natalidade; g) auxílio-invalidéz; h) auxílio-funeral; i) auxílio-transporte; j) assistência pré-escolar; l) salário-família; m) adicional de férias; e n) adicional natalino.
Promoção	As promoções, nos diferentes Quadros do Corpo de Oficiais da Ativa da Aeronáutica, são realizadas no interesse da Aeronáutica e com o objetivo de atender: I - às necessidades de pessoal para as Organizações Militares (OM), com base nos efetivos fixados em lei; II - ao justo aproveitamento dos valores profissionais para o desempenho das diferentes funções, principalmente as de comando, chefia ou direção; III - à necessidade de adequar o acesso de forma regular, gradual e sucessiva aos postos da hierarquia militar.
	<b>Critérios de Promoção</b>
	I - para as vagas de oficiais subalternos e intermediários, pelo critério de antiguidade; II - para as vagas de oficiais superiores, pelos critérios de antiguidade e de merecimento, de acordo com a ordem de precedência hierárquica estabelecida no Quadro de Acesso por Antiguidade (QAA) ou no Quadro de Acesso por Merecimento (QAM), quando a promoção for exclusivamente por esse critério; III - para as vagas de oficiais-generais, pelo critério da escolha.

**Quadro 5 – Características da carreira militar**

Fonte: Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980

Na Tabela 2 são apresentados os soldos da carreira militar de acordo com a Lei Nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.

**TABELA 2 - SOLDOS**

<b>POSTO OU GRADUAÇÃO</b>	<b>Jan/2008</b>	<b>Jul/2008</b>	<b>Out/2008</b>	<b>Fev/2008</b>	<b>Jul/2009</b>	<b>Jan/2010</b>	<b>Jul/2010</b>
<b>1. OFICIAIS-GENERAIS</b>							
Almirante-de-Esquadra, General-de-Exército e Tenente-Brigadeiro	6.648,00	6.891,00	7.143,00	7.143,00	7.713,00	7.713,00	8.331,00
Vice-Almirante, General-de-Divisão e Major-Brigadeiro	6.345,00	6.582,00	6.825,00	6.825,00	7.380,00	7.380,00	7.983,00
Contra-Almirante, General-de-Brigada e Brigadeiro	6.081,00	6.312,00	6.555,00	6.555,00	7.113,00	7.113,00	7.722,00
<b>2. OFICIAIS SUPERIORES</b>							
Capitão-de-Mar-e-Guerra e Coronel	5.547,00	5.760,00	5.979,00	5.979,00	6.489,00	6.489,00	7.044,00
Capitão-de-Fragata e Tenente-Coronel	5.355,00	5.574,00	5.802,00	5.802,00	6.336,00	6.336,00	6.915,00
Capitão-de-Corveta e Major	5.151,00	5.376,00	5.613,00	5.613,00	6.168,00	6.168,00	6.777,00
<b>3. OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS</b>							
Capitão-Tenente e Capitão	4.053,00	4.233,00	4.419,00	4.419,00	4.860,00	4.860,00	5.340,00
<b>4. OFICIAIS SUBALTERNOS</b>							
Primeiro-Tenente	3.798,00	3.972,00	4.155,00	4.155,00	4.584,00	4.584,00	5.058,00
Segundo-Tenente	3.402,00	3.567,00	3.738,00	3.738,00	4.143,00	4.143,00	4.590,00
<b>5. PRAÇAS ESPECIAIS</b>							
Guarda-Marinha e Aspirante-a-Oficial	3.183,00	3.342,00	3.507,00	3.507,00	3.894,00	3.894,00	4.323,00
Aspirante, Cadete (último ano) e Aluno do Instituto Militar de Engenharia (último ano)	753,00	753,00	753,00	825,00	825,00	894,00	894,00
Aspirante e Cadete (demais anos), Alunos do Centro de Formação de Oficiais da Aeronáutica, Aluno de Órgão de Formação de Oficiais da Reserva	612,00	612,00	612,00	666,00	666,00	726,00	726,00

Aluno do Colégio Naval, Aluno da Escola Preparatória de Cadetes (último ano) e Aluno da Escola de Formação de Sargentos	558,00	558,00	558,00	609,00	609,00	660,00	660,00
Aluno do Colégio Naval, Aluno da Escola Preparatória de Cadetes (demais anos) e Grumete	543,00	543,00	543,00	594,00	594,00	645,00	645,00
Aprendiz-Marinheiro	510,00	510,00	510,00	558,00	558,00	606,00	606,00
<b>6. PRAÇAS GRADUADAS</b>							
Suboficial e Subtenente	2.808,00	2.919,00	3.036,00	3.036,00	3.303,00	3.303,00	3.597,00
Primeiro-Sargento	2.457,00	2.559,00	2.664,00	2.664,00	2.910,00	2.910,00	3.180,00
Segundo-Sargento	2.103,00	2.193,00	2.289,00	2.289,00	2.508,00	2.508,00	2.748,00
Terceiro-Sargento	1.713,00	1.791,00	1.872,00	1.872,00	2.061,00	2.061,00	2.268,00
Cabo (engajado) e Taifeiro-Mor	1.185,00	1.233,00	1.281,00	1.281,00	1.395,00	1.395,00	1.518,00
Cabo (não-engajado)	456,00	456,00	456,00	498,00	498,00	540,00	540,00
<b>7. DEMAIS PRAÇAS</b>							
Taifeiro de 1ª Classe	1.116,00	1.161,00	1.209,00	1.209,00	1.317,00	1.317,00	1.437,00
Taifeiro de 2ª Classe	1.038,00	1.083,00	1.131,00	1.131,00	1.242,00	1.242,00	1.365,00
Marinheiro, Soldado Fuzileiro Naval e Soldado de 1ª Classe (especializados, cursados e engajados), Soldado-Clarim ou Corneteiro de 1ª Classe e Soldado Pára- Quedista (engajado)	966,00	966,00	966,00	1.056,00	1.056,00	1.146,00	1.146,00
Marinheiro, Soldado Fuzileiro Naval, Soldado de 1ª Classe (não-especializado) e Soldado-Clarim ou Corneteiro de 2ª Classe, Soldado do Exército e Soldado de 2ª Classe (engajado)	810,00	810,00	810,00	885,00	885,00	963,00	963,00
Marinheiro-Recruta, Recruta, Soldado, Soldado-Recruta, Soldado de 2ª Classe (não engajado) e Soldado-Clarim ou Corneteiro de 3ª classe Classe	417,00	417,00	417,00	453,00	453,00	492,00	492,00

Fonte: Lei Nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.

Com relação ao interstício em cada posto será contado a partir da data do ato da promoção ou meação, ou da data que nele constar, ressalvados os casos de desconto de tempo não computável previstos no Estatuto dos Militares (Quadro 6).

	QUADROS									
	Aviadores	Intendentes	Engenheiros	Médicos	Infantaria da Aeronáutica	Dentistas/ Farmacêuticos	Capelães	Especialistas	Feminino de Oficiais	Especialistas da Aeronáutica
Ten Brig.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Maj Brig	1 ano	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Brig	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano	-	-	-	-	-	-
Cel	3 anos	3 anos	2 anos	3 anos	3 anos	-	-	-	-	-
Ten Cel	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	4 anos	1 ano	-	-	-
Maj	5 anos	5 anos	5 anos	5 anos	5 anos	5 anos	2 anos	5 anos	5 anos	-
Cap	5 anos	5 anos	7 anos	7 anos	5 anos	7 anos	3 anos	5 anos	6 anos	-
1º Ten	5 anos	5 anos	7 anos	7 anos	5 anos	7 anos	5 anos	5 anos	6 anos	3 anos
2º Ten	2 anos	2 anos	-	-	2 anos	-	2 anos	2 anos	4 anos	2 anos
Asp	6 meses	6 meses	-	-	6 meses	-	-	-	-	-

**Quadro 6** - Interstício

Fonte: Portaria Nº 443/GC1, de 29 de maio de 2009, do Comando da Aeronáutica.

### 2.2.3.1.1.2 Carreira do magistério

A carreira do Magistério foi instituída pela Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 e estruturada de acordo com o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) aprovado pelo Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aplica-se o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) ao pessoal docente e servidores técnicos e administrativos das universidades e demais instituições federais de ensino superior, estruturadas sob a forma de autarquia ou de fundação pública, assegurada a observância do princípio da isonomia salarial e a uniformidade de critérios tanto para ingresso mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos, quanto para a promoção e ascensão funcional, com valorização do desempenho e da titulação do servidor.

Ingresso	Mediante concurso público de provas, ou de provas e títulos
Função	As funções de confiança, compreende as atividades de direção, chefia e assessoramento.
Atividades Docente	São consideradas atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do ensino superior: a) as pertinentes à pesquisa, ensino e extensão que, indissociáveis, visem à aprendizagem, à produção do conhecimento, à ampliação e transmissão do saber e da cultura; b) as inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria instituição, além de outras previstas na legislação vigente.
Requisitos ao acesso às classes	AUXILIAR: o acesso a esta classe se dá mediante habilitação em concurso público e posse de Diploma de Graduação em Curso Superior.
Cada classe compreende quatro (4) níveis, designados de um a quatro. Exceto a classe de Professor Titular, que possui um só nível.	ASSISTENTE: o acesso a esta classe se dá mediante habilitação em concurso público, progressão por posse de grau de Mestre, ou Avaliação de Desempenho Acadêmico.
	ADJUNTO: o acesso a esta classe se dá mediante habilitação em concurso público, progressão por posse de título de Doutor ou Livre – Docente, ou Avaliação de Desempenho Acadêmico.
	ASSOCIADO: o acesso a esta classe se dá mediante progressão, desde que o docente esteja há, no mínimo dois anos na Classe/Nível Adjunto/04, possua título de Doutor ou Livre – Docente e seja aprovado em avaliação de desempenho acadêmico realizada no âmbito da IFE, por Banca Examinadora constituída especialmente para este fim, observados os critérios gerais estabelecidos pelo MEC
	TITULAR: o acesso a esta classe se dá unicamente mediante concurso público, no qual poderão se inscrever portadores do título de Doutor ou de Livre Docente, Professores Adjuntos, bem como pessoas de notório saber, desde que reconhecido pelo Conselho Superior da IFE.
Remuneração	A partir de 01/02/2009, a estrutura remuneratória da Carreira será composta de: I - Vencimento Básico; II - Retribuição por Titulação - RT; III - Gratificação Específica do Magistério Superior - GEMAS. Os valores da RT variam em conformidade com a classe, nível, regime de trabalho e titulação comprovada, nos termos do Anexo I, e não serão percebidos cumulativamente. Os valores da GEMAS também variam em conformidade com a classe, nível, regime de trabalho e titulação comprovada.
Progressão	A progressão nas carreiras do Magistério poderá ocorrer, exclusivamente, por titulação e desempenho acadêmico, nos termos das normas regulamentares a serem expedidas pelo Ministro de Estado da Educação: I - de um nível para outro, imediatamente superior, dentro da mesma classe; II - de uma para outra classe, exceto para a de Professor Titular. A progressão de que trata o item I será feita após o cumprimento, pelo docente, do interstício de dois anos no nível respectivo, mediante avaliação de desempenho, ou interstício de quatro anos de atividade em órgão público. A progressão prevista no item II far-se-á sem interstício, por titulação ou mediante avaliação de desempenho acadêmico do docente que não obtiver a titulação necessária, mas, que esteja, no mínimo, há dois anos no nível 4 da respectiva classe ou com interstício de quatro anos de atividade em órgão público.

### Quadro 7 – Características da carreira do magistério

Fonte: Decreto nº 94.664, 23/07/1987

**Tabela 3 – Carreira – Magistério Superior – 20 horas****Cargos de que trata a Lei nº 7.596/1987**

CLASSE	NÍVEL	VB	GEMAS	RT				ATIVO E APOSENTADO				
				Aperf.	Espec.	Mestre	Doutor	Sem RT	Aperf.	Espec.	Mestre	Doutor
				C	D	E	F	G(A+B)	H(A+B+C)	I(A+B+D)	J(A+B+E)	K(A+B+F)
Titular	1	1.003,50	978,88	81,87	227,54	507,88	1.012,71	1.982,38	2.064,25	2.209,92	2.490,26	2.995,09
	4	946,70	977,77			439,01	878,18	1.924,47			2.363,48	2.802,65
Associado	3	919,13	976,66			411,92	796,44	1.875,79			2.307,71	2.692,23
	2	892,36	975,55			411,77	757,94	1.867,91			2.279,68	2.625,85
	1	889,76	974,44			411,62	757,79	1.864,20			2.275,82	2.621,98
Adjunto	4	817,33	973,33	63,88	122,70	293,03	638,98	1.790,66	1.854,54	1.913,36	2.083,69	2.429,64
	3	793,52	972,22	62,77	121,59	283,83	612,44	1.765,74	1.828,51	1.887,33	2.049,57	2.378,18
	2	770,41	971,11	61,66	117,33	274,88	586,79	1.741,52	1.803,18	1.858,85	2.016,40	2.328,31
	1	747,97	970,00	60,55	113,19	266,19	564,28	1.717,97	1.778,52	1.831,16	1.984,16	2.282,23
Assistente	4	705,63	968,89	59,44	105,63	250,06		1.674,52	1.733,96	1.780,15	1.924,58	
	3	685,08	967,78	58,33	101,81	242,07		1.652,86	1.711,19	1.754,67	1.894,93	
	2	665,13	966,67	57,22	98,09	234,31		1.631,80	1.689,02	1.729,89	1.866,11	
	1	645,76	965,56	56,11	94,48	226,77		1.611,32	1.667,43	1.705,80	1.838,09	
Auxiliar	4	609,21	964,45	55,00	87,91			1.573,66	1.628,66	1.661,57		
	3	591,47	963,34	53,89	84,57			1.554,81	1.608,70	1.639,38		
	2	574,24	962,23	52,78	81,33			1.536,47	1.589,25	1.617,80		
	1	557,51	961,12	51,67	78,18			1.518,63	1.570,30	1.596,81		

Fonte: Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Caderno nº 48 – Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais

**Tabela 4 – Carreira Magistério Superior – 40 horas****Cargos de que trata a Lei nº 7.596/1987**

CLASSE	NÍVEL	RT						ATIVO E APOSENTADO				
		VB	GEMAS	Aperf.	Espec.	Mestre	Doutor	Sem RT	Aperf.	Espec.	Mestre	Doutor
		A	B	C	D	E	F	G(A+B)	H(A+B+C)	I(A+B+D)	J(A+B+E)	K(A+B+F)
Titular	1	2.007,00	1.027,82	97,47	423,27	864,06	2.231,96	3.034,82	3.132,29	3.458,09	3.898,88	5.266,78
	4	1.893,40	1.026,66			847,34	1.887,20	2.920,06			3.767,40	4.807,26
Associado	3	1.838,26	1.025,49			847,25	1.887,11	2.863,75			3.711,09	4.750,86
	2	1.784,72	1.024,33			847,15	1.887,01	2.809,05			3.656,20	4.696,06
	1	1.779,52	1.023,16			847,06	1.886,92	2.802,68			3.649,74	4.689,60
	4	1.634,66	1.022,00	99,26	354,85	614,29	1.654,15	2.656,56	2.755,92	3.011,51	3.270,95	4.310,81
Adjunto	3	1.587,04	1.020,83	95,21	340,30	588,21	1.636,57	2.607,87	2.703,08	2.948,17	3.196,08	4.244,44
	2	1.540,82	1.019,57	91,20	325,95	581,82	1.619,49	2.560,49	2.651,69	2.886,44	3.122,31	4.179,98
	1	1.495,94	1.018,50	87,28	311,94	535,85	1.602,91	2.514,44	2.601,72	2.826,38	3.050,29	4.117,35
Assistente	4	1.411,26	1.017,33	82,73	289,03	498,42		2.428,59	2.511,32	2.717,62	2.927,01	
	3	1.370,18	1.016,17	61,25	255,36	485,91		2.386,33	2.447,58	2.641,69	2.872,24	
	2	1.330,26	1.015,00	60,08	218,08	473,65		2.345,26	2.405,34	2.563,32	2.818,91	
	1	1.291,52	1.013,84	58,92	167,01	461,80		2.305,36	2.364,28	2.472,37	2.766,96	
Auxiliar	4	1.218,42	1.012,67	57,75	92,31			2.231,09	2.208,84	2.323,40		
	3	1.182,94	1.011,51	56,58	88,80			2.194,45	2.251,03	2.283,25		
	2	1.148,48	1.010,34	55,42	85,40			2.158,82	2.214,24	2.244,22		
	1	1.115,02	1.099,18	54,25	82,09			2.124,20	2.178,45	2.206,29		

Fonte: Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Caderno nº 48 – Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais

**Tabela 5 – Carreira Magistério Superior – Dedicção exclusiva****Cargos de que trata a Lei nº 7.596/1987**

CLASSE	NÍVEL	RT						ATIVO E APOSENTADO				
		VB	GEMAS	Aperf.	Espec.	Mestre	Doutor	Sem RT	Aperf.	Espec.	Mestre	Doutor
		A	B	C	D	E	F	G(A+B)	H(A+B+C)	I(A+B+D)	J(A+B+E)	K(A+B+F)
Titular	1	3.110,85	1.469,97	297,40	629,19	2.259,29	5.865,99	4.580,82	4.878,22	5.219,01	6.840,11	10.446,81
	4	2.934,77	1.334,75			2.524,80	5.591,44	4.298,52			6.794,32	9.896,96
Associado	3	2.849,30	1.211,10			2.524,17	5.530,30	4.060,40			6.584,57	9.580,70
	2	2.766,32	1.098,63			2.523,54	5.472,95	3.864,95			6.388,49	9.337,90
	1	2.758,26	1.065,46			2.522,91	5.299,92	3.823,72			6.346,63	9.123,64
Adjunto	4	2.533,72	1.065,13	176,37	572,31	1.765,18	3.583,43	3.598,35	3.775,22	4.171,16	5.364,03	7.182,28
	3	2.459,91	1.054,58	160,69	540,38	1.688,76	3.476,98	3.514,49	3.675,18	4.054,87	5.203,25	6.991,47
	2	2.388,27	1.043,08	144,19	507,87	1.628,50	3.373,38	3.431,35	3.575,54	3.939,22	5.059,85	6.804,73
	1	2.318,71	1.038,87	135,09	483,11	1.569,09	3.365,27	3.357,58	3.492,67	3.849,09	4.926,67	6.722,05
Assistente	4	2.187,45	1.037,68	124,07	443,65	1.409,95		3.225,13	3.349,28	3.668,78	4.635,08	
	3	2.123,75	1.036,49	119,83	424,90	1.408,84		3.160,24	3.279,97	3.585,14	4.569,08	
	2	2.061,90	1.035,30	113,98	407,54	1.407,73		3.097,26	3.211,18	3.504,74	4.504,93	
	1	2.001,96	1.034,12	109,40	291,13	1.406,62		3.035,98	3.145,38	3.427,11	4.442,69	
Auxiliar	4	1.888,55	1.032,92	101,00	361,04			2.921,47	3.022,47	3.282,51		
	3	1.833,56	1.031,74	96,92	346,44			2.865,30	2.962,22	3.211,74		
	2	1.078,14	1.030,55	93,07	332,68			2.810,09	2.903,76	3.143,37		
	1	1.728,28	1.029,38	89,43	319,64			2.757,64	2.847,07	3.077,28		

Fonte: Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Caderno nº 48 – Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais

### 2.2.3.1.1.3 Carreira de ciência e tecnologia

A carreira de Ciência e Tecnologia foi estruturada pela Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993 e abrange os órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional, integrantes da área de Ciência e Tecnologia, que tenham como principais objetivos a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico.

A carreira de Ciência e Tecnologia tem a seguinte composição:

- 1º) Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia;
- 2º) Carreira de Desenvolvimento Tecnológico;
- 3º) Carreira de Gestão, Planejamento e Infra-Estrutura em Ciência e Tecnologia.

<b>Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia</b>		
Exercer atividades específicas de pesquisa científica e tecnológica		
<b>Cargos</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
Pesquisador	Pesquisador Titular	a) ter realizado pesquisas durante, pelo menos, seis anos, após a obtenção do título de Doutor; e b) ter reconhecida liderança em sua área de pesquisa, consubstanciada por publicações relevantes de circulação internacional e pela coordenação de projetos ou grupos de pesquisa e pela contribuição na formação de novos pesquisadores;
	Pesquisador Associado	a) ter realizado pesquisa durante, pelo menos, três anos, após a obtenção do título de Doutor; e b) ter realizado pesquisa de forma independente em sua área de atuação, demonstrada por publicações relevantes de circulação internacional, e considerando-se também sua contribuição na formação de novos pesquisadores;
	Pesquisador Adjunto	a) ter o título de Doutor; e b) ter realizado pesquisa relevante em sua área de atuação;
	Assistente de Pesquisa	a) ter o grau de Mestre; e b) ter qualificação específica para a classe.
<b>Carreira de Desenvolvimento Tecnológico</b>		
Exercer atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico		
<b>Cargo</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		Além do 3º grau completo
Tecnologista	Tecnologista Sênior	a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado, durante, pelo menos seis anos após a obtenção de tal título, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ou ter realizado, após a obtenção do grau de Mestre, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico durante, pelo menos, onze anos, que lhe atribua habilitação correspondente, ou ter

		realizado, durante pelo menos quatorze anos, atividades de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que lhe atribuam habilitação correspondente; b) ter reconhecida liderança em sua área de atuação, aferida por uma relevante e continuada contribuição, consubstanciada por coordenação de projetos ou de grupos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, contribuindo com resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por periódicos de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos, e outros meios aprovados pelo Conselho
	Tecnologista Pleno 3	a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado, durante, pelo menos, três anos após a obtenção de tal título, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, ou ter realizado, após a obtenção do grau de Mestre, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico durante, pelo menos, oito anos, que lhe atribua habilitação correspondente, ou ter realizado durante, pelo menos, onze anos atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, que lhe atribua habilitação correspondente; b) demonstrar capacidade de realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico relevantes de forma independente, contribuindo com resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por publicações de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos, e outros meios aprovados pelo Conselho referido no art. 16;
	Tecnologista Pleno 2	a) ter o título de Doutor ou ter realizado, após a obtenção do grau de Mestre, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico durante, pelo menos, cinco anos, que lhe atribua habilitação correspondente, ou ter realizado, durante pelo menos oito anos, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que lhe atribua habilitação correspondente; b) demonstrar capacidade de participar em projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico relevantes na sua área de atuação, contribuindo com resultados tecnológicos expressos em trabalhos documentados por publicações de circulação internacional, patentes, normas, protótipos, contratos de transferência de tecnologia, laudos e pareceres técnicos, e outros meios aprovados pelo Conselho;
	Tecnologista Pleno 1	a) ter o grau de Mestre ou ter realizado, durante, pelo menos, três anos, atividade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, que lhe atribua habilitação correspondente; e b) ter participado de projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico;
	Tecnologista Júnior.	a) ter qualificação específica para a classe
<b>Cargo</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		Além do 2º grau completo, ter conhecimentos específicos ao cargo, e ainda:
Técnico	Técnico 3	ter, pelo menos, doze anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Técnico 2	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Técnico 1	ter um ano, no mínimo, de participação em projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico ou habilitação inerente à classe.
<b>Cargo</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		além do 1º grau completo, os seguintes
Auxiliar-Técnico	Auxiliar-Técnico 2;	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de

		tarefas inerentes à classe;
	Auxiliar-Técnico 1	ter conhecimentos específicos inerentes à classe
<b>Carreira de Gestão, Planejamento e Infra-estrutura em Ciência e Tecnologia</b>		
Exercer atividades específicas de pesquisa e desenvolvimento tecnológico		
Cargo	Classes	Requisitos para ingresso e progressão
		Além do 3º grau completo
Analista em Ciência e Tecnologia	Analista em Ciência e Tecnologia Sênior	a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado durante pelo menos seis anos, após a obtenção de tal título, atividades de gestão, planejamento e infra-estrutura em Ciência e Tecnologia, ou ter realizado, após obtenção do grau de Mestre, atividades de gestão, planejamento ou infra-estrutura em Ciência e Tecnologia durante, pelo menos, onze anos, que lhe atribuam habilitação correspondente, ou ter realizado, durante pelo menos quatorze anos, atividades de gestão, planejamento e infra-estrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuam habilitação correspondente; b) ter reconhecida liderança em sua área de atuação, aferida por uma relevante contribuição e consubstanciada por orientação de equipes interdisciplinares ou de profissionais especializados, treinamentos ofertados, coordenação de planos, programas, projetos e trabalhos publicados e outros meios aprovados pelo Conselho referido no art. 16.
	Analista em Ciência e Tecnologia Pleno 3	a) ter o título de Doutor e, ainda, ter realizado durante, pelo menos, três anos, após a obtenção de tal título, atividades de gestão, planejamento ou infra-estrutura em Ciência e Tecnologia, ou ter realizado após a obtenção do grau de Mestre, atividades de gestão, planejamento ou infra-estrutura, durante, pelo menos, oito anos, que lhe atribuam habilitação correspondente, ou ter realizado, durante, pelo menos onze anos, atividades de gestão, planejamento e infra-estrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuam habilitação correspondente; b) ter realizado, de forma independente, trabalhos interdisciplinares ou sistemas de suporte relevantes para o apoio científico e tecnológico, consubstanciados por desenvolvimento de sistemas de infra-estrutura, elaboração ou coordenação de planos, programas, projetos, estudos específicos de divulgação nacional e outros meios aprovados pelo Conselho referido no art. 16.
Analista em Ciência e Tecnologia	Analista em Ciência e Tecnologia Pleno 2	a) ter o título de Doutor ou ter exercido, durante, pelo menos, cinco anos, após a obtenção do grau de Mestre, atividades de gestão, planejamento ou infra-estrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuam habilitação correspondente ou ainda ter realizado, durante, pelo menos, oito anos, atividades de gestão, planejamento e infra-estrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribuam habilitação correspondente; b) ter realizado, sob supervisão, trabalhos interdisciplinares, ou sistemas de suporte relevantes para o apoio científico e tecnológico consubstanciados por elaboração ou gerenciamento de planos, programas, projetos e estudos específicos com divulgação interinstitucional, e outros meios aprovados pelo Conselho referido no art. 16.
	Analista em Ciência e Tecnologia Pleno 1	a) ter grau de Mestre ou ter realizado, durante, pelo menos, três anos, atividade de gestão, planejamento ou infra-estrutura em Ciência e Tecnologia, que lhe atribua habilitação correspondente; e b) ter participado de trabalhos interdisciplinares ou da elaboração de sistemas de suporte, de relatórios técnicos e de projetos correlacionados com a área de Ciência e

		Tecnologia.
	Analista em Ciência e Tecnologia Júnior;	ter qualificações específicas para a classe
<b>Cargo</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		além do 2º grau completo, ter conhecimentos específicos do cargo e, ainda
Assistente em Ciência e Tecnologia	Assistente 3	ter, pelo menos, doze anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Assistente 2	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas inerentes à classe;
	Assistente 1	ter um ano, no mínimo, de experiência na execução de tarefas inerentes à classe.
<b>Cargo</b>	<b>Classes</b>	<b>Requisitos para ingresso e progressão</b>
		além do 1º grau completo, os seguintes
Auxiliar em Ciência e Tecnologia	Auxiliar 2	ter, pelo menos, seis anos de experiência na execução de tarefas específicas inerentes à classe;
	Auxiliar 1	ter conhecimentos específicos inerentes à classe
Ingresso	O ingresso nas carreiras referidas dar-se-á no padrão inicial de cada classe, após a aprovação, em concurso público de provas ou de provas e títulos, respeitado o número de vagas dos respectivos cargos. Excepcionalmente, nos termos e condições que forem estabelecidos pelo Conselho do Plano de Carreiras (CPC), o ingresso nas carreiras de que trata esta lei dar-se-á no último padrão da classe mais elevada do nível superior.	
Progressão	A progressão do servidor na respectiva carreira ocorrerá, exclusivamente, em conseqüência de seu desempenho, aferido de acordo com os critérios estabelecidos pelo (CPC), da seguinte forma: I - de um padrão para outro imediatamente superior, dentro da mesma classe; II - do último padrão de uma classe para o inicial da classe imediatamente superior. O interstício mínimo para progressão será de doze meses	
Avaliações	As avaliações de desempenho dos ocupantes de cargos nas carreiras serão realizadas, pelo menos, uma vez por ano.	
Remuneração	A estrutura remuneratória da Carreira será composta de: I - Vencimento Básico; II - Retribuição por Titulação (RT) para os cargos de nível superior; ou III - Gratificação de Qualificação (GQ) - para os cargos de nível intermediário e nível auxiliar; IV - Gratificação de Desempenho por Atividade de Ciência e Tecnologia - (GDACT); V - Gratificação Temporária de Atividade de Ciências e Tecnologia - (GTEMPCT).	

**Quadro 8 – Características da carreira de ciência e tecnologia**

Fonte: Lei nº 8.691, 28/07/1993.

A Tabela 6 apresenta a remuneração da carreira de ciência e tecnologia.

