

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

A RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE, MOTIVAÇÃO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

ROSAURA NUNES RAMIS DA COSTA

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, julho de 2011

ROSAURA NUNES RAMIS DA COSTA

**A RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE, MOTIVAÇÃO E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM
UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação do Mestrado em
Administração da Universidade de Caxias do
Sul, como requisito parcial à obtenção do grau
de Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Ademar Galelli

Caxias do Sul, agosto de 2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

C837r Costa, Rosaura Nunes Ramis da, 1962-
A relação entre qualidade, motivação e comprometimento
organizacional : estudo de caso em uma universidade federal /
Rosaura Nunes Ramis da Costa. - 2011.
116 p. : il. ; 30 cm.

Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.
“Orientação: Prof. Dr. Ademar Galelli.”

1. Comportamento organizacional. 2. Universidades e
faculdades. 3. Administração de pessoal - Pesquisa. 4.
Universidade Federal do Rio Grande. I. Título.

CDU: 005.32:378.4

Índice para o catálogo sistemático:

1. Comportamento organizacional	005.32
2. Universidades e faculdades	378.4
3. Administração de pessoal – Pesquisa	005.95:005.31
4. Universidade Federal do Rio Grande	378.4(816.5)FURG

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcelo Votto Teixeira – CRB 10/ 1974

ROSAURA NUNES RAMIS DA COSTA

**A RELAÇÃO ENTRE QUALIDADE, MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Conceito final: 4

Aprovado em 25 de agosto de 2011

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ademar Galelli – Orientador – Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dr^a. Maria Emila Camargo – Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos - Universidade de Caxias do Sul

Prof^a. Dr^a. Andréa Cristina Konrath – Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado a Deus que permitiu a minha existência, que colocou ao meu lado pessoas maravilhosas e me fez perseverante. Agradeço a todos familiares e amigos, pela compreensão, incentivo, apoio e ajuda pelo carinho sempre presente em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por permitir alcançar um sonho, a realização de um antigo projeto de vida, pela força e serenidade concedidas para a concretização deste trabalho.

Ao meu orientador, professor Dr. Ademar Galelli, pelo profissionalismo, conhecimento, inteligência, dedicação, carinho, apoio, incentivo e contribuições valiosas para este estudo, mas, principalmente, por acreditar no meu potencial. Agradecer é pouco pelo muito que representou para mim a sua orientação, pois você foi o mensageiro do conhecimento, foi quem transformou meu sonho em realidade.

À minha mãe, Laura, pelo amor incondicional, exemplo de vida, dedicação, apoio, incentivo e por me ensinar a não desistir no primeiro obstáculo.

Ao meu esposo, Alberto, por compartilhar o mesmo sonho, pela união, respeito, paciência, suporte emocional e incentivo durante todo o curso.

Às minhas amadas filhas, Patrícia e Natália, por sua existência, por terem compreendido com amor a limitação de meu tempo, pelo estímulo e o orgulho demonstrado, quando comentavam com os colegas, que a mãe delas estava fazendo Mestrado.

Ao meu irmão, Rodrigo, meu sincero agradecimento, pelo carinho, atenção e ajuda profissional, pois ocupou suas madrugadas lendo e corrigindo meus artigos e dissertação. Afinal, ele é formado em Letras! Fico, igualmente agradecida, a minha cunhada Samira, pois compartilhou seu marido, seu tempo, seu carinho e atenção para concretização do meu sonho.

Ao meu irmão, Jayme, minha cunhada Vera, meus sobrinhos Marcos Vinícius, Ana Carolina e Lisiane, agradeço pelo carinho e incentivo demonstrados.

Aos meus sogros, Alexandre e Nelly, muito obrigado pelo carinho, pela amizade e por todo apoio nas minhas idas a Caxias do Sul.

Ao amigo Guilherme pelo carinho, pela consideração, pelo incentivo e ajuda nessa empreitada.

Aos amigos Michel e Miriam, pelo carinho, pela dedicação, apoio e incentivo ao longo desse período, cuja contribuição é inestimável.

Ao meu cunhado Roberto e sobrinho Alexandre, fico grata, pelo conhecimento, pela ajuda e dedicação, com aportes importantes no projeto.

Ao professor Dr. João Carlos Brahm Cousin, Reitor da FURG, por sua disponibilidade, informações, literatura e consentimento para elaboração de artigo científico sobre a criação do projeto “Oceanário Brasil”, sob enfoque da inteligência competitiva.

Aos professores Dr. Vanderlei Borba e MSc. Paulo Munhoz, pela orientação, confiança, empenho e estímulo ao Mestrado, visando à capacitação intelectual e profissional.

Aos professores Dr. Attila Louza Junior e Dr. Oscar Luiz Brisolara, pela confiança, pelo incentivo, pelas contribuições, pelo apoio e liberação para cursar o Mestrado.

Ao colega Rodrigo Lapuente Troina, um agradecimento especial, pelo companheirismo, pois foi quem assumiu as minhas atividades laborais, oportunizando meu aperfeiçoamento profissional. Tenho orgulho dele, pois conseguiu, acumulando as funções, dedicar-se ao ILA, durante esses dois longos anos, sempre solícito e competente.

Aos colegas Cícero Vassão, Milton dos Santos, Sérgio Cruz, Michele Fanke e docentes do ILA, agradeço pela compreensão, pelas manifestações de carinho e palavras de estímulo.

Aos professores Dra. Maria Cristina Freitas Brisolara, Dr. Carlos Alexandre Baumgarten, Dr. Tabajara de Almeida e MSc. Flávia Conde, agradeço pelo apoio, pelo incentivo e importantes contribuições.

Aos docentes do Mestrado da UCS, o meu reconhecimento e gratidão pelos ensinamentos. E, em especial, aos professores Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos e Dra. Maria Emília Camargo, pelo aprendizado, pelas contribuições, pelo apoio e carinho.