Tabela 6 - Remuneração da carreira de ciência e tecnologia

NÍVEL SUPERIOR – REMUNERAÇÃO JULHO/2009																
Classe	Padrão	VB	Grat. Fixa	TITULAÇÃO			Grat. Ativo	TOTAL ATIVO				Grat. Aposen	TOTAL APOSENTADO			
				Aperf/Esp.	Mestrado	Doutorado		Sem Tit.	Aperf/Esp.	Mestrado	Doutorado		Sem Tit.	Aperf/Esp.	Mestrado	Doutorado
5	III	4.411,76	1.147,06	1.501,00	2.918,00	5.838,00	2.779,00	8.337,82	9.838,82	11.255,82	14.172,82	1.389,50	6.948,32	8.449,32	9.866,32	12.786,32
	II	4.247,94	1.104,46	1.444,00	2.811,00	5.620,00	2.712,00	8.064,40	9.508,40	10.875,40	13.684,40	1.356,00	6.708,40	8.152,40	9.519,40	12.328,40
	I	4.090,76	1.063,60	1.391,00	2.705,00	5.414,00	2.646,00	7.800,36	9.191,36	10.505,36	13.214,36	1.323,00	6.477,36	7.868,36	9.182,36	11.891,36
4	III	3.868,24	1.005,74	1.317,00	2.559,00	5.119,00	2.549,00	7.422,98	8.739,98	9.981,98	12.541,98	1.274,50	6.148,48	7.465,48	8.707,48	11.267,48
	II	3.724,92	968,48	1.265,00	2.464,00	4.927,00	2.487,00	7.180,40	8.445,40	9.644,40	12.107,40	1.243,50	5.936,90	7.201,90	8.400,90	10.863,90
	I	3.566,32	932,44	1.219,00	2.372,00	4.745,00	2.427,00	6.945,76	8.164,76	9.317,76	11.690,76	1.213,50	5.732,26	6.951,26	8.104,26	10.477,26
3	III	3.391,47	881,78	1.153,00	2.243,00	4.486,00	2.339,00	6.612,25	7.765,25	8.855,25	11.098,25	1.169,00	5.442,75	6.595,75	7.685,75	9.928,75
	II	3.266,17	849,20	1.111,00	2.161,00	4.321,00	2.282,00	6.397,37	7.508,37	8.558,37	10.718,37	1.141,00	5.256,37	6.367,37	7.417,37	9.577,37
	I	3.144,98	817,70	1.069,00	2.081,00	4.161,00	2.227,00	6.189,68	7.258,68	8.270,68	10.350,68	1.113,50	5.176,18	6.145,18	7.157,18	9.237,18
2	III	2.974,13	773,28	1.012,00	1.967,00	3.933,00	2.146,00	5.893,41	6.905,41	7.860,41	9.826,41	1.073,00	4.820,41	5.832,41	6.787,41	8.753,41
	II	2.864,86	744,86	976,00	1.895,00	3.790,00	2.094,00	5.703,72	6.679,72	7.598,72	9.493,72	1.047,00	4.656,72	5.632,72	6.551,72	8.446,72
	I	2.758,63	717,24	937,00	1.825,00	3.649,00	2.044,00	5.519,87	6.456,87	7.344,87	9.166,87	1.022,00	4.497,87	5.434,87	6.322,87	8.146,87
1	III	2.608,44	678,19	887,00	1.725,00	3.451,00	1.971,00	5.257,63	6.144,63	6.982,63	8.708,63	985,50	4.272,13	5.159,13	5.997,13	7.723,13
	II	2.512,25	653,18	854,00	1.662,00	3.324,00	1.923,00	5.088,43	5.942,43	6.750,43	8.412,43	961,50	4.126,93	4.980,93	5.788,93	7.450,93
	I	2.419,07	628,96	822,00	1.601,00	3.199,00	1.877,00	4.925,03	5.747,03	6.526,03	8.124,03	938,50	3.986,53	4.808,53	5.587,53	7.185,53

Fonte: Sindicato dos Servidores Públicos Federais na Área de Ciência e Tecnologia do Vale do Paraíba – Tabela Salarial – Julho/2009

### 3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o tipo de pesquisa, os métodos utilizados e a descrição detalhada de cada etapa metodológica da pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo é do tipo descritivo, uma vez que proporciona maior familiaridade com o problema e o torna mais explícito ao descrever as características de determinada população e a existência de relação entre as variáveis. Selltiz et al (1975) sugerem que, para se evitar vieses neste tipo de estudo, alguns fatores devem ser considerados durante a análise dos dados, são eles: o objetivo e a formulação do estudo, o método de coleta de dados e a composição da amostra.

Também adota uma abordagem empírico-analítica que, de acordo com Martins (1994, p. 6), relaciona-se a abordagens que “privilegiam estudos práticos. Suas propostas têm caráter técnico, restaurador e incrementalista. Tem preocupação com a relação causal entre as variáveis”. Enfatizam as relações entre as variáveis ou fenômenos que devem ser objetivamente medidos, com o apoio de estatística.

Os dados foram tratados quantitativamente, pois este procedimento possibilita análises estatísticas das variáveis do modelo conceitual proposto, em busca dos índices que a nortearam, de modo a entender a grandeza do problema de pesquisa e de alguns aspectos focais. Os métodos quantitativos podem ser aplicados quando houver a possibilidade de se observar elementos comparáveis (BOUDON 1973, apud CARVALHO, 2000),

A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionários e a amostragem foi não-probabilística por conveniência. Na amostragem não-probabilística os elementos da população são selecionados conforme sua disponibilidade para o estudo, ou por conveniência do pesquisador. As características podem ser de tempo, idade, sexo, geográficas, financeiras, entre outras (CORRAR; THEÓPHILO, 2007).

Para a análise dos dados foram utilizados procedimentos estatísticos (frequência e percentual, desvio padrão, média, mediana e moda) com apoio das ferramentas do *software SPSS*, versão 17.0, e MINITAB 15.0.

Para se verificar a existência de alguma relação entre as variáveis, foram realizados testes estatísticos não-paramétricos os quais são úteis para decisões sobre dados decorrentes de pesquisas da área de ciências humanas. Entre eles, inclui-se o teste não-paramétrico mais utilizado, Qui-Quadrado.

Uma importante aplicação do teste Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) ocorre quando se quer estudar a associação, ou dependência, entre duas variáveis.

Para efetuar um teste não-paramétrico deve-se estabelecer o nível de significância  $\alpha$ , onde:

Se  $\alpha = 1\%$ : o teste é altamente significativo

Se  $\alpha = 5\%$ : o teste é significativo

Se  $\alpha > 5\%$ : o teste não é significativo

Uma vez fixado o valor de  $\alpha$  de significância do teste (adota-se  $\alpha = 1\%$ ), a variável Qui-Quadrado é encontrada com  $\phi = (L - 1) * (C - 1)$  graus de liberdade, onde L representa o número de linhas e C representa o número de colunas da tabela de entrada para o teste.

As hipóteses a serem testadas são:

H0: as variáveis são independentes, ou as variáveis não estão relacionadas.

H1: as variáveis são dependentes, ou as variáveis estão associadas.

Para cada tabela é calculado o valor da estatística de teste ( $\chi^2_{\text{calc}}$ ) e, então, este valor é comparado com o valor tabelado ( $\chi^2_{\text{tab}}$ ):

Se  $\chi^2_{\text{calc}} > \chi^2_{\text{tab}}$  a hipótese nula H0 deverá ser rejeitada, concluindo, com risco de  $\alpha = 1\%$ , que há dependência entre as variáveis, ou seja, estão associadas.

Se  $\chi^2_{\text{calc}} \leq \chi^2_{\text{tab}}$  a hipótese nula H0 não deverá ser rejeitada, concluindo, com risco de  $\alpha = 1\%$ , que há independência entre as variáveis, ou seja, não estão associadas.

Considera-se, neste estudo, as características pessoais: escolaridade, sexo e idade e as características funcionais: carreira, lotação e tempo de serviço como variáveis independentes e as cinco categorias de comprometimento estudadas: Comprometimento com a Carreira, Comprometimento com a Organização, Comprometimento Afetivo,

Comprometimento Instrumental e Comprometimento Normativo como variáveis dependentes.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

A Pesquisa foi realizada no âmbito do CTA, uma Instituição de Pesquisa Pública Federal, localizada na cidade de São José dos Campos – São Paulo, junto aos militares e civis pertencentes às diferentes carreiras profissionais existentes na organização. Os sujeitos da pesquisa estão alocados em seis de suas unidades: IAE, IFI, ITA, IEAv, GEEV e CMDO, conforme Tabela 7.

**Tabela 7** – Universo da pesquisa

Profissionais Geradores de Conhecimento	IAE	IFI	ITA	IEAV	GEEV	CMDO	TOTAL	
							Número	%
MILITARES	44	14	16	27	44	30	174	21%
CIVIS	329	63	131	119	10	20	672	79%
TOTAL	373	77	147	146	54	50	847	100%

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo deste estudo é constituída pelos integrantes do Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), cuja amostragem, como já antecipado, é não-probabilística por conveniência.

A pesquisa foi dirigida aos sujeitos que possuem classificação profissional de nível superior, pertencentes às carreiras: militar, de C&T e de magistério superior, conforme apresentado na Tabela 8.

**Tabela 8** - Comparativa entre população e amostra pesquisada

	IAE	IFI	ITA	IEAV	GEEV	CMDO	TOTAL GERAL
População	373	77	147	146	54	49	846
Questionários distribuídos	150	50	100	100	50	50	500
Questionários devolvidos	60	33	20	39	24	26	202
% da Amostra	16%	43%	14%	27%	44%	52%	-

Partindo de uma população de aproximadamente 846 profissionais, foram distribuídos 500 (quinhentos) questionários, o que representa 59% do total. 40% deste total (202 questionários) foram devolvidos, sendo 60 (sessenta) do IAE, 33 (trinta e três) do IFI, 20 (vinte) do ITA, 39 (trinta e nove) do IEAV, 24 (vinte e quatro) do GEEV e 26 (vinte e seis) do CMDO, o que representa 24% da população.

### 3.4 INSTRUMENTO

Utilizou-se um questionário estruturado (APÊNDICE A) e com indicadores, o qual se apresenta em três partes, conforme mostra o Quadro 9.

A Parte I se refere ao perfil dos respondentes.

A Parte II procura avaliar o foco do comprometimento (organização ou carreira) e analisar as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa), elaborado por Alex Eckert (2006) com base nos trabalhos desenvolvidos por BASTOS (1993; 2000) e por MEYER e ALLEN (1991; 1997). A escala é composta por questões a serem classificadas em uma escala do tipo Likert, variando de 1 a 5, bem como apresenta um espaço para o respondente justificar a sua resposta.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (1991), a escala do tipo Likert consiste em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmação, diante dos quais se pede a reação do respondente a respeito de cada uma das afirmações, fazendo com que ele escolha um dos pontos da escala.

E a Parte III trabalha com uma medida comportamental de comprometimento organizacional que avalia a intensidade e a natureza, se afetiva ou instrumental, da relação do indivíduo com a organização. Trata-se da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional elaborada e proposta por Bastos et al. (2003).

Tal escala é composta por itens que apresentam situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização, o respondente deve se posicionar sobre elas, justificar a sua posição e escolher entre duas opções oferecidas (A e B), as quais versam sobre o motivo do seu posicionamento.

Em outras palavras, a primeira pergunta avalia a intensidade do comprometimento, sendo que um dos extremos refere-se a atitudes que mostram o comprometimento do indivíduo (nível ótimo), enquanto que o outro demonstra o falta de comprometimento (nível baixo). A segunda pergunta, contendo o questionamento a respeito do que mais pesou na decisão tomada, serve para diagnosticar a natureza do vínculo do servidor, indicando se tratar de comprometimento afetivo ou instrumental.

PARTE - I		
VARIÁVEIS INDEPENDENTES	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	
Dados de Identificação	Refere-se ao perfil dos pesquisados (características pessoais e características funcionais)	
PARTE - II		
VARIÁVEIS DEPENDENTES	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	ITENS
Foco do Comprometimento	Refere-se à percepção do indivíduo quanto aos focos de seu comprometimento (organização ou carreira).	1
Comprometimento com a Carreira	O empregado encontra na organização oportunidades profissionais limitadas, demonstrando um reduzido interesse em relação a ela (BASTOS, 1993; 2000).	2 e 3
Comprometimento com a Organização	O empregado tem um alto interesse em oportunidades profissionais na atual organização (BASTOS, 1993; 2000).	4 e 5
Comprometimento Afetivo	Refere-se ao apego do indivíduo à organização — fica na organização porque quer (MEYER e ALLEN, 1991; 1997).	6, 7, 8, 9 e 10
Comprometimento Instrumental	Refere-se aos altos custos associados a deixar a organização — fica na organização porque sente que precisa (MEYER e ALLEN, 1991; 1997).	11, 12, 13, 14 e 15
Comprometimento Normativo	Refere-se à introjeção das normas da organização como suas — fica na organização porque se sente na obrigação de ficar (MEYER e ALLEN, 1991; 1997).	16, 17, 18, 19 e 20
PARTE - III		
VARIÁVEIS DEPENDENTES	ESPECIFICAÇÕES	ITENS
Participação	É composto de fatores relacionados à intenção dos trabalhadores em participar das atividades, das políticas e dos programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para estes.	1, 2, 5, 7, 10 e 20
Melhor desempenho e produtividade	Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do funcionário mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.	3, 11, 13, 14 e 17
Empenho extra ou sacrifício adicional	Corresponde à dedicação e ao empenho extras dos funcionários em prol da organização, como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.	4, 9, 15 e 19
Defesa da organização	Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.	6, 8, 12, 16 e 18

**Quadro 9** – Variáveis utilizadas na elaboração do questionário

### 3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética, em reunião realizada no dia 13 de março de 2009, conforme declaração Nº 046/09 (ANEXO A).

Foram utilizados questionários, os quais, após autorização concedida pela autoridade hierárquica competente, foram entregues às chefias de divisões do CTA.

Tal procedimento possibilitou a explicação, não só do questionário, mas também da relevância acadêmica da pesquisa às referidas chefias.

Foi concedido um prazo médio de 30 dias para a devolução dos questionários, que foram distribuídos pelas chefias aos seus subordinados que estavam disponíveis.

Os dados relativos às carreiras são oriundos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e do Comando da Aeronáutica. E o CTA forneceu os relativos aos seus integrantes.

### 3.6 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após o recebimento dos questionários foi construído um banco de dados para possibilitar a execução dos procedimentos estatísticos, de modo a atingir os objetivos propostos para o estudo.

Para os procedimentos estatísticos (cálculo de frequência das variáveis e fórmulas estatísticas, a exemplo das medidas de tendência central e de dispersão), utilizou-se os *softwares* SPSS, versão 17.0, e MINITAB 15.0.

O Quadro 10 apresenta os procedimentos utilizados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIÁVEIS	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS
Identificar os focos do comprometimento (organizacional ou carreira) dos geradores de conhecimento do CTA.	Comprometimento com a carreira (questões 2 e 3) e Comprometimento com a organização (questões 4 e 5) da Parte II	Frequência e Percentual
Identificar o Comprometimento Organizacional Global.	Comprometimento com a carreira (questões 2 e 3); Comprometimento com a Organização (questões 4 e 5); Comprometimento Afetivo (questões 6, 7, 8, 9 e 10); Comprometimento Instrumental (questões 11, 12, 13, 14 e 15); e Comprometimento Normativo (questões 16, 17, 18, 19 e 20) da Parte II	Somatório dos pontos atribuídos às questões de 2 a 20, em uma escala de 1 a 5. Desvio-padrão, Média, Mediana e Moda.
Identificar as dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional dos geradores de conhecimento do CTA.	Comprometimento Afetivo (questões 6, 7, 8, 9 e 10); Comprometimento Instrumental (questões 11, 12, 13, 14 e 15); e Comprometimento Normativo (questões 16, 17, 18, 19 e 20) da Parte II	Frequência e Percentual
Identificar as intenções comportamentais do comprometimento organizacional	Participação (questões 1, 2, 5, 7, 10 e 20); Melhor Desempenho e produtividade (questões 3, 11, 13, 14 e 17); Empenho extra e sacrifício adicional (questões 4, 9, 15 e 19); e Defesa da organização (questões 6, 8, 12, 16 e 18) da Parte III	Frequência e Percentual  Os dados obtidos da parte III do instrumento não foram considerados, pois o índice de confiabilidade medido com base no Alpha de Cronbach, para esta pesquisa, ficou abaixo do índice aceitável pela literatura.
Identificar as relações dos focos, dimensões e intenções de comprometimento encontrados.	Comprometimento com a carreira (questões 2 e 3); Comprometimento com a Organização (questões 4 e 5); Comprometimento Afetivo (questões 6, 7, 8, 9 e 10); Comprometimento Instrumental (questões 11, 12, 13, 14 e 15); e Comprometimento Normativo (questões 16, 17, 18, 19 e 20) da Parte II	Teste do Qui-quadrado
Descrever as relações encontradas entre os focos, dimensões e intenções de comprometimento.	características pessoais e características funcionais dos pesquisados	Frequência e Percentual

**Quadro 10** – Procedimentos da pesquisa

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Conforme descrito na metodologia, esta pesquisa fez uso de medidas não-paramétricas e seus resultados serão apresentados em duas etapas: Análise dos Dados e Discussão.

### **4.1 ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos dados é apresentada na mesma seqüência em que foram concebidos os objetivos específicos.

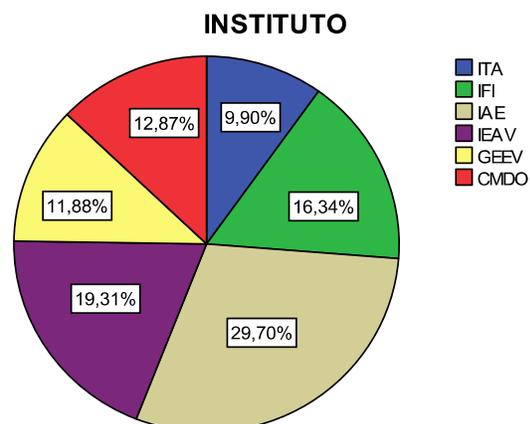
#### **4.1.1 Perfil dos Respondentes**

Neste tópico será realizada a descrição e a análise do perfil dos respondentes. As tabelas apresentadas possibilitam uma visualização (mediante valores relativos e absolutos) dos resultados obtidos da amostra válida de 202 questionários devolvidos.

Conforme mostram a Tabela 9 e a Figura 2, houve uma predominância de respondentes do IAE, com 29,7% do total de questionários válidos. Em seguida, 19,3% do IEAv, depois vem o IFI com 16,3%, o CMDO com 12,9% dos questionários válidos, o GEEV com 11,9% e o ITA com 9,9%.

**Tabela 9** – Respondentes por local de trabalho

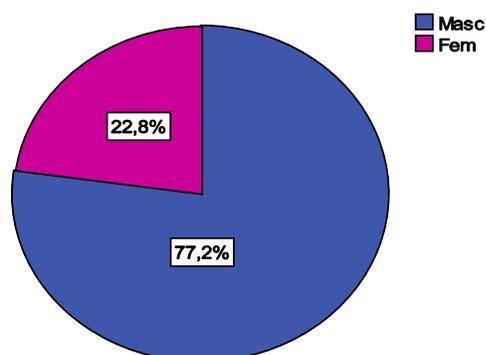
Local	Casos válidos	Amostra (%)
ITA	20	9,9
IFI	33	16,3
IAE	60	29,7
IEAV	39	19,3
GEEV	24	11,9
CMDO	26	12,9
TOTAL	202	100,0

**Figura 2** – Percentagem de respondentes por local de trabalho

Os respondentes são predominantemente do gênero masculino (77,2%), conforme apresentado na Tabela 10 e na Figura 3.

**Tabela 10** – Gênero da população do estudo

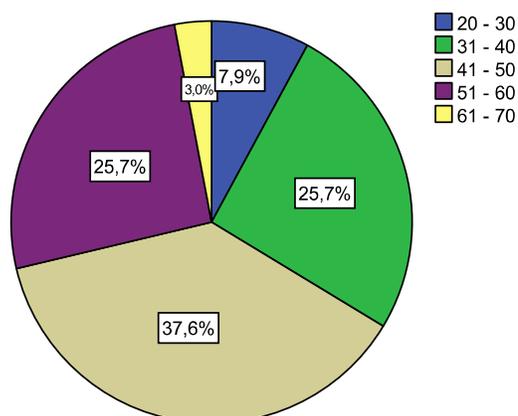
Gênero	Casos válidos	Amostra (%)
Masculino	156	77,2
Feminino	46	22,8
Total	202	100,0

**Figura 3** – Percentagem de respondentes por gênero

No que se refere à idade dos pesquisados (Tabela 11), os respondentes encontram-se distribuídos nas três faixas etárias consideradas: de 31 a 40 anos e de 51 a 60 anos, com 25,7% dos respondentes cada uma, e de 41 a 50 anos com a maior percentagem, 37,6% (Figura 4).

**Tabela 11 – Idade dos respondentes**

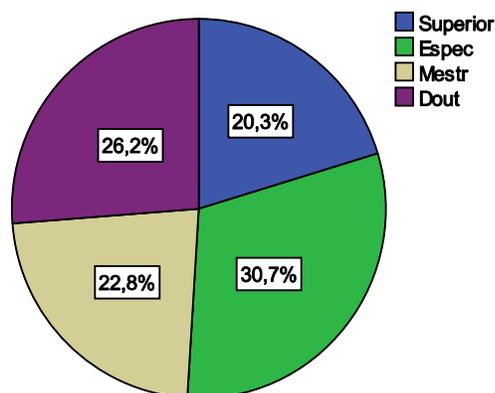
Faixa etária	Casos válidos	(%)
20 - 30	16	7,9
31 - 40	52	25,7
41 - 50	76	37,6
51 - 60	52	25,7
61 - 70	6	3,0
Total	202	100,0

**Figura 4 – Percentagem de respondentes por idade**

Por se tratar de uma instituição onde o ensino, a pesquisa e a inovação tecnológica são próprios de sua existência, evidencia-se um nível de escolaridade elevada. Os dados demonstram que 79,7% dos respondentes possuem pós-graduação, distribuídos em: 30,7% com especialização, seguidos de 26,2% de doutores e 22,8% de mestres. Somente 20,3% possuem apenas graduação (Tabela 12 e Figura 5).

**Tabela 12 – Escolaridade da amostra**

Escolaridade	Casos válidos	(%)
Superior	41	20,3
Especialização	62	30,7
Mestrado	46	22,8
Doutorado	53	26,2
Total	202	100,0

**Figura 5 – Percentagem de respondentes por escolaridade**

Quanto às carreiras, a Tabela 13 ilustra o percentual de representatividade dos respondentes distribuídos por carreiras. A carreira que tem maior representatividade é a carreira de Ciência e Tecnologia.

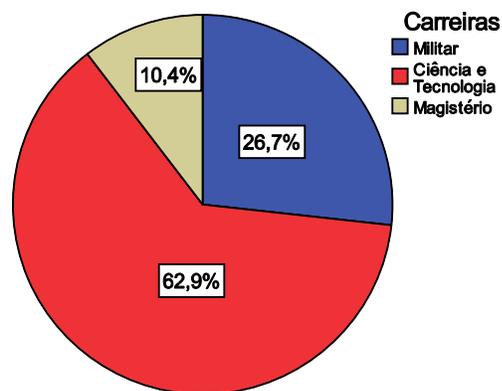
**Tabela 13** – Representatividade dos Respondentes por Carreira

Carreiras	Efetivo Total	Respondentes	Percentual de Representatividade
Militar	415	54	13%
Ciência e Tecnologia	667	127	19%
Magistério	131	21	16%

Conforme dados apresentados na Tabela 14 e na Figura 6, percebe-se uma predominância dos respondentes (62,9%) que pertencem à carreira de C&T: pesquisador, tecnologista e analista, seguidos daqueles que pertencem à carreira Militar (26,7%): coronel, tenente coronel, major, capitão e tenente, e por último aparecem os pertencentes à carreira do Magistério (10,4%), cujos cargos são: professor titular, professor adjunto, professor associado, assistente de professor e auxiliar de professor.

**Tabela 14** - Cargo ocupado

Car.	Cargo/Posto	Casos válidos	(%)
Militar	Coronel (Cel)	5	2,5
	Tenente Cel	5	2,5
	Maj	14	6,9
	Cap	6	3,0
	Ten	24	11,9
Total			26,7%
C&T	Pesq	28	13,9
	Tecn	74	36,6
	Anl	25	12,4
Total			62,9%
Magistério	Tit	4	2,0
	Assoc	3	1,5
	Adj	13	6,4
	Assist	1	,5
	Total		
Total		202	100,0

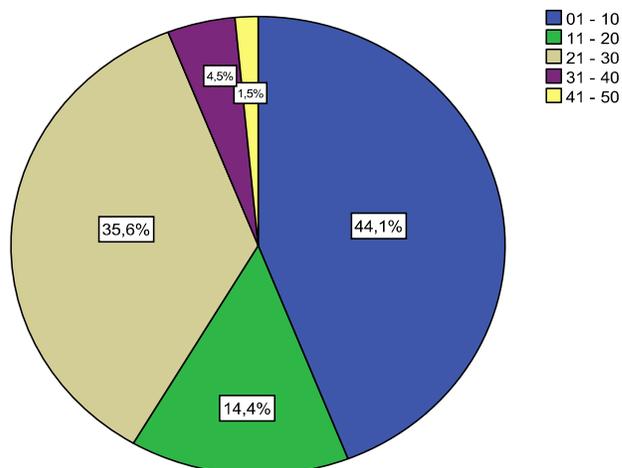
**Figura 6** – Percentagem de respondentes por carreira

No que concerne ao tempo de casa, os dados apresentados na Tabela 15 demonstram que 56% dos sujeitos possuem mais de 10 anos de CTA.

A distribuição ficou com 44,1% para aqueles que possuem de 1 a 10 anos, seguidos de 35,6% para os que possuem entre 21 e 30 anos e com 14,4% ficou o grupo que trabalha entre 11 e 20 anos na Instituição, situação ilustrada pela Figura 7.

**Tabela 15 - Tempo de serviço**

Nº de Anos	Casos válidos	(%)
1 - 10	89	44,1
11 - 20	29	14,4
21 - 30	72	35,6
31 - 40	9	4,5
41 - 50	3	1,5
Total	202	100,0



**Figura 7 – Percentagem de respondentes por tempo de serviço**

#### 4.1.2 Focos do Comprometimento

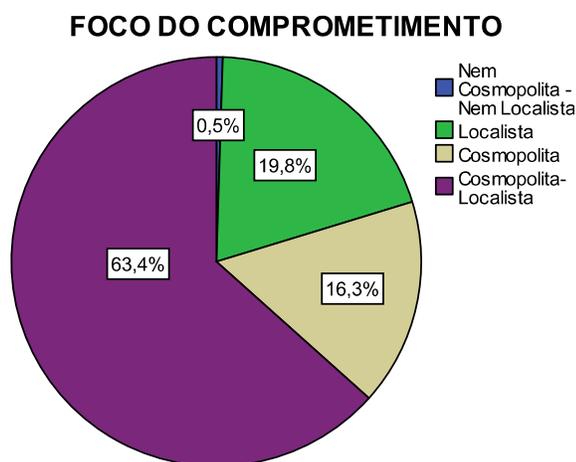
Objetivando obter uma auto-avaliação dos respondentes no que se refere ao seu foco do comprometimento, foi solicitado inicialmente que os mesmos se enquadrassem em um dos quatro padrões de comprometidos, quais sejam: (1) altamente comprometido com a minha organização e com a minha carreira; (2) mais comprometido com a minha carreira do que com a organização; (3) mais comprometido com a organização do que com a minha carreira; (4) pouco comprometido, tanto com a organização quanto com a minha carreira.

Na primeira questão pode-se verificar que a percepção dos profissionais das três carreiras se concentra no duplo comprometimento, ou seja, alto comprometimento com a organização e com a carreira, caracterizando o padrão Cosmopolita-Localista em 63,4% da amostra (Tabela 16 e Figura 8).

Nesse padrão os trabalhadores percebem maiores oportunidades profissionais na organização atual do que em outras possíveis. Chama a atenção também que 5% dos respondentes não se consideram comprometidos nem com a organização nem com carreira (respostas em branco), o que levanta questionamentos para estudos futuros.

**Tabela 16** - Foco do comprometimento

Padrão	Casos válidos	Amostra %
NEM COSMOPOLITA NEM LOCALISTA (Baixo com a Organização e com a Carreira)	1	,5
LOCALISTA (Alto com a Organização e Baixo com a Carreira)	40	19,8
COSMOPOLITA (Alto com a Carreira e Baixo com a Organização)	33	16,3
COSMOPOLITA-LOCALISTA (Alto com a Organização e com a Carreira)	128	63,4
Total	202	100,0



**Figura 8** – Respondentes por foco do comprometimento

Voltadas também para o foco do comprometimento, as afirmações 2, 3, 4 e 5 vão além e possibilitam ao respondente justificar a resposta dada, fornecendo os motivos que o levaram a se comprometer com a carreira e com a organização.

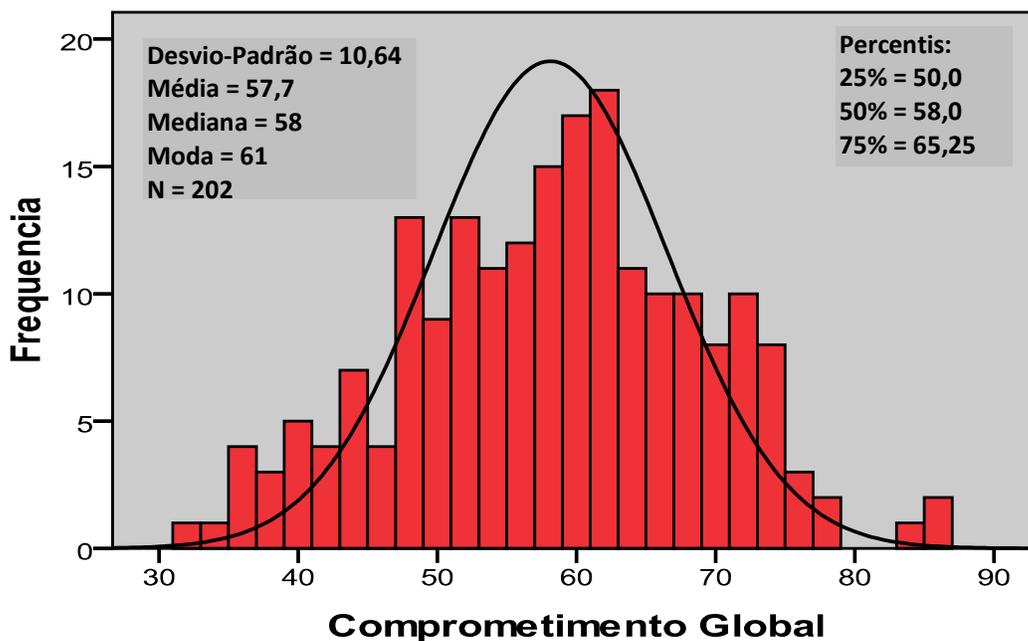
Em uma escala de 1 a 5 as duas primeiras questões (afirmações 2 e 3) dizem respeito ao comprometimento com a carreira e obtiveram média 2,80. Já nas duas próximas questões (afirmações 4 e 5), que dizem respeito ao comprometimento com a organização, as respostas obtiveram média 3,67.