Agradecimento especial à equipe da Secretaria do Mestrado, que sempre prestou um ótimo atendimento e que não poupou esforços, auxiliando-me nos trâmites burocráticos.

Aos colegas Ricardo Antônio Reche e Elisângela Elisabete Teles, meu eterno muito obrigada, pela generosidade, pela parceria, pelo incentivo e contribuições, que foram fundamentais para realização do projeto.

As queridas colegas Beatriz Lúcia Salvador Bizotto e Alyne Sehnen, pela grande aliança formada no desenvolvimento das pesquisas e artigos, assim como pelo companheirismo demonstrado nos inúmeros dias de estudos em Caxias.

Ao colega Valdecir Uveda, obrigada pela convivência e amizade, pelo incentivo e pela parceria no desenvolvimento dos artigos.

A todos participantes da pesquisa, agradeço imensamente pela receptividade, respeito, atenção e oportunidade de realização da pesquisa na Instituição, assim como o apoio e profissionalismo dos demais colaboradores na coleta dos dados.

A todos que contribuíram de maneira direta ou indireta o meu sincero agradecimento e gratidão por tudo. Tenham a certeza de que cada contribuição, por menor que lhes pareça, para mim representou muito.

“Sem progresso, a vida não tem dinamismo. Em novas circunstâncias, dão-se asas a novos sonhos, iniciam-se novas experiências, surgem novos fatos, que proporcionam novas culturas. Não rejeite o que é novo. Coisas novas são mensageiras enviadas por Deus para renovar sua vida”.

Masaharu Taniguchi

RESUMO

A Universidade é considerada uma organização complexa, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas e no atendimento a diversos segmentos de público, diante de um mercado exigente e em constante evolução, no qual se percebe a relevância da qualidade nos serviços prestados como diferencial competitivo. Neste sentido, percebe-se que as organizações dependem dos seus recursos humanos, pois são as pessoas que fazem e garantem a qualidade, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho. Nos temas abordados, observou-se uma lacuna de estudos empíricos que buscassem relacionar a qualidade, a motivação e o comprometimento organizacional. O estudo apresenta um diferencial no constructo qualidade, pois buscou-se a avaliação através da auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços. Desse modo, a presente pesquisa teve como objetivo principal investigar a relação entre as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional em uma universidade pública federal, localizada no município de Rio Grande, Rio Grande do Sul - RS. Foi aplicado um questionário, utilizando-se escalas já validadas, para avaliar a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços, o grau de motivação e o grau de comprometimento organizacional, bem como comparar os resultados dos constructos com o perfil dos respondentes. Desenvolveu-se a pesquisa quantitativa, com a análise dos dados através da estatística uni e multivariada, para identificar os fatores para os objetivos específicos. Na análise fatorial da pesquisa, os constructos foram assim discriminados: na dimensão Qualidade, tem-se os fatores empatia, confiabilidade, segurança e aspectos tangíveis; na dimensão motivação, são os fatores recompensas externas, relacionamentos no trabalho e satisfação das necessidades básicas; e no comprometimento organizacional são os fatores compromisso de valor e compromisso de permanência. A coleta de dados resultou em uma amostra de 202 respondentes. Os resultados indicaram que há relação positiva e significativa entre os construtos qualidade, motivação e comprometimento organizacional. Em relação aos dados demográficos, as análises apontaram que o fator empatia destacou-se como variável importante entre as demais, podendo considerá-lo como um diferencial.

Palavras-chave: Qualidade. Motivação. Comprometimento organizacional.

ABSTRACT

The University is considered a complex organization, not only for being a specialized institution, but mainly because of multi-task and attending to various segments of the public, in front of a demanding and constantly evolving, in which one perceives the relevance quality in services as a differentiator. In this sense, it is clear that organizations depend on their human resources, as are the people who make and guarantee the quality, much more than systems, tools and working methods. The topics discussed, there was a gap of empirical studies that seek to relate the quality, motivation and organizational commitment. The study has construct a differential in quality because they searched the assessment through self-perception of the servers for the quality of its services. Thus, this study aimed at investigating the relationships between the quality, motivation and organizational commitment in a Public University, located in Rio Grande, Rio Grande do Sul - RS. A questionnaire was applied, using previously validated scales to assess self-perception of the servers for the quality of its services, the degree of motivation and degree of organizational commitment, and compare the results of the constructs with the profile of respondents. A quantitative research was carried out, with data analysis by univariate and multivariate analysis to identify factors for the specific goals. Using factor analysis, the constructs were then separately: quality consists of empathy, reliability, security, and tangible aspects; motivation scale consists of external rewards, relationships at work, and satisfaction of basic needs; and organizational commitment contains value commitment and commitment to stay. Data collection resulted in a sample of 202 respondents. Results indicate that there are positive and significant relationship between the constructs quality, motivation and organizational commitment. Regarding demographics, the analysis indicates that the factor empathy shows up among the other important variable.

Keywords: Quality. Motivation. Organizational commitment.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	14
LISTA DE FIGURAS	15
LISTA DE QUADROS	16
LISTA DE TABELAS	17
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	21
2 JUSTIFICATIVA	22
3 OBJETIVOS	24
3.1 OBJETIVO GERAL	24
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
4 APRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES	25
5 REFERENCIAL TEÓRICO	26
5.1 QUALIDADE	26
5.1.1 As dimensões da qualidade em serviços	29
5.1.2 Qualidade em serviços internos	32
5.1.2.1 Qualidade dos serviços e clientes internos	33
5.1.2.2 O papel dos servidores na prestação de serviços	36
5.2 MOTIVAÇÃO	39
5.2.1 Teoria das Necessidades de Maslow	39
5.2.2 Teoria X e Y de McGregor	40
5.2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	42
5.3 CORRELAÇÃO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS E A QUALIDADE	49
5.3.1 Correlação entre a teoria de Maslow e a qualidade	50