A afirmação “Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje.” ficou com a média 4,23, sendo que quase a totalidade dos respondentes marcou os graus de concordância 4 e 5. As justificativas apresentadas indicam que eles compartilham dos objetivos do CTA. “Posso crescer junto com a

organização”, “...o crescimento da organização é meu também”, “...sempre temos algo a melhorar” são respostas que indicam sintonia entre organização e empregado.

#### 4.1.3 Comprometimento organizacional no CTA

Ainda que não exista respondente que apresente os graus extremos de comprometimento organizacional, ou seja, mínimo de 19 e máximo de 95, todos os respondentes apresentam escores, que, conjuntamente, tendem a formar uma distribuição normal, representada na Figura 9



**Figura 9** – Comprometimento global

O nível de comprometimento global, no CTA, está representado pelo somatório dos pontos atribuídos às 19 questões que identificam as variáveis Comprometimento com a Carreira, Comprometimento com a Organização, Comprometimento Afetivo, Comprometimento Instrumental e Comprometimento Normativo, conforme mostra a Tabela 17. Trata-se das questões de número 2 a 20 em uma escala de 1 a 5.

**Tabela 17** – Graus de Comprometimento Global no CTA

Faixa de Pontuação	Respondentes		Grau de Comprometimento Global
	Número	Porcentagem	
0 - 19	0	0	Inexpressivo
20 - 38	9	4,5	Baixíssimo
39 - 57	86	42,6	Baixo
58 - 76	102	50,5	Médio
77 - 95	5	2,5	Alto

O quantitativo de profissionais com um nível alto de comprometimento organizacional global é de 2,5% (5 pesquisados). Também é pouco expressivo o contingente com baixíssimo comprometimento, correspondendo a um percentual de 4,5%. Observa-se, ainda, que 93% da amostra se concentram no grau de comprometimento médio e baixo, sendo, 50,5% com comprometimento organizacional global médio e, 42,6% com comprometimento organizacional global baixo.

Quanto ao instrumento (parte II do questionário), que forneceu os dados para a análise do comprometimento global no CTA, os resultados relacionados na Tabela 18 mostram que o Alpha de Cronbach (que mede a confiabilidade da consistência interna do instrumento de pesquisa) ficou em 0,7653. De acordo com Malhotra (2001), um valor acima de 0,60 indica confiabilidade satisfatória na consistência interna da escala utilizada.

**Tabela 18** – Média do grau de concordância em relação às afirmações

AFIRMAÇÃO	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
2 - Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa.	2,99	1,25
3 - O meu principal objetivo na empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira.	2,61	1,26
4 – Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje.	4,23	1,00
5 – Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica.	3,11	1,37
6 - Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	3,47	1,21
7 - Esta empresa merece minha total lealdade.	4,16	1,04
8 - A empresa tem um imenso significado pessoal para mim.	4,00	1,11
9 - Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui.	4,02	1,18
10 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa.	3,72	1,24
11 – Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora.	2,58	1,44
12 – Se eu deixasse de trabalhar nesta empresa provavelmente teria poucas alternativas em termos de emprego no mercado de trabalho.	2,24	1,36
13 – Eu acho que teria pouca alternativa de crescimento em minha carreira se deixasse a empresa.	2,08	1,21
14 – Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui.	2,35	1,36
15 – Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	2,44	1,36
16 - Eu devo muito à empresa em que estou trabalhando.	3,67	1,27
17 - Eu não deixaria a minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,67	1,37
18 - Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora.	2,82	1,41
19 - Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma obrigação. Eu devo continuar aqui.	1,99	1,25
20 - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a empresa agora.	2,51	1,34

N=202

A média geral de concordância é de 3,03 e o desvio-padrão geral é de 0,56.

O Alpha de Cronbach é de 0,7653.

A afirmação que teve maior média foi a de número 4: “Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje”. Ela diz respeito à percepção do comprometimento do empregado com a empresa, fazendo referência ao

comprometimento organizacional. Em uma escala de 1 a 5, esta questão ficou com média = 4,23.

A média mais baixa foi 1,99 e foi encontrada na afirmação 19: “Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma obrigação. Eu devo continuar aqui”. Este comportamento está relacionado à dimensão normativa do comprometimento organizacional. Permanecer na organização por obrigação não é uma ação representativa dos respondentes.

#### **4.1.4 Dimensões do Comprometimento Organizacional**

A dimensão afetiva do comprometimento organizacional é representada por cinco afirmações (de 6 a 10) e obteve média=3,88. Destaca-se que, dentre as três dimensões do comprometimento organizacional, esta foi a que ficou com a maior média.

O comprometimento instrumental é representado por cinco afirmações (de 11 a 15) e ficou com média=2,34.

Nas afirmações de 16 a 20 do questionário constam as afirmações relativas ao comprometimento normativo, cuja média ficou em 2,73. Dentre as médias apuradas relativas à concordância com as três dimensões do comprometimento organizacional, o normativo ficou na posição intermediária.

#### **4.1.5 Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional**

A parte III do questionário, que traz a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional, instrumento considerado recente, proposto por Bastos (2003), apresentou um índice de confiabilidade medido com base no Alpha de Cronbach de 0,05767 para esta amostra estudada. Considerando que o Alpha de Cronbach aceitável, segundo a literatura pertinente, varia entre 0,70 e 0,90, os dados obtidos pelo referido instrumento não foram considerados na análise dos resultados desta pesquisa.

#### 4.1.6 Graus de Comprometimento

A fim de se identificar o nível de comprometimento, foi utilizada uma escala construída a partir de quartis das médias das cinco variáveis, comprometimento com a carreira, comprometimento com a organização, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo, também, chamadas de categorias de comprometimento, o que resultou nos graus baixo e alto.

Conforme apresentado na Tabela 19, os graus baixos são o baixo e o médio baixo e os graus altos são o médio alto e o alto.

**Tabela 19** – Critérios para obtenção dos graus de comprometimento

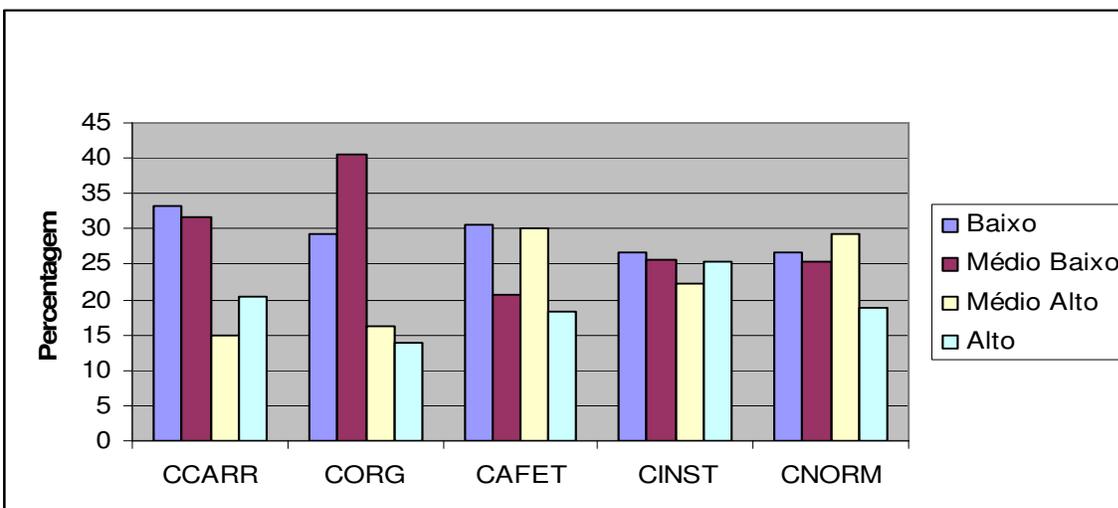
Categorias de Comprometimento	Baixo menor que 25%	Médio Baixo entre 25% e 50%	Médio Alto entre 50% e 75%	Alto acima de 75%
Comprometimento com a carreira	$X \leq 2,00$	$2,00 < X \leq 3,00$	$3,00 < X \leq 3,50$	$X > 3,50$
Comprometimento com a organização	$X \leq 3,00$	$3,00 < X \leq 4,00$	$4,00 < X \leq 4,50$	$X > 4,50$
Comprometimento Afetivo	$X \leq 3,40$	$3,40 < X \leq 4,00$	$4,00 < X \leq 4,60$	$X > 4,60$
Comprometimento Instrumental	$X \leq 1,60$	$1,60 < X \leq 2,20$	$2,20 < X \leq 2,95$	$X > 2,95$
Comprometimento Normativo	$X \leq 2,00$	$2,20 < X \leq 2,60$	$2,60 < X \leq 3,40$	$X > 3,40$

“x” representa a pontuação média obtida dos agrupamentos.

A tabela 20 ilustra o nível de comprometimento das variáveis e observa-se a distribuição dos graus altos em 35% para o comprometimento com a carreira, 30% para o comprometimento com a organização, 48% para o comprometimento afetivo, 47% para o comprometimento instrumental e 48% para o comprometimento normativo.

**Tabela 20** – Graus do comprometimento da amostra

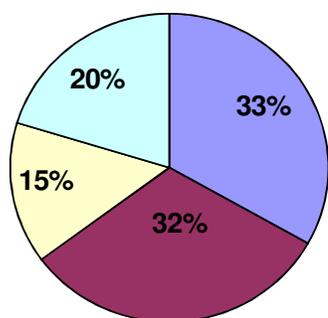
Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	67	33	64	32	30	15	41	20
Comprometimento com a organização	59	29	82	41	33	16	28	14
Comprometimento Afetivo	62	31	42	21	61	30	37	18
Comprometimento Instrumental	54	27	52	26	45	22	51	25
Comprometimento Normativo	54	27	51	25	59	29	38	19



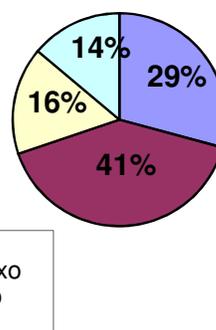
**Figura 10** – Graus do comprometimento

A Figura 11 mostra que 65% da amostra possuem baixo comprometimento com a carreira e que 70% da amostra possuem baixo comprometimento com a organização. Esse resultado é extremamente oposto ao padrão Cosmopolita-Localista encontrado, o que suscita maiores investigações a respeito.

**Comprometimento com a Carreira**



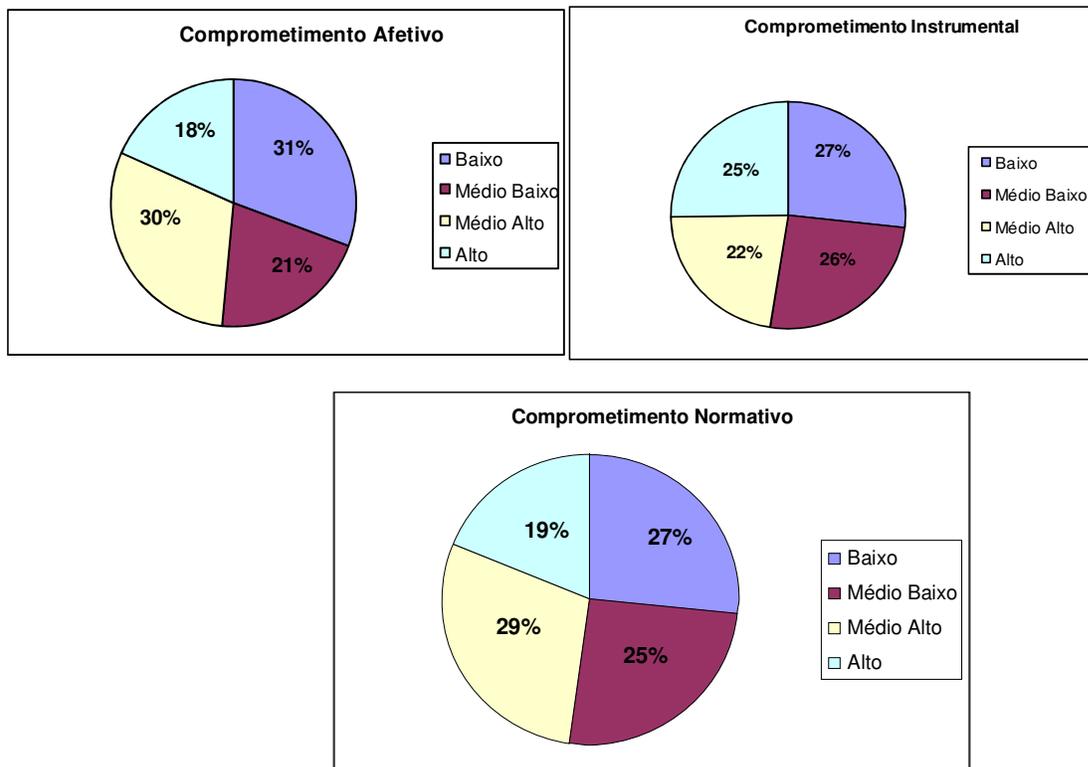
**Comprometimento com a Organização**



**Figura 11** – Graus de comprometimento (carreira e organização)

Com relação ao comprometimento organizacional, percebe-se um equilíbrio nos graus obtidos nas três dimensões. No comprometimento afetivo, 52% dos respondentes apresentam graus baixos, no comprometimento instrumental são 53% que apresentam

graus baixos e no padrão de comprometimento normativo são 52% de respondentes no grau baixo (Figura 12).



**Figura 12** – Comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo

#### 4.1.7 Comprometimento e Local de Trabalho

Ao nível de significância de 1% nenhuma categoria de comprometimento revelou associação com o local de trabalho.

No ITA os respondentes estão mais comprometidos com a organização (60% dos graus altos) do que com a carreira (40% dos graus altos), sendo que as dimensões do comprometimento organizacional aparecem equilibradas (45%, 35% e 40% dos graus altos respectivamente para os Comprometimentos Afetivo, Instrumental e Normativo) conforme ilustra a Tabela 21.

**Tabela 21** – Comprometimento no ITA

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	7	35	5	25	1	5	7	35
Comprometimento com a organização	1	5	7	35	5	25	7	35
Comprometimento Afetivo	6	30	5	25	3	15	6	30
Comprometimento Instrumental	10	50	3	15	3	15	4	20
Comprometimento Normativo	8	40	4	20	5	25	3	15

Na Tabela 22 é possível observar que, embora os respondentes estejam mais comprometidos com a carreira do que com o IFI, a categoria que mais prevalece neste local de trabalho é a do Comprometimento Instrumental, onde 60% dos graus altos da variável estão concentrados em médio alto e alto, porém, cabe ressaltar o equilíbrio existente entre a categoria Comprometimento Afetivo e a categoria Comprometimento Normativo, aos quais foram atribuídos graus altos da variável em 54% e 57%, respectivamente.

**Tabela 22** – Comprometimento no IFI

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	9	27,3	11	33,3	5	15,2	8	24,2
Comprometimento com a organização	12	36,4	13	39,4	4	12,1	4	12,1
Comprometimento Afetivo	12	36	7	21	9	27	9	27
Comprometimento Instrumental	6	18	7	21	7	21	13	39
Comprometimento Normativo	7	21	7	21	10	30	9	27

Conforme demonstra a Tabela 23, no IAE à categoria Comprometimento Afetivo, atribuiu-se 50% dos graus altos da variável, porém, cabe ressaltar o equilíbrio existente entre tal categoria e o Comprometimento Instrumental, à qual também foram atribuídos 49% dos graus altos.

**Tabela 23** – Comprometimento no IAE

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	24	40	15	25	9	15	12	20
Comprometimento com a organização	19	31,7	26	43,3	9	15,0	6	10,0
Comprometimento Afetivo	17	28	13	22	20	33	10	50
Comprometimento Instrumental	14	23	17	28	16	27	13	49
Comprometimento Normativo	17	28	17	28	18	30	8	43

No IEAV a categoria de comprometimento organizacional que obteve maior concentração de graus altos foi a do Comprometimento Instrumental, com 56%, Tabela 24, sendo que os respondentes estão igualmente comprometidos com o IEAV e com a carreira que escolheram (31% dos graus altos).

**Tabela 24** – Comprometimento no IEAV

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	16	41	11	28,2	7	17,9	5	12,8
Comprometimento com a organização	12	30,8	15	38,5	8	20,5	4	10,3
Comprometimento Afetivo	12	31	10	26	11	28	6	15
Comprometimento Instrumental	8	21	9	23	11	28	11	28
Comprometimento Normativo	8	21	12	31	15	38	4	10

A Tabela 24 demonstra que os respondentes estão igualmente comprometidos com o GEEV e com a carreira que escolheram (33% dos graus altos) e que a dimensão do comprometimento organizacional que obteve maior concentração de graus altos foi a categoria Comprometimento Normativo, com 55%, porém, cabe ressaltar que ficou muito próximo da categoria Comprometimento Afetivo, à qual foram atribuídos 54% dos graus altos da variável.

**Tabela 25** – Comprometimento no GEEV

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	5	20,8	11	45,8	5	20,8	3	11,5
Comprometimento com a organização	6	25,0	10	41,7	2	8,3	6	25,0
Comprometimento Afetivo	9	38	2	8	8	33	5	21
Comprometimento Instrumental	9	38	5	21	2	8	8	33
Comprometimento Normativo	7	29	4	17	4	17	9	38

Observando-se a Tabela 26, a categoria de comprometimento organizacional que obteve maior concentração dos graus altos foi a do Comprometimento Afetivo, com 57%, porém, cabe ressaltar que muito próximo também está o Comprometimento Normativo, ao qual foram atribuídos 55% dos graus altos. Além disto, os respondentes estão igualmente comprometidos com o CMDO e com a carreira que escolheram (23% dos graus altos).

**Tabela 26** – Comprometimento no CMDO

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	6	23,1	11	42,3	3	11,5	3	11,5
Comprometimento com a organização	9	34,6	11	42,3	5	19,2	1	3,8
Comprometimento Afetivo	6	23	5	19	10	38	5	19
Comprometimento Instrumental	7	27	11	42	6	23	2	8
Comprometimento Normativo	7	29	7	17	7	17	5	38

#### 4.1.8 Comprometimento e Carreira Escolhida

Ao nível de significância de 1% nenhuma categoria de comprometimento revelou associação com as carreiras Militar, de C&T e do Magistério Superior.

Conforme mostram as Tabelas 27, 28 e 29, os militares estão mais comprometidos com a organização, os professores estão mais comprometidos com a carreira escolhida e, embora com índices baixos de comprometimento, os servidores da carreira de C&T estão mais comprometidos com a carreira do que com o CTA.

As dimensões do comprometimento organizacional de maior destaque entre os respondentes das três carreiras escolhidas, com os graus altos, foram: Carreira Militar 59,6% na categoria Comprometimento Afetivo, Carreira de C&T 55% na categoria Comprometimento Instrumental e Carreira do Magistério 41% na categoria de Comprometimento Afetivo.

Na categoria Comprometimento com a Carreira, que costuma estar relacionada a alto desempenho, os graus altos foram atribuídos por 53,5% dos respondentes da carreira do Magistério, seguidos de 36,8% de respondentes da carreira Militar e 29% dos da carreira de C&T.

Na categoria Comprometimento com a Organização, responsável pela permanência dos trabalhadores nas organizações, os graus altos foram atribuídos por 51% dos respondentes da carreira do Magistério, seguidos de 39,6% daqueles da carreira Militar e 19% dos da carreira de C&T.

Na categoria Comprometimento Afetivo (permanecem na organização porque querem) os graus altos foram atribuídos por 59,6% dos respondentes da carreira Militar, seguidos de 44% dos da carreira de C&T e 41% dos respondentes da carreira do Magistério.

Na categoria Comprometimento Instrumental (permanecem na organização porque precisam) os graus altos foram atribuídos por 55% dos respondentes da carreira de C&T, seguidos de 32,2% dos da carreira Militar e 22% dos da carreira do Magistério.

Na categoria Comprometimento Normativo (permanecem na organização porque se sentem na obrigação de ficar) os graus altos foram atribuídos por 56% dos respondentes da carreira Militar, seguidos de 46% dos da carreira de C&T e 32% dos da carreira do Magistério.

A Tabela 27 mostra também que os Oficiais respondentes desta pesquisa estão mais comprometidos com o CTA (40% dos graus altos) do que com a carreira militar (37% dos graus altos), sendo que a dimensão do comprometimento organizacional que se sobressai é a Afetiva (60% dos graus altos). Cabe ressaltar, ainda, a maior frequência da dimensão Instrumental, 68%, nos graus baixos da desta variável.

**Tabela 27** – Comprometimento e carreira militar

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	13	30,2	21	33	8	13	12	23,8
Comprometimento com a organização	15	25	19	35,4	7	22	13	17,6
Comprometimento Afetivo	17	22,8	6	17,6	20	41	11	18,6
Comprometimento Instrumental	21	43	14	24,8	8	14,2	11	18
Comprometimento Normativo	15	27	10	17	15	27	14	29

A tabela 28 mostra que os ocupantes de cargo da carreira de ciência e tecnologia estão mais comprometidos com a carreira (29% dos graus altos) do que com o CTA (19% dos graus altos) e quanto a dimensão a categoria Comprometimento Instrumental é a que prevalece com 55% dos graus altos.

**Tabela 28** – Comprometimento e carreira de C&T

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	47	40,3	37	30,7	21	14	22	15
Comprometimento com a organização	43	37	56	44	21	16	7	3
Comprometimento Afetivo	39	30	31	26	38	29	19	15
Comprometimento Instrumental	23	16	34	29	34	28	36	27
Comprometimento Normativo	31	26	37	28	38	30	21	16

Os profissionais docentes, ocupantes de cargo da carreira de magistério, conforme ilustra a tabela 29, apresentam um comprometimento com a carreira em (54% dos graus altos) e com o CTA em (51% dos graus altos). Já a dimensão que sobressai é a afetiva com 41% dos graus altos.

**Tabela 29** – Comprometimento e carreira do magistério

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	7	30,5	6	16	1	25	7	28,5
Comprometimento com a organização	1	2	7	47	5	14	8	37
Comprometimento Afetivo	6	39	5	20	3	10	7	31
Comprometimento Instrumental	10	64	4	14	3	6	4	16
Comprometimento Normativo	8	47	4	21	6	22	3	10

#### 4.1.9 Comprometimento e Escolaridade

Ao nível de significância de 1% nenhuma categoria de comprometimento revelou associação com a Escolaridade da amostra.

Entretanto de acordo com a análise das freqüências, o nível de comprometimento com a carreira diminui na medida em que aumenta a escolaridade. Já o comprometimento com a organização diminui até o momento do mestrado, havendo uma elevação quando da conclusão do doutorado. Com relação às dimensões instrumental e normativa, os níveis de comprometimento também diminuem na medida em que aumenta a escolaridade.

Especificamente, quanto às dimensões do comprometimento organizacional, 53% dos Doutores atribuíram graus altos à categoria Comprometimento Afetivo, 50% dos Mestres atribuíram graus altos ao Comprometimento Instrumental, 55% dos Especialistas atribuíram graus altos à categoria Comprometimento Instrumental e 61% dos que possuem apenas Graduação Superior atribuíram graus altos à categoria Comprometimento Normativo.

Na tabela 30 observa-se que os profissionais que possuem graduação são mais comprometidos com a carreira (44% dos graus altos) do que com o CTA (30% dos graus altos) e quanto à dimensão, a categoria de comprometimento normativo é a que prevalece, com 61% dos graus altos.

**Tabela 30** – Comprometimento e ensino superior

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	10	24	13	32	9	22	9	22
Comprometimento com a organização	13	32	16	39	6	15	6	15
Comprometimento Afetivo	13	32	6	15	14	34	8	20
Comprometimento Instrumental	10	24	10	24	5	12	16	39
Comprometimento Normativo	7	17	9	22	12	29	13	32

Os profissionais que possuem pós-graduação em cursos de especialização, conforme demonstra a Tabela 31, apresentam 29% dos graus altos à categoria de comprometimento com a carreira e 26% dos graus altos à categoria de comprometimento com o CTA. Já a dimensão do comprometimento que apresenta maior concentração é a categoria de comprometimento instrumental em 55% dos graus altos.

**Tabela 31** – Comprometimento e especialização

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	18	29	26	42	8	13	10	16
Comprometimento com a organização	21	34	25	40	7	11	9	15
Comprometimento Afetivo	20	32	15	24	16	26	11	18
Comprometimento Instrumental	12	19	16	26	19	31	15	24
Comprometimento Normativo	18	29	18	29	17	27	10	16

Na Tabela 32, os mestres, apresentam um maior comprometimento com a carreira (40% dos graus altos) do que com o CTA (22% dos graus altos) e quanto à dimensão, a categoria de comprometimento instrumental é a que sobressai, com (38% dos graus altos).

**Tabela 32** – Comprometimento e mestrado

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	18	39	10	22	9	20	9	20
Comprometimento com a organização	17	37	19	41	6	13	4	9
Comprometimento Afetivo	18	39	18	39	14	30	7	15
Comprometimento Instrumental	12	26	11	24	11	24	12	26
Comprometimento Normativo	14	30	10	22	15	33	7	15

Os profissionais com doutorado, conforme ilustra a Tabela 33, estão mais comprometidos com o CTA (43% dos graus altos) do que com a carreira (33% dos graus altos) e a dimensão do comprometimento Afetiva é a que prevalece, com 53% dos graus altos.

**Tabela 33** – Comprometimento e doutorado

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	21	40	15	28	4	8	13	25
Comprometimento com a organização	8	15	22	42	14	26	9	17
Comprometimento Afetivo	11	21	14	26	17	32	11	21
Comprometimento Instrumental	20	38	15	28	10	19	8	15
Comprometimento Normativo	15	28	15	28	15	28	8	15

#### 4.1.10 Comprometimento e Gênero

Quanto ao gênero, os homens apresentam um maior Comprometimento com a Organização do que as mulheres, 33,3% deles atribuíram graus altos à variável enquanto apenas 19,5% das mulheres se apresentaram assim.

Quanto às dimensões do comprometimento organizacional, não houve variação relevante. Atribuíram graus altos à categoria Comprometimento Afetivo 49,4% dos homens e 45,6% das mulheres, à categoria Comprometimento Instrumental 47,4% dos homens e 47,8% das mulheres e ao Comprometimento Normativo foram 47,4% dos homens e 50% das mulheres.

De acordo com a Tabela 34, os homens estão igualmente comprometidos com o CTA (33% dos graus altos) e com as suas carreiras (35% dos graus altos), sendo que o comprometimento organizacional que apresentam está igualmente constituído pelas dimensões afetiva (49%), instrumental (47%) e normativa (47%).

**Tabela 34** – Comprometimento e sexo masculino

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	52	33,3	49	31,4	22	14,1	33	21,2
Comprometimento com a organização	42	26,9	62	39,7	27	17,3	25	16,0
Comprometimento Afetivo	46	29,5	33	21,2	46	29,5	31	19,9
Comprometimento Instrumental	48	30,8	34	21,8	34	21,8	40	25,6
Comprometimento Normativo	43	27,6	39	25,0	44	28,2	30	19,2

Já as mulheres, conforme a Tabela 35, estão mais comprometidas com a carreira (35% dos graus altos) do que com o CTA (20% dos graus altos) e têm o seu comprometimento organizacional constituído com prevalência da dimensão normativa (50% dos graus altos).

**Tabela 35** – Comprometimento e sexo feminino

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	15	32,6	15	32,6	8	17,4	8	17,4
Comprometimento com a organização	17	37,0	20	43,5	6	13,0	3	6,5
Comprometimento Afetivo	16	34,8	9	19,6	15	32,6	6	13,0
Comprometimento Instrumental	6	13,0	18	39,1	11	23,9	11	23,9
Comprometimento Normativo	11	23,9	12	26,1	15	32,6	8	17,4

#### 4.1.11 Comprometimento e Faixa Etária

Ao nível de significância de 1% nenhuma categoria de comprometimento revelou associação com as faixas etárias da amostra.

Entretanto, conforme as frequências apresentadas nas Tabelas 36, 37, 38, 39 e 40, a porcentagem de respondentes que atribuíram graus altos à categoria Comprometimento com a Carreira decresce à medida que a faixa etária aumenta. De 20 a 30 anos concentra-se em 50%; de 31 a 40 anos, concentra-se em 46%, já na faixa de 41 a 50 anos são 34%. Na faixa de 51 a 60 anos a concentração está em 23%, enquanto que na faixa de 61 a 70 anos são 17%.

Com relação à categoria Comprometimento com a Organização não há uma evolução linear. Na faixa etária de 20 a 30 anos a concentração de respondentes que atribuíram graus altos à categoria é de 19%, aumentando para 32% na faixa etária de 31 a 60 anos e retornando para 17% na faixa etária de 61 a 70 anos.

Na Tabela 36, percebe-se na faixa etária de 20 a 30 anos, uma concentração equilibrada de 50% dos respondentes nos graus altos da categoria Comprometimento com a Carreira e 50% deles na categoria Comprometimento Normativo.

**Tabela 36** – Comprometimento e idade de 20 a 30 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	1	6	7	44	4	25	4	25
Comprometimento com a organização	7	44	6	38	0	0	3	19
Comprometimento Afetivo	10	63	0	0	4	25	2	13
Comprometimento Instrumental	7	44	6	38	1	6	2	13
Comprometimento Normativo	5	31	3	19	5	31	3	19

Já na faixa etária de 31 a 40 anos (Tabela 37), 50% dos respondentes atribuíram graus altos à categoria Comprometimento Instrumental, da mesma forma que na categoria Comprometimento Normativo (50%).