5.3.2	Correlação entre a teoria de McGregor e a qualidade	51
5.3.3	Correlação entre a teoria de Herzberg e a qualidade	52
5.4	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	53
5.4.1	Enfoques do Comprometimento	54
6	ASPECTOS METODOLÓGICOS	60
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	60
6.2	ESTUDO DE CASO	60
6.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	61
6.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	62
6.5	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	65
6.6	TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS	66
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
7.1	PERFIL DA INSTITUIÇÃO E SEUS RESPONDENTES	70
7.2	ANÁLISE FATORIAL	73
7.2.1	Análise fatorial da dimensão Qualidade	73
7.2.2	Análise fatorial da dimensão Motivação	76
7.2.3	Análise fatorial da dimensão Comprometimento Organizacional	77
7.3	ANÁLISE DESCRITIVA	79
7.4	ANÁLISE DA VARIÂNCIA – ANOVA	80
7.4.1	Análise de variância dos fatores empatia, satisfação das necessidades básicas e compromisso de permanência versus classificação do cargo	81
7.4.1.1	ANOVA do fator empatia versus classificação do cargo	81
7.4.1.2	ANOVA do fator satisfação das necessidades básicas versus classificação do cargo	82
7.4.1.3	ANOVA do fator compromisso de permanência versus classificação do cargo ..	82
7.4.2	Análise de variância dos fatores aspectos tangíveis e compromisso de valor versus classificação do cargo	83
7.4.3	Análise de variância dos fatores empatia e compromisso de valor versus	83

idade	
7.4.4 Análise de variância dos fatores empatia <i>versus</i> tempo de serviço	84
7.4.5 Análise de variância dos fatores empatia, recompensas externas, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência <i>versus</i> nível de instrução	85
7.4.6 Análise de variância dos fatores empatia, confiabilidade e aspectos tangíveis <i>versus</i> Pró-Reitorias	87
8 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES	89
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
9.1 CONCLUSÕES	92
9.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	100
9.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
APÊNDICE A – A UNIVERSIDADE	109
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO À UNIVERSIDADE	112
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FURG – Universidade Federal do Rio Grande

IES – Instituição de Ensino Superior

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

PRAE – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROEXC – Pró-Reitoria de Extensão e Cultura

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal

PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação

PROINFRA – Pró-Reitoria de Infraestrutura

PROPESP – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

PROPLAD – Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As quatro revolução da TQM	27
Figura 2 – Modelo conceitual de qualidade de serviço	31
Figura 3 – Todo processo é tanto cliente como fornecedor de pelo menos algum outro processo	34
Figura 4 – Triângulo de serviço interno	37
Figura 5 – A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow	40
Figura 6 – Fatores que contribuem para satisfação/insatisfação no trabalho	46
Figura 7 – Localização da FURG	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre as Teorias X e Y de McGregor	41
Quadro 2 – Motivadores <i>versus</i> higiene	43
Quadro 3 – Princípios do enriquecimento vertical de cargos	48
Quadro 4 – Correlação entre as necessidades de Maslow e a qualidade	51
Quadro 5 – Exemplo entre as Teorias X e Y aplicadas a qualidade	52
Quadro 6 – Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional	55

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DO CARGO	71
TABELA 2 – SEXO	71
TABELA 3 – IDADE	71
TABELA 4 – TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO	72
TABELA 5 – NÍVEL DE INSTRUÇÃO	73
TABELA 6 – NOME DA PRÓ-REITORIA	73
TABELA 7 – FATORES DA QUALIDADE E SUAS RESPECTIVAS QUESTÕES	74
TABELA 8 – ESCALA SERVQUAL - TESTE KMO E DE ESFERICIDADE DE BARTLETT	75
TABELA 9 – FATORES DA MOTIVAÇÃO E SUAS RESPECTIVAS QUESTÕES	76
TABELA 10 – ESCALA DA MOTIVAÇÃO - TESTE KMO E DE ESFERICIDADE DE BARTLETT	77
TABELA 11 - FATORES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS RESPECTIVAS QUESTÕES	78
TABELA 12 - ESCALA COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - TESTE KMO E DE ESFERICIDADE DE BARTLETT	78
TABELA 13 – MÉDIA DOS CONSTRUCTOS NOS NOVE FATORES	79
TABELA 14 – ANOVA DOS NOVES FATORES <i>VERSUS</i> DADOS DEMOGRÁFICOS	80
TABELA 15 – ANOVA DO FATOR EMPATIA <i>VERSUS</i> CLASSIFICAÇÃO DO CARGO	81
TABELA 16 – ANOVA DO FATOR SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES BÁSICAS <i>VERSUS</i> CLASSIFICAÇÃO DO CARGO	82
TABELA 17 – ANOVA DO FATOR COMPROMISSO DE PERMANÊNCIA <i>VERSUS</i> CLASSIFICAÇÃO DO CARGO	82
TABELA 18 – ANOVA DOS FATORES ASPECTOS TANGÍVEIS E COMPROMISSO DE VALOR <i>VERSUS</i> SEXO	83
TABELA 19 – ANOVA DOS FATORES EMPATIA E COMPROMISSO DE VALOR <i>VERSUS</i> IDADE	84

TABELA 20 – ANOVA DOS FATOR EMPATIA <i>VERSUS</i> TEMPO DE SERVIÇO	84
TABELA 21 – ANOVA DOS FATORES EMPATIA, RECOMPENSAS EXTERNAS, SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES BÁSICAS, COMPROMISSO DE VALOR E COMPROMISSO DE PERMANÊNCIA <i>VERSUS</i> NÍVEL DE INSTRUÇÃO	85
TABELA 22 – ANOVA DOS FATORES EMPATIA, CONFIABILIDADE E ASPECTOS TANGÍVEIS <i>VERSUS</i> PRÓ-REITORIAS	88
TABELA 23 – ÍNDICE DE CORRELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS	89

1 INTRODUÇÃO

A Universidade é considerada uma organização complexa não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente pelo fato de executar tarefas múltiplas e atender aos mais diversos segmentos de público. Nesse contexto, diante de um mercado exigente e competitivo, percebe-se que a preocupação com a melhoria da qualidade deve estar presente, também, nas instituições federais de ensino superior.