**Tabela 37** – Comprometimento e idade de 31 a 40 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	11	21	17	33	9	17	15	29
Comprometimento com a organização	11	21	23	44	12	23	6	12
Comprometimento Afetivo	20	38	13	25	12	23	7	13
Comprometimento Instrumental	13	25	13	25	10	19	16	31
Comprometimento Normativo	13	25	13	25	13	25	13	25

Na faixa etária de 41 a 50 anos (Tabela 38), os graus altos foram atribuídos em equilíbrio pelos respondentes, 53% deles na categoria Comprometimento Afetivo e 55% na categoria Comprometimento Instrumental.

**Tabela 38** – Comprometimento e idade de 41 a 50 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	27	36	23	30	14	18	12	16
Comprometimento com a organização	22	29	32	42	12	16	10	13
Comprometimento Afetivo	19	25	17	22	27	36	13	17
Comprometimento Instrumental	18	24	16	21	22	29	20	26
Comprometimento Normativo	21	28	21	28	23	30	11	14

Já na faixa etária de 51 a 60 anos (Tabela 39), 60% dos respondentes atribuíram graus altos à categoria Comprometimento Afetivo, assim como o fez 50% deles à categoria Comprometimento Normativo.

**Tabela 39** – Comprometimento e idade de 51 a 60 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	24	46	16	31	3	6	9	17
Comprometimento com a organização	16	31	19	37	9	17	8	15
Comprometimento Afetivo	9	17	12	23	16	31	15	29
Comprometimento Instrumental	15	29	15	29	11	21	11	21
Comprometimento Normativo	13	25	13	25	17	33	9	17

Na Tabela 40, observa-se na faixa etária de 61 a 70 anos, às categorias Comprometimento Instrumental e Comprometimento Normativo foram atribuídas 50% dos graus altos.

**Tabela 40** – Comprometimento e idade de 61 a 70 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	4	67	1	17	0	0	1	17
Comprometimento com a organização	3	50	2	33	0	0	1	17
Comprometimento Afetivo	4	67	0	0	2	33	0	0
Comprometimento Instrumental	1	17	2	33	1	17	2	33
Comprometimento Normativo	2	33	1	17	1	17	2	33

#### 4.1.12 Comprometimento e Tempo de Serviço

Ao nível de significância de 1% a categoria Comprometimento com a Organização revelou associação com o tempo de trabalho no CTA, sendo ( $p=0,5$ ).

Quanto ao tempo de serviço, atribuíram os maiores graus à categoria Comprometimento Afetivo 62% daqueles de possuem até 10 anos de serviço (Tabela 41) e 56% dos que possuem tempo entre 11 e 20 anos (Tabela 42).

**Tabela 41** – Comprometimento e tempo de serviço de 1 a 10 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	21	24	35	39	17	19	16	18
Comprometimento com a organização	22	25	37	42	18	20	12	13
Comprometimento Afetivo	33	37	16	18	28	31	28	31
Comprometimento Instrumental	25	28	20	22	19	21	25	28
Comprometimento Normativo	24	27	19	21	25	28	21	24

**Tabela 42** – Comprometimento e tempo de serviço de 11 a 20 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	11	38	6	21	2	7	10	34
Comprometimento com a organização	9	31	9	31	2	7	9	31
Comprometimento Afetivo	6	21	7	24	8	28	8	28
Comprometimento Instrumental	10	34	7	24	6	21	6	21
Comprometimento Normativo	10	34	7	24	7	24	5	17

Já entre os pesquisados que possuem de 21 a 30 anos de serviço, conforme apresentado na Tabela 43, 48% atribuíram seus maiores graus à categoria Comprometimento Afetivo e 48% à categoria Comprometimento Instrumental.

**Tabela 43** – Comprometimento e tempo de serviço de 21 a 30 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	31	43	20	28	8	11	13	18
Comprometimento com a organização	24	33	33	46	12	17	3	4
Comprometimento Afetivo	20	28	18	25	22	31	12	17
Comprometimento Instrumental	17	24	20	28	16	22	19	26
Comprometimento Normativo	18	25	23	32	20	28	11	15

Entre os que possuem tempo de serviço entre 31 e 40 anos, também houve um equilíbrio na atribuição dos maiores graus, 66% deles optaram pela categoria Comprometimento Afetivo e 67% pela categoria Comprometimento Normativo.

**Tabela 44** – Comprometimento e tempo de serviço de 31 a 40 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	2	22	3	33	2	22	2	22
Comprometimento com a organização	4	44	1	11	0	0	4	44
Comprometimento Afetivo	2	22	1	11	2	22	4	44
Comprometimento Instrumental	2	22	5	56	1	11	1	11
Comprometimento Normativo	2	22	1	11	5	56	1	11

Quanto aos respondentes com tempo de serviço acima de 40 anos, 100%, atribuíram graus altos à categoria Comprometimento Instrumental, dimensão do comprometimento organizacional que indica necessidade de permanecer na organização.

**Tabela 45** – Comprometimento e tempo de serviço de 41 a 50 anos

Categorias de Comprometimento	Baixo		Médio Baixo		Médio Alto		Alto	
	FR	%	FR	%	FR	%	FR	%
Comprometimento com a carreira	2	67	0	0	1	33	0	0
Comprometimento com a organização	0	0	2	67	1	33	0	0
Comprometimento Afetivo	1	33	0	0	1	33	1	33
Comprometimento Instrumental	0	0	0	0	3	100	0	0
Comprometimento Normativo	0	0	1	33	2	67	0	0

## 4.2 DISCUSSÃO

Quanto aos focos do comprometimento (organização ou carreira), de acordo com Bastos (2000), a razão do comprometimento dos indivíduos apresenta múltiplos aspectos e pode variar, sendo, por exemplo, voltada aos objetivos do trabalho ou ao grupo de colegas.

Neste estudo pode-se verificar que a percepção dos profissionais das três carreiras se concentra no duplo comprometimento, ou seja, alto comprometimento com a organização e com a carreira, caracterizando o padrão Cosmopolita-Localista em 63,4% da amostra (Tabela 18 e Figura 9). Nesse padrão os trabalhadores percebem maiores oportunidades profissionais na organização atual do que em outras possíveis.

A Figura 11 mostra que 65% da amostra possuem baixo comprometimento com a carreira e que 70% da amostra possuem baixo comprometimento com a organização. Esse resultado é extremamente oposto ao padrão Cosmopolita-Localista encontrado, o que suscita maiores investigações a respeito.

Há que se ressaltar que 5% dos respondentes não se consideram comprometidos nem com a organização nem com carreira (respostas em branco), o que levanta questionamentos para estudos futuros.

A categoria de comprometimento com a carreira, cuja concentração foi 65% atribuídos aos graus baixo, corrobora o pensamento de Lee et al. (2000) e Rowe e Bastos (2008) talvez possa ser explicada por serem, as carreiras existentes, estruturadas, ou seja, o indivíduo sabe de antemão o que esperar do seu percurso profissional. Considerar-se-á, ainda, a questão de a organização prover uma estabilidade no emprego, o que contribui para que a carreira não seja o principal foco na vida das pessoas.

Afinal, existe um padrão ideal para o comprometimento com a organização? Haveria uma medida adequada para ele? A literatura não traz um consenso a respeito. Alguns pesquisadores defendem a idéia de que o padrão do alto comprometimento seria o ideal. Bastos (1993), em consonância com os pressupostos que norteiam grande parte das pesquisas sobre o tema comprometimento organizacional, defende que altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo e benéfico para ambos .

Segundo Fleury (apud ANTUNES, 2001 p. 127), alguns especialistas entendem ser o padrão moderado o ideal, pois assim o indivíduo não seria totalmente absorvido pela organização. Entende, ainda, que uma absorção total do indivíduo poderia conduzir à alienação, à falta de pensamento divergente e ainda afetar a capacidade criativa do mesmo.

No que se refere às dimensões do comprometimento organizacional cabe lembrar que o comprometimento organizacional afetivo, de acordo com Meyer e Allen (1991;

1997) diz respeito ao desejo de fazer parte da organização e tem como característica a identificação dos empregados com os objetivos e metas organizacionais. Pela sua natureza de organização plural e participativa, envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja ficar na organização. Assim sendo, o comprometimento afetivo envolve um tipo de vínculo entre os pesquisados e o CTA, o qual se caracteriza por uma forte ligação emocional: um sentimento de pertencer e manter-se como membro; de sentir-se bem na organização.

De acordo com a teoria de Meyer e Allen (1991; 1997), o comprometimento organizacional instrumental diz respeito à permanência do indivíduo na organização devido aos altos custos associados a sua saída. De acordo com essa teoria o indivíduo permanece na organização porque precisa, porque tem necessidade de permanecer.

No que concerne ao comprometimento organizacional normativo, segundo Wiener (1982) apud Medeiros (2002) pode ser conceituado como sendo a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais, representando uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Nota-se que os respondentes não se sentem obrigados a permanecer na instituição.

Quanto ao gênero, muito embora as mulheres estejam mais comprometidas com a carreira, os resultados sugerem que o que pesa mais na permanência delas nas organizações nas quais estão lotadas é uma provável introjeção das normas do CTA como suas.

No que se refere o grau de instrução ou escolaridade, os doutores ficam porque querem, os mestres e especialistas porque precisam e os que possuem apenas graduação porque se sentem na obrigação de ficar.

Uma das conclusões do trabalho de Ricco (1998), realizado na mesma instituição, demonstrou que o componente afetivo é o que mais sobressai como o indicativo de permanência, o instrumental é praticamente nulo e o normativo é pouco presente e sempre em menor grau, entretanto, neste estudo observou-se um equilíbrio entre as dimensões, o comprometimento afetivo apresentou 52% em graus baixos e 48% em graus altos; o instrumental apresentou 53% em graus baixos e 47% em graus altos; já o normativo apresentou 52% em graus baixos e 48% em graus altos.

## 5 CONCLUSÃO

Procurou-se com o presente estudo descrever o comprometimento dos profissionais geradores de conhecimento no Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA) junto aos ocupantes de cargo ou posto classificados como nível superior.

Conclui-se com este estudo que os objetivos estabelecidos foram atingidos e, os objetivos específicos foram, um a um, sendo alcançados.

O primeiro objetivo foi identificar os focos do comprometimento (organizacional ou carreira) dos geradores de conhecimento do CTA. A partir da distribuição de frequências, foi verificado que a maioria sente-se altamente comprometido tanto com a organização quanto com a carreira, predominando o duplo comprometimento, ou seja, o padrão “COSMOPOLITA-LOCALISTA”. No entanto, quando confrontadas as médias obtidas nas variáveis que tratam do comprometimento com a carreira e com a organização, percebe-se uma tendência maior ao comprometimento com a organização.

O segundo objetivo foi identificar o comprometimento global, o qual apresentou uma concentração da amostra de 93% no grau de comprometimento baixo e médio, sendo distribuídos em 42,6% no grau baixo e 50,5% no grau médio.

O terceiro objetivo específico tratou da identificação das dimensões afetiva, instrumental e normativa do comprometimento organizacional dos geradores de conhecimento do CTA, o qual apresentou um equilíbrio entre as dimensões. O comprometimento afetivo apresentou 52% em graus baixos e 48% em graus altos; o instrumental apresentou 53% em graus baixos e 47% em graus altos; já o normativo apresentou 52% em graus baixos e 48% em graus altos.

O quarto objetivo proposto foi identificar as intenções comportamentais do comprometimento organizacional, o qual não pode ser concluído por ter apresentado baixo índice de confiabilidade medido com base no Alpha de Cronbach de 0,05767 para a amostra estudada.

O quinto objetivo foi identificar as relações dos focos e dimensões de comprometimento encontrados. Os respondentes foram agrupados em cinco categorias, quais sejam: comprometimento com a carreira, comprometimento com a organização, comprometimento organizacional afetivo, comprometimento organizacional instrumental e

comprometimento organizacional normativo. Ao descrever as relações encontradas entre os focos e dimensões (categorias) e as variáveis gênero, idade, escolaridade, cargo, tempo de serviço e local de trabalho; a categoria de comprometimento com a organização revelou associação entre as variáveis cargo e tempo de serviço. Já a categoria de comprometimento organizacional instrumental revelou associação com a variável sexo.

O sexto objetivo foi atingido na medida da identificação dos resultados ao realizar a discussão do estudo.

Na Carreira Militar destacou-se a categoria Comprometimento Organizacional Afetivo, o qual se caracterizou por uma forte ligação emocional: um sentimento de pertencer e manter-se como membro; de sentir-se bem na organização e lidar com os problemas dela como se fossem seus.

Na Carreira de Ciência e Tecnologia a categoria “Comprometimento Organizacional Instrumental” foi o mais enfatizado, o qual diz respeito à permanência do indivíduo na organização devido aos custos impeditivos associados a sua saída.

Na Carreira do Magistério destacou-se a categoria Comprometimento com a Carreira, o qual envolve identificação do indivíduo com a sua ocupação, bem como a expressão de seus valores profissionais e vocacionais.

De modo geral, os pesquisados apresentaram maiores médias de comprometimento com a organização do que com a carreira.

O comprometimento organizacional afetivo destacou-se dentre o comprometimento organizacional instrumental e normativo.

Os homens apresentaram maior comprometimento com a organização do que as mulheres.

O padrão de comprometimento com a organização na faixa etária de 61 a 70 anos foi similar à faixa etária de 20 a 30 anos.

O padrão de comprometimento com a carreira diminuiu à medida que a idade e a escolaridade aumentaram.

O comprometimento com a carreira apresentou-se maior entre a faixa etária de 20 a 40 anos.

O nível de comprometimento organizacional instrumental e normativo diminuiu à medida que aumentou a escolaridade.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (orgs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ALBUQUERQUE, L. G. *et al.* Comprometimento organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 7, n.4, p. 187-209, 2003.

ANTUNES, E.D.D. **Mix de políticas de envolvimento dos empregados**: a diversidade das tendências de gestão das pessoas na indústria do RS. 2001, 380 fl. Tese [Doutorado em Administração]. Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

AZEVEDO, C.B.; LOUREIRO, M.R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 54(1) (jan), pp.45-58, 2003.

BALLASIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e Cidades: Existiria um Melhor Lugar para se Fazer Carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 3, p. 99-116, Jul/Set. 2004.

BANDEIRA, M.; MARQUES, A.; VEIGA, R. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo da ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v.4, n.2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no Trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Unpublished doctoral dissertation, [Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília]. Brasília, Brasil: UnB, 1994b.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresa**, v.33, n.3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores na natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, p. 48-60, out/dez. 2000.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresa**, v.42, n.2, p. 31-41, 2002.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F.M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 24, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F.M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v.1, n.1, p. 11-41, 2001.

BASTOS, A.V.B.; MORAIS, J.H.M.; MENEZES, I.G.; RIOS, M. Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do constructo. IN: 3º Seminário Norte-Nordeste de Psicologia: construindo a psicologia brasileira – desafios da ciência e prática psicológica. **Anais...** João Pessoa, 2003, v. 1, p. 419-20.