Para Ribeiro et al. (2008), a visão de empresa deve fazer-se presente nas universidades, quer seja pelo uso de estratégias, pela busca por vantagens competitivas, pela preocupação com a qualidade nos serviços prestados, pela excelência na educação, entre outros. Nesse sentido, discute-se na pesquisa a questão da auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços, a motivação e o comprometimento organizacional na universidade.

De acordo com Barçante e Castro (2002), são as pessoas que fazem e garantem a qualidade, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho. Vários estudiosos (Juran, 1992; Grönroos, 1993; Albrecht, 1998; Eleutério e Souza, 2002) têm analisado de forma significativa a importância da qualidade dos serviços e como as empresas devem atuar para alcançar a excelência nos serviços. Nesse contexto, ressalta-se a importância de as empresas focarem as operações internas, o que faz emergir o conceito de serviços, clientes internos, *marketing* interno.

O trabalho dos pioneiros, como Deming, Juran e Crosby foi importante para reforçar o valor da Qualidade, generalizar a sua aceitação e difundir os princípios essenciais da Gerência da Qualidade e Gestão da Qualidade Total. Para Juran e Gryna (1991), as atividades da gestão da qualidade total aplicam-se perfeitamente às Universidades. Conforme Mioranza e Aquino (2009, p. 3) “todo trabalho que tem por finalidade a melhoria da qualidade institucional não está dissociado dos recursos humanos. Os procedimentos a serem adotados devem envolver todos, considerando as habilidades e competências individuais, fazendo-se necessário trabalhar o indivíduo como pessoa, pois é ele que conduzirá o processo de mudança”.

Na literatura sobre serviços, uma das ferramentas mais destacadas para a avaliação da qualidade de serviço é a escala SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), que tem como referência as expectativas e percepções dos clientes sobre o serviço prestado. Os autores colocam que, com as devidas adaptações, quando necessárias, a

escala SERVQUAL pode ser aplicada em grupos de clientes internos, como se procura mostrar nesta pesquisa.

Apresenta-se, na pesquisa, a correlação entre a qualidade nas teorias de McGregor, de Maslow e de Herzberg, pois segundo Barçante (1998) as teorias motivacionais têm um caráter mais abrangente em relação à Qualidade.

Existem várias teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma peculiar. Todas elas são a expressão de uma maneira especial de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o tema. Na pesquisa, aborda-se a teoria X-Y, de McGregor (1973), que salientou o lado humano da empresa. A teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow (2000), na qual o autor afirma que a satisfação das necessidades humanas, é importante para saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. E, ainda, a teoria dos dois fatores ou teoria da motivação-higiene, de Herzberg (2003), em que o autor afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho.

O comprometimento apresenta características peculiares, quando analisado sob a ótica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho (Bastos, 1993).

Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith, afirmando que “comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização”.

Para Albuquerque et al (2006, p. 5) “o ponto comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado”. A partir dessa constatação, Meyer e Allen (1991, p. 67) preconizaram o modelo de três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Segundo os autores (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização.

Nesse contexto, Medeiros et al. (2003) afirmam que diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação desses vínculos e da dimensionalidade do comprometimento organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Bastos, 1993; Meyer e Allen,

1997; Mowday, 1998; Medeiros et al., 2003). Segundo os autores a exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, mas a pesquisa na área não apresenta um consenso nesse aspecto, tornando o comprometimento um conceito em construção.

Diante desse cenário, verifica-se a importância de estudos acadêmicos, pois a análise das dimensões, qualidade, motivação e comprometimento organizacional oferecem o embasamento teórico aos gestores das empresas com intuito de auxiliar o direcionamento dos esforços dos colaboradores com a organização.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Gil (2002, p. 23), “toda pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou indagação e a conceituação que mais apropriadamente caracteriza o problema científico é a questão não resolvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento”. O autor ressalta que o problema é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser tidas como testáveis. Salienta, ainda, que todos esses problemas envolvem variáveis suscetíveis de observação ou de manipulação.

Nesse contexto, uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é o modo de conseguir tornar e/ou manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, motivados, comprometidos e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização. Qual seria o grau de motivação e comprometimento organizacional dos funcionários na instituição?

Existe também o interesse pela temática de pesquisa, que está relacionada a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços. Como ressaltar a importância de focalizar uma preocupação maior com a qualidade dos serviços internos ou atividades de apoio? Qual a relação das dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional?

2 JUSTIFICATIVA

O crescimento do setor de serviços tem evidenciado a importância de as empresas dedicarem maior atenção à qualidade com que seus serviços são prestados. Dentre todos os aspectos que devem ser considerados, um dos mais relevantes, mas muitas vezes deixado em segundo plano, refere-se à qualidade que deve estar presente nos serviços prestados internamente aos próprios funcionários das empresas, ou seja, na relação cliente-fornecedor interno (Eleutério e Souza, 2002).

Segundo Barçante (1998), a qualidade é um tema complexo que envolve diversas variáveis e tem abrangência multidisciplinar, que pode e deve ser aplicada em todos os níveis e setores de qualquer instituição: indústria, prestadora de serviços, pública ou privada. Para o autor, as teorias da motivação aplicadas à qualidade do produto ou serviço não se limitam unicamente a reduzir os erros voluntários gerenciais, nem a reduzir os erros voluntários dos empregados, mas têm um caráter mais abrangente em relação à Qualidade, que significa que os empregados devem colaborar com os objetivos da organização. Nesse sentido, é de suma importância que as empresas implementem programas que dirijam seus objetivos, procurando o bem-estar do corpo funcional, caso contrário os programas talvez não alcancem o sucesso esperado.

Pretende-se, a partir da problematização, com o presente estudo avaliar a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços, o grau de motivação, assim como o grau de comprometimento organizacional dos indivíduos com objetivo de disponibilizar informações aos gestores, no intuito de tornar seus recursos humanos comprometidos com os objetivos da organização.

A escolha pelo segmento técnico-administrativo, quais sejam, os servidores de apoio, justifica-se pela relevância da atividade dessa categoria, de tal forma que a melhoria da qualidade institucional está aliada ao desempenho dos seus recursos humanos. Assim, percebe-se que os procedimentos a serem adotados devem envolver a todos, considerando as habilidades e competências individuais, fazendo-se necessário trabalhar o indivíduo como pessoa, pois é ele quem conduzirá o processo de mudança.

Os temas escolhidos para pesquisa justificam-se, pois, na área do comportamento organizacional, os estudos sobre motivação e comprometimento procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do

seu contexto de trabalho (Bastos e Pereira, 1997; Bergamini e Coda, 1997). Por parte da empresa, aquele que está motivado e comprometido identifica-se e adere aos objetivos e aos valores da organização. Na ótica da qualidade, os autores Giansesi e Corrêa (1994) salientam que, apesar de sua relevância, a qualidade de serviços internos, ou atividades de apoio, nem sempre é considerada com o devido cuidado pelas organizações. Nesse segmento, pretende-se na pesquisa analisar as três dimensões, qualidade, motivação e comprometimento, pois podem representar, isoladamente ou em conjunto, itens estratégicos na competitividade das empresas.

O comprometimento organizacional para os pesquisadores Mowday, Steers e Porter (1979) vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar. Os trabalhos desenvolvidos pela equipe culminaram com a validação do instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*.

Segundo Castro et al. (2009, p. 175), “o comprometimento de um indivíduo com a organização em que trabalha pode gerar um bom resultado para ambos os lados. A situação de parceria entre eles acarreta uma melhoria na qualidade do serviço executado, uma vez que a pessoa se sente parte importante da estrutura empresarial para o bom andamento das atividades”.

Para pesquisa, o importante não é só identificar os indivíduos comprometidos com a organização e com o seu trabalho ou medir o grau de comprometimento de cada um, mas é, principalmente, identificar as características organizacionais que influem no comprometimento organizacional dos indivíduos. Para Meyer e Smith (2000), o impacto potencial da gestão de pessoal no comprometimento tem recebido menos destaque do que o merecido, por parte da pesquisa da área.

Busca-se, também, trazer ao conhecimento organizacional as relações entre a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços, à motivação e ao comprometimento organizacional, analisando os resultados dessa relação, pois ainda pode-se identificar uma lacuna de estudo sobre essa temática na literatura acadêmica, uma vez que os estudos existentes têm trabalhado os temas isoladamente, sem desenvolver articulações teóricas ou empíricas de maneira articulada.

Mezomo (1997) destaca que a cada dia as instituições de ensino descobrem o seu caráter social e assumem a posição de que precisam conquistar pela qualidade, pela eficácia, a credibilidade e a legitimidade no ambiente em que atuam. Verifica-se, então, a importância de assegurar a qualidade dos produtos e serviços, o pleno atendimento das necessidades e expectativas dos seus clientes, pois são fatores essenciais na área educacional.

3 OBJETIVOS

A partir da delimitação do problema de pesquisa, este estudo pretende alcançar os seguintes objetivos:

3.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa tem por objetivo geral investigar a relação que existe entre as dimensões de qualidade, motivação e comprometimento organizacional do segmento técnico-administrativo em educação, mais precisamente, dos profissionais que trabalham nas Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, localizada no município de Rio Grande.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos procuram atender aos seguintes encaminhamentos:

- a) avaliar a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços;
- b) avaliar o grau de motivação dos servidores; avaliar o grau de comprometimento organizacional;
- c) comparar os graus de qualidade, motivação e comprometimento entre as diversas Pró-Reitorias;
- d) estabelecer a relação que existe entre as dimensões de qualidade, motivação e comprometimento;
- e) analisar aspectos de qualidade, comprometimento organizacional e motivação nos fatores demográficos (sexo, faixa etária, escolaridade, cargo, tempo de serviço).

4 APRESENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

De acordo com Gil (2002, p. 31), “a pesquisa científica se inicia sempre com a colocação de um problema solucionável e que o passo seguinte consiste em oferecer uma solução possível, mediante uma proposição, ou seja, uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa, denominando-a de hipótese. Assim, a hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema”.

As hipóteses podem ser verdadeiras ou falsas, mas sugerem respostas ao problema citado e, se as hipóteses forem bem formuladas, conduzirão a uma verificação empírica proposta pela pesquisa científica.

Para a problematização desta pesquisa, as hipóteses consideradas como respostas aos problemas expostos são:

- a) quanto maior o grau de comprometimento organizacional, maior a percepção do servidor quanto a qualidade;
- b) quanto maior o grau de motivação, maior a percepção do servidor quanto a qualidade;
- c) as dimensões comportamentais são iguais entre os fatores demográficos (sexo, faixa etária, nível de instrução, classificação do cargo, tempo de serviço).

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atender aos objetivos traçados pela presente pesquisa, serão utilizados como fundamentação teórica os conceitos de qualidade, motivação e comprometimento organizacional que servem de embasamento teórico, para o presente estudo.

5.1 QUALIDADE

Segundo Campos (1992), a qualidade tem sido a palavra mágica por trás de todas as grandes modificações pelas quais passa o mundo. O gerenciamento por “bom senso”, protegido por barreiras comerciais, está em declínio e a qualidade surge como grande abordagem holística para a sobrevivência das organizações.

Qualidade é definida por Feigenbaum (1994) como a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, correspondendo às expectativas do cliente. Yong e Wilkinson (2002) afirmam que a definição mais usada de qualidade é aquela que diz que é a medida na qual o produto ou serviço está encontrando e/ou excedendo as expectativas do cliente. Em conformidade com as definições, verifica-se que a qualidade está relacionada à visão do cliente e o envolvimento de toda empresa para atingir e/ou superar essas visões.

Segundo Mainardes et al. (2009, p. 92) “o termo qualidade tem sido mencionado em atividades cotidianas e expresso em diversas atividades, setores e, também, no ensino superior. O que o diferencia de um contexto para o outro é a definição a ele atribuído.” Nesse sentido, os autores Juran (1995) e Jacob (2003) ressaltam que qualidade caracteriza-se como um conceito dúbio e controverso indicando duas maneiras de compreender o conceito de qualidade: o uso de significados diferentes para pessoas diferentes; e o uso relacionado a processos ou resultados. Diante disso, é possível fazer a análise do conceito de qualidade de forma múltipla e não com um único sentido, ou seja, pode-se trabalhar com conceitos distintos para diferenciados contextos.

Para Juran e Gryna (1991), as atividades da *Total Quality Management* (TQM) aplicam-se perfeitamente às Universidades. São elas: estabelecer objetivos abrangentes; determinar as ações necessárias para alcançá-los; atribuir responsabilidades bem definidas

pelo cumprimento de tais ações; fornecer recursos necessários para o adequado cumprimento dessas responsabilidades; viabilizar o treinamento necessário para cada ação prevista; estabelecer meios para avaliar o desempenho do processo de implantação em face dos objetivos; estruturar um processo de análise periódico dos objetivos; criar um sistema de reconhecimento que analise o confronto entre os objetivos fixados e o desempenho das pessoas em face dele.

Conforme Shiba, Graham e Walden (1997), o gerenciamento da qualidade total melhora o desempenho da organização em diversas áreas. Os autores acreditam que as empresas não podem ser bem-sucedidas a longo prazo sem sistemas e práticas que apóiem o foco no cliente, a melhoria contínua, a participação total no entrelaçamento social que os autores denominam de quatro revoluções. Todas as quatro revoluções são necessárias, e a ausência de qualquer uma delas é, obviamente, uma falha estratégica, conforme se pode verificar na Figura 1.

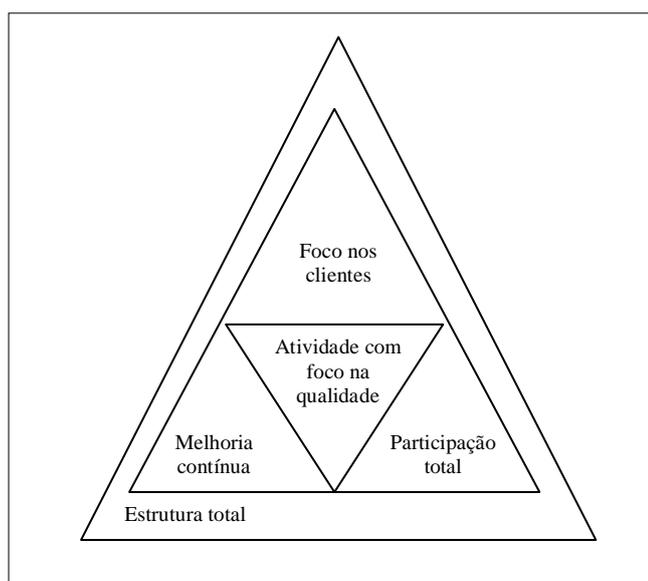


Figura 1: As quatro revoluções da TQM

FONTE: Shiba, Graham e Walden, 1997.

Conforme Feingenbaum (1994), os quatro conceitos básicos de gerenciamento para liderança competitiva na qualidade são essenciais na implantação dos princípios do controle da qualidade total. O primeiro conceito é que não existe um nível constante na qualidade. O segundo conceito básico é que um sinal positivo de gerenciamento satisfatório é a liderança pessoal em mobilização de conhecimento sobre qualidade, habilidade e atitudes positivas de cada membro da organização a fim de reconhecer que o que você faz com a finalidade de

aperfeiçoar a qualidade contribui para que tudo na organização se torne melhor. O terceiro conceito é que qualidade é essencial para o êxito de inovações. E o quarto conceito é que qualidade e custo se complementam e não se conflituam com os objetivos comerciais. Esse autor considera ainda que:

Uma série de “princípios” continua a surgir da experiência da indústria com o gerenciamento da qualidade e seu controle total. Uma interpretação desses princípios é apresentada como sumário do conceito de “gerenciamento da qualidade total”, que considera a qualidade de produtos e serviços como estratégia comercial básica e determinante fundamental para desenvolvimento, êxito, crescimento e viabilidade econômica dos negócios. O modo de gerenciamento da qualidade total encoraja a todos na organização a considerar de forma quase obsessiva a assistência ao cliente – quer seja um usuário final, quer seja um funcionário do mesmo escritório. A cultura da empresa, tão fortemente influenciada por esses princípios, não é formada de palavras, mas de ações de toda empresa com relação à qualidade. (Feingenbaum, 1994, p. 297-305).

Corroborar Ishikawa (1998) para este ponto de vista, quando afirma que através do controle de qualidade total e com a participação de todos os empregados, incluindo o presidente, qualquer empresa pode oferecer produtos ou serviços melhores com custos mais baixos, aumentar as vendas, melhorar os lucros e transformar a empresa em uma organização melhor. O autor afirma que os executivos japoneses levaram muito a sério esta mensagem, e provam seu ponto de vista com o aumento dos lucros e com o melhoramento das atitudes em suas empresas.

De acordo com Ancarani e Capaldo (2001), os conceitos de qualidade total no setor público devem ser abrangentes, não somente em consistência com o serviço e em atender as expectativas dos consumidores, mas também em eficiência de processos técnicos e organizacionais e envolvimento de funcionários.

Os autores Shanahan e Gerber (2004), em seu estudo sobre qualidade no ensino superior, ressaltaram que é de fundamental importância uma compreensão completa sobre a qualidade do serviço em IES. Esta compreensão mostra que a qualidade pode ser criada, assegurada ou melhorada. Sem entender que a qualidade está nos olhos de outros, pode-se desperdiçar recursos escassos e não se alcançar o que uma organização pode potencialmente oferecer. Por outro lado, uma administração de IES que compreende isto está no caminho de alcançar o sucesso e contribuir com o sucesso da própria instituição. Portanto, somente entendendo o que a qualidade significa para os usuários de um produto ou serviço, pode-se obter um entendimento completo e preciso da necessidade de se ter qualidade e se esforçar para atingi-la.

5.1.1 As dimensões da qualidade dos serviços

Para Grönroos (2003), a qualidade de um serviço tem duas dimensões: uma dimensão técnica, ou de resultado, e uma dimensão funcional ou relacionada ao processo. A primeira refere-se a “o quê” o cliente recebeu em sua interação com a empresa, como obter um empréstimo junto a um banco; a segunda refere-se a “como” aquela qualidade é transferida para ele, e abrange, neste exemplo, características como a aparência e o comportamento do pessoal do banco. Las Casas (2006) ressalta que o pessoal de uma organização é muito importante para a qualidade da prestação de serviços.

No trabalho desenvolvido para avaliação da qualidade em serviços, são apresentadas três características fundamentais dos serviços (Parasuraman et al., 1990; Corrêa e Corrêa, 2004): a) os serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente; b) os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente; e c) os serviços, sua produção e o seu consumo são inseparáveis, dificultando sobremaneira o controle e sua avaliação.

De acordo com Parasuraman et al. (1990), estas características são válidas também para os serviços internos de uma empresa, justificando-se estudos mais aprofundados para a utilização dessas características na avaliação do desempenho interno destes setores.

Abordam Salomi et al. (2005) que a ideia inicial é que ações gerenciais que se baseiem na satisfação dos clientes internos venham a proporcionar incrementos de satisfação dos clientes externos, tornando-se a base de um diferencial competitivo. Os autores colocam que o estudo sobre a avaliação da qualidade em serviços de clientes internos de uma empresa industrial ou de serviços justifica-se pela necessidade de uma avaliação dos serviços internos de apoio. A condução de uma avaliação sobre satisfação dos clientes internos e da qualidade destes serviços em uma empresa oferece uma ferramenta gerencial que propicia a detecção de oportunidades de melhoria nos processos internos.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) desenvolveram uma pesquisa que buscava encontrar respostas para as seguintes questões: o que é qualidade de serviço? o que causa problemas na qualidade de serviços? o que as organizações devem fazer para resolver estes problemas e melhorar seus serviços? Através dos numerosos exemplos e experiências compartilhadas com os clientes nos momentos de entrevistas, os autores identificaram, inicialmente, dez critérios ou dimensões que os clientes relevaram para a avaliação da qualidade em serviços: tangíveis, confiabilidade, presteza, competência, cortesia,

credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão dos clientes. Segundo os autores, os estudos apontaram ainda os seguintes elementos: 1) definição de qualidade de serviço que é a discrepância entre as expectativas dos clientes e suas percepções; 2) identificaram fatores que influenciam o serviço esperado (comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicação externa); e 3) revelaram as dez dimensões acima citadas que representam os critérios utilizados pelos clientes para se avaliar a qualidade em serviços.

Como o estudo revelou a definição de qualidade e que a busca pela mesma é equilibrar as expectativas e percepções dos clientes e suprir as lacunas entre os dois, essa discrepância foi considerada pelos autores como as potenciais causas de deficiências internas na qualidade de serviços que inter-relacionadas formam o Modelo Conceitual da Qualidade em Serviços ou Modelo da Análise do *GAP*. Esse modelo vincula as discrepâncias que os clientes percebem na qualidade dos serviços (*Gap 5*), com as discrepâncias internas que existem nas empresas fornecedoras de serviços (*Gap 1* ao *Gap 4*).

As lacunas encontradas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) podem ser assim definidas: *Gap 1* - é a discrepância entre as expectativas dos clientes e as percepções da gerência do que eles esperam; *Gap 2* - é a discrepância entre as percepções da administração das expectativas dos clientes e as especificações que a mesma fixa para cumprir essas expectativas; *Gap 3* - é discrepância entre as especificações da qualidade e a prestação do serviço; *Gap 4* - é a discrepância entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os clientes; e *Gap 5* - é a discrepância entre o serviço esperado e o percebido.

Derivado do modelo de lacunas, Parasuraman et al. (1990) realizaram a pesquisa quantitativa para desenvolver um instrumento para medir as percepções dos clientes em relação à qualidade dos serviços, do qual resultou a escala denominada SERVQUAL. Posteriormente às sucessivas aplicações e análises estatísticas, revelaram correlações entre as dez dimensões inicialmente encontradas. Na continuidade da pesquisa os autores consolidaram apenas cinco dimensões, sendo mantidas as dimensões tangíveis, confiabilidade e presteza. Foi criada uma nova dimensão denominada garantia que agrupou as antigas dimensões competência, cortesia, credibilidade e segurança. As demais dimensões acessibilidade, comunicação e compreensão dos clientes foram coligadas na nova dimensão empatia. Ressaltam os autores que a dimensão confiabilidade foi considerada a mais relevante pelos usuários, enquanto que os tangíveis são avaliados com menos importância.

O modelo conceitual de qualidade de serviço é apresentado na figura 2.

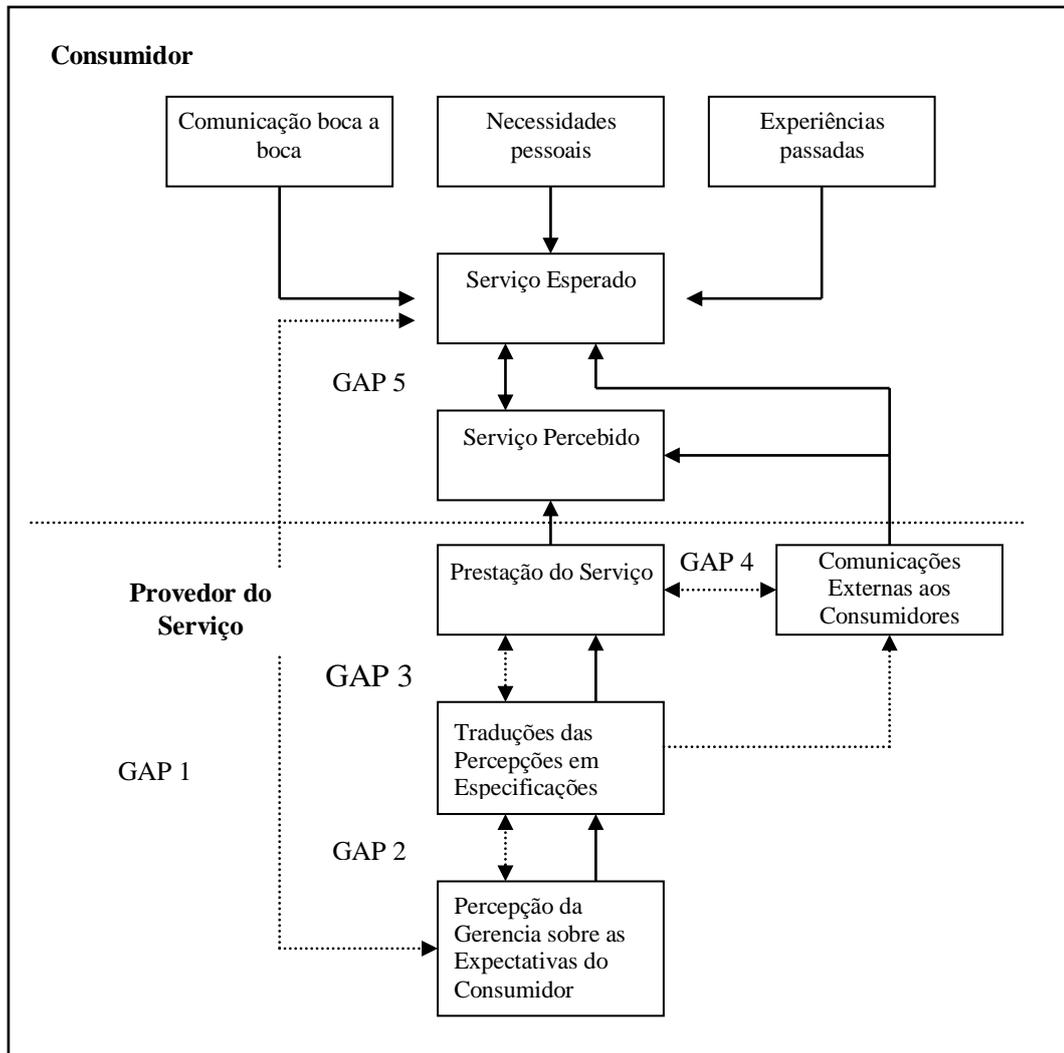


Figura 2 – Modelo conceitual de qualidade de serviço

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

As cinco dimensões finais da escala SERVQUAL são, portanto, as seguintes:

- tangíveis - aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e material de comunicação;
- confiabilidade - capacidade de prestar o serviço de forma confiável e segura;
- presteza - disposição para servir o usuário e fornecer atendimento ágil;
- garantia - cortesia e conhecimento dos funcionários e credibilidade para inspirar confiança e credibilidade;
- empatia - atenção personalizada que a empresa presta aos seus clientes.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990) afirmam que a escala SERVQUAL, embora tenha sido desenvolvida em segmentos específicos, é padronizada e aplicável em qualquer organização que preste serviço e, caso necessário, pode-se promover pequenas alterações na redação das afirmativas para melhor refletir a pesquisa na sua realidade. Os autores ressaltam ainda a importância e aplicabilidade desse instrumento também para clientes internos quanto à qualidade de serviços e, que do mesmo modo, com as devidas adaptações, pode ser usado em setores das empresas a fim de averiguar qualidade com que os clientes internos prestam seus serviços.

5.1.2 Qualidade em serviços

A literatura tem analisado de forma significativa a importância da qualidade dos serviços e como as empresas devem atuar para alcançar a excelência nos serviços. Diante disso, resalta-se a importância de as empresas focarem as operações internas, o que faz emergir o conceito de serviços e clientes internos.

Definir com precisão o conceito de serviços e suas características é tarefa difícil, devido a suas diversas particularidades. Zeithaml e Bitner (2003) trazem de maneira simplificada essa definição, afirmando que serviços são ações, processos e atuações, não tangíveis, tocáveis, vistas ou sentidas, mas pelo contrário, que possuem características intangíveis, muitas vezes mostrando-se associados à produtos, variando suas formas e definições conforme o segmento de atuação, sendo então dependente da visão dos atores envolvidos no processo.

Devido ao fato de ser intangível, a qualidade em serviços depende fundamentalmente da satisfação das expectativas do tomador do serviço, sendo definida por Parasuraman, Berry e Zeithaml (1994) e Zeithaml e Bitner (2003) como a diferença entre o serviço percebido e que seria considerado como serviço adequado.

Para Juran e Gryna (1993, p. 304), a definição de serviço é dada de forma simples e precisa, como “o trabalho desempenhado por alguém”.

De acordo com Kotler (1991, p. 539), serviço pode ser definido como “qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não tem

como resultado a propriedade de algo. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto físico”.

Na concepção de Grönroos (1995), o serviço pode ser definido como uma atividade ou um conjunto de atividades de natureza mais ou menos intangível, que é fornecida como solução para os problemas dos clientes e que acontece