BECKER, G.V. **Aplicação de programas de participação os lucros ou resultados como estratégia de comprometimento na gestão de recursos humanos**. Dissertação [Mestrado em Administração] – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

BELTRÃO, H. **Descentralização e Liberdade**. Rio de Janeiro: Record, 1984.

BIN, A. **Planejamento e Gestão da Pesquisa e da Inovação**: conceitos e instrumentos. [Tese de Doutorado. Instituto de Geociências, Departamento de Política Científica e Tecnológica], Campinas: Unicamp, 2008.

BITTENCOURT, C.; BARBOSA, A. C. Q. **A gestão de competências**. In: Bittencourt, C. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, p. 238-264, 2004.

BOBBIO, N. **O conceito de sociedade civil**. Rio de Janeiro: Grall, 1982.

BOLETIM DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM PSICOLOGIA. Vol. 3, n. 1 jan./dez. 2002. São Paulo: Faculdade de Psicologia da Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2002.

BORGES, L. O.; LIMA, A. M. S., VILELA, E. C.; MORAIS, S. S. G. Os funcionários não estão comprometidos? In: XXVI ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: 2005. CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, v.1, n.1, p. 49-61, 1994b.

BORGES-ANDRADE, J. Conceituação e mensuração de comprometimento. **Temas em Psicologia**, v.1, n.1, p. 37-47, 1994a.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto. Ed. Resumos de comunicações científicas, **XIX Reunião Anual de Psicologia**, p. 236, Ribeirão Preto, Brasil: SBP, 1989.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE). Brasília: Casa Civil, 2008.

BRASIL. Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 1987.

BRASIL. Portaria nº 443/GC1, de 29 de maio de 2009, do Comando da Aeronáutica.

BRESSER PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

CHAROUX, O.M.G. **Metodologia**: processo de produção, registro e relato do conhecimento. ed. rev. São Paulo: DVS Editora, 2006.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.

COOPER, D.R. & SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação. Ed. Resumos de comunicação científica, **XXIX Encontro da ANPAD**, p. 16, Brasília, Brasil: EnANPAD, 2005.

CORRAR, L.J.; THEÓPHILO, C.R. **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração**: contabilometria. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CROZIER, MN. **El Fenómeno Burocratico**. Trad. Eugênio Abril. Buenos Aires: Amarroutu, 1974.

DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação. Ed. Resumos de comunicação científicas, **XXIX Encontro da ANPAD**, p. 48. Salvador, Brasil: ENANPAD, 2002.

DRUCKER, P. F. **50 casos reais de administração**. São Paulo: Pioneira, 1983.

ECKERT, A. **Comprometimento com a organização e com a profissão**: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis. 125p. [Dissertação] Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

ENGELS, F. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. São Paulo: Global, 1884.

FARO, E.S. da C. **Âncoras de carreira e o modelo de administração gerencial**: um estudo de caso do Tribunal de Contas da União. Dissertação [Dissertação de Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: PUC, 2007.

FERRARI, L. **Burocratas e Burocracias**. São Paulo: Semente, 1981.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FINEGAN, J. The impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.73, n.2, p. 1-49, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FRANÇA, B.H. **O Barnabé**: consciência política do pequeno funcionário público. São Paulo: Cortez, 1993.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HALL, D.T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n.4, pp.8-16, 1996.

HOLANDA, N. A crise gerencial do Estado brasileiro. In: João Paulo VELLOSO REIS (org.). **Brasil: a superação da crise**. São Paulo: Nobel, 1993.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KETTL, D.F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L.C. (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LEITE, C.F.F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma Universidade Estadual. [Dissertação de PG em Administração]. Salvador: UFBA, 2004.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**, [Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade]. São Paulo: USP, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed., Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MANN, G.A. A motive to serve: public serve motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Public Personnel Management**, v.35, n.1 (Spring), pp. 33-48, 2006.

MARCONI, N. Diagnóstico do sistema de serviço civil do governo federal no Brasil. In: **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre a Reforma del Reforma del Estado y de La Administración Pública**. 28 a 31 out. 2003, Panamá. Disponível em <http://www.clad.org.ve/fulltext/0047409.pdf>. Acesso em: 27/04/2009.

MARTINS, G.A. **Metodologias convencionais e não-convencionais e a pesquisa em administração**. Cadernos de Pesquisa em Administração. São Paulo: FEA-USP, p. 2-6; jul-dez. 1994.

MARTINS, H. T. **Gestão de Carreira na era do Conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, H.F. Administração para o desenvolvimento: a relevância em busca da disciplina. In: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (orgs.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.

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

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

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

MEGLIORINI, E.; WEFFORT, F.J.; HOLANDA, V.B. Amostragem. In: CORRAR, L.J.; THEÓPHILO, C.R. (coord.). **Pesquisa operacional para decisão em contabilidade e administração**: contabilometria. São Paulo: Atlas, 2007, p. 19-74.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, n.1, p. 16-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

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

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

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

OLIVEIRA, M. A. P. S.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção científica entre pesquisadores brasileiros. **Revista de Administração**, São Paulo, v.34, n.3, p. 12-20, jul/set. 1999.

PONTE, V.M.R. *et al.* **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre *Balanced Scorecard***: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006. Fortaleza: UNIFOR, 2007, 17 p.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. **Capital Humano** – FAE Business School. Curitiba. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002 - Coleção Gestão Empresarial. 72p.

REGO, A. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, p. 209-241, 2002.

REZENDE, F.C. Tendências da gestão pública nos países da OCDE. In: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (orgs.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: FUNDAP: Casa Civil, 2005.

RICCO, M.F.F. **Comprometimento organizacional em condições adversas**: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial. [Dissertação Mestrado em Administração]. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: FEAC/USP, 1998.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo: M. Books do Brasil, 2004.

ROBBINS, S.P. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. 11.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2005.

ROCHA, K. B.; SARRIERA, J. C. **Professores Universitários**: percepção dos valores organizacionais e saúde, 2006. (Manuscript submitted for publication).

ROCHA, K. B.; SARRIERA, J. C.; PAZZINATO, A. **Significado do trabalho e valores organizacionais**. In: ROCHA, K. B.; SARRIERA, J. C.; PAZZINATO, A. *Desafios do Mundo do Trabalho: orientação, inserção e mudanças*, p.115-134. Porto Alegre: EDUPUCRS, 2004.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior. In: XXXII ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: 2008. CD-ROM.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32<sup>a</sup>. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

SANCHES, E. N. *et al.* Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho. In: XXIV ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005. Brasília. **Anais...**Brasília: 2005. CD-ROM.

SANTOS, N.M.B. **Cultura Organizacional e Desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2003.

SANTOS, N.M.B. **Impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis**: um estudo interdisciplinar. 200 f. Tese [Doutorado em Contabilidade]. Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B. Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. **Revista de Administração Contemporânea** (submetido), 2005.

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

SELLTIZ, JOHADA, DEUTSCH, COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EDUSP, 1975.

SILVA, E.L. da; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE JR. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: J. C. ZANELLI; J. BORGES-ANDRADE; BASTOS, A. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, p. 300-328. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOUZA, C. **A nova gestão pública**. In: \_\_\_\_\_. *A gestão pública: desafios e perspectivas*. Cadernos da FLEM, nº 1. Salvador: FLEM, 2001, p. 43-68.

STEIL, A.V.; SANCHES, E.N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. **Anais do 22º Encontro da ANPAD**. Foz do Iguaçu, set. 1998.

TADEUCCI, M. de S.R. **A influência da implantação dos Programas de Participação nos Resultados na Administração Participativa**. 2002. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2002.

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. V. 17, n. 1, p. 27-35, 2001.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M. das G.T. da. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de psicologia**, v. 5, n.2, p. 289-315. Disponível em: [http://WWW.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X200000002&script=sci\\_arttex&tIng=PT](http://WWW.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X200000002&script=sci_arttex&tIng=PT). Acesso em 22/06/2009;

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO UTILIZADO NA PESQUISA

### QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de dissertação de Mestrado. Favor respondê-lo com sinceridade e sem preocupações. Respondendo corretamente você estará contribuindo para que os resultados deste pesquisa sejam os mais reais possíveis.

#### PARTE - I

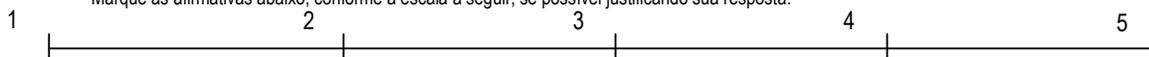
CARGO/POSTO:			INSTITUTO:		
ESCOLARIDADE:	Superior ( )	Especialização( )	Mestrado ( )	Doutorado ( )	
SEXO:	Fem. ( )	Masc. ( )	IDADE:		TEMPO NO CTA:

#### PARTE – II (Marque um "X" em somente uma opção)

1. No que diz respeito ao comprometimento você diria que:  
"EU ME SINTO..."

- ( ) ...altamente comprometido com a minha organização e com a minha profissão/carreira".  
 ( ) ...mais comprometido com a minha profissão/carreira do que com a organização".  
 ( ) ...mais comprometido com a organização do que com a minha profissão/carreira".  
 ( ) ...pouco comprometido, tanto com a organização quanto com a minha profissão/carreira".

Marque as afirmativas abaixo, conforme a escala a seguir, se possível justificando sua resposta:



2 – Eu me considero comprometido com os objetivos que dizem respeito ao meu crescimento profissional, não necessariamente com esta empresa. Justificativa:	1	2	3	4	5
3 – O meu principal objetivo na empresa em que trabalho atualmente é adquirir experiência profissional para minha carreira. Justificativa:	1	2	3	4	5
4 – Eu me considero altamente comprometido com os objetivos da empresa em que trabalho hoje: Justificativa:	1	2	3	4	5
5 – Eu vejo na minha empresa perspectivas de permanência e ascensão hierárquica. Justificativa:	1	2	3	4	5
6 – Eu realmente sinto os problemas da empresa como se fossem meus. Justificativa:	1	2	3	4	5
7 – Esta empresa merece minha total lealdade. Justificativa:	1	2	3	4	5
8 – A empresa tem um imenso significado pessoal para mim. Justificativa:	1	2	3	4	5
9 – Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade um desejo. Eu gosto e quero continuar trabalhando aqui. Justificativa:	1	2	3	4	5
10 – Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira a esta empresa. Justificativa:	1	2	3	4	5
11 – Eu me sentiria culpado se deixasse de trabalhar na empresa agora. Justificativa:	1	2	3	4	5
12 – Se eu deixasse de trabalhar nesta empresa provavelmente teria poucas alternativas em termos de emprego no mercado de trabalho. Justificativa:	1	2	3	4	5
13 – Eu acho que teria pouca alternativa de crescimento em minha carreira se deixasse a empresa. Justificativa:	1	2	3	4	5
14 – Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma necessidade. Eu preciso me manter empregado aqui. Justificativa:	1	2	3	4	5
15 – Se eu decidisse deixar a empresa agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. Justificativa:	1	2	3	4	5
16 – Eu devo muito à empresa em que estou trabalhando. Justificativa:	1	2	3	4	5
17 – Eu não deixaria a minha empresa agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. Justificativa:	1	2	3	4	5
18 – Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora. Justificativa:	1	2	3	4	5
19 – Na minha situação atual, ficar na empresa é na realidade uma obrigação. Eu devo continuar aqui. Justificativa:	1	2	3	4	5
20 – Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a empresa agora. Justificativa:	1	2	3	4	5

**PARTE – III (Marque um “X” em somente uma opção)**

Responda com sinceridade todas as questões, pois não existem respostas certas ou erradas.

Instruções:

Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Frente a estas situações você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (A e B) descritas nos quadros.

Marque com um **X** o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.

Após fazer sua opção, responda à questão sobre o nível de importância atribuído aos motivos que mais pesaram em sua decisão. Para responder, marque com um **X** uma das três opções de resposta, que variam do extremo grau de importância ao menor nível de importância. Não se esqueça de atribuir o nível de importância para ambos os motivos listados.

1. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo.	<input type="checkbox"/>	Caso eu tivesse críticas e sugestões, as apresentaria à organização.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

2. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu me ofereceria para ajudar.	<input type="checkbox"/>	Eu não me ofereceria para ajudar.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

3. Na sua organização você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho.	<input type="checkbox"/>	Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

4. A organização na qual você trabalha teve uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as prescritas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas atividades, o que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu assumiria essas novas tarefas.	<input type="checkbox"/>	Eu não assumiria essas novas tarefas.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

5. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de participação, o que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu me ofereceria para participar do planejamento estratégico.	<input type="checkbox"/>	Eu não me ofereceria para participar do planejamento estratégico.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

6. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa onde você trabalha. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu não defenderia a organização das críticas do colega.	<input type="checkbox"/>	Eu defenderia a organização das críticas do colega.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

7. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu comparecia a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível	<input type="checkbox"/>	Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

8. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu não defenderia a organização das críticas do cliente.	<input type="checkbox"/>	Eu defenderia a organização das críticas do cliente.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

9. A organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição que você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação.	<input type="checkbox"/>	Eu procuraria aumentar a minha dedicação.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

10. Imagine que, devido a algum motivo irrisório, haja divergências e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores.	<input type="checkbox"/>	Eu não interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

11. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu faria o possível para não mudar de setor.	<input type="checkbox"/>	Eu mudaria de setor.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

12. Sua organização foi indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a organização. Diante de tal necessidade, qual a posição que você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.	<input type="text"/>	Eu não apresentaria as vantagens em trabalhar para a organização.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

13. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu recusaria a proposta e não buscaria aprender as novas tarefas.	<input type="text"/>	Eu aceitaria a proposta buscaria aprender as novas tarefas.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

14. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe.	<input type="text"/>	Eu não buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu não mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas.	<input type="text"/>	Mudaria minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

16. Em um contexto fora de sua organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários criticando-a. Qual a posição que você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu defenderia a organização das críticas.	<input type="text"/>	Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

17. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu não me engajaria no programa.	<input type="text"/>	Eu me engajaria no programa.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

18. Considerando-se o conjunto das organizações similares, a organização onde você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa dentre as demais. Sendo solicitado pela organização a engajar-se em atividades que visem a melhoria da imagem da organização, o que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.	<input type="checkbox"/>	Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da organização.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

19. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Não aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização.	<input type="checkbox"/>	Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

20. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você possui uma idéia inovadora e que poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu não difundiria minha idéia para a organização.	<input type="checkbox"/>	Eu difundiria minha idéia para a organização.

Indique, abaixo a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir efetivamente ligado à organização.			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma.			

**ANEXO A – COMITÊ DE ÉTICA****UNITAU**

PRPPG-Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Comitê de ética em Pesquisa  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040  
Tel.: (12) 3625.4143 – 3635.1233 Fax: (12) 3632.2947  
cep@unitau.br

**DECLARAÇÃO Nº 046/09**

**Protocolo CEP/UNITAU nº 039/09** (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

**Projeto de Pesquisa:** *Carreira e comprometimento: Um estudo de caso em uma Instituição de Pública Federal de Pesquisa.*

**Pesquisador(a) Responsável:** Ana Regina Ferreira

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **13/03/2009**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado**.

Taubaté, 13 de março de 2009

**Prof. Robison Baroni**

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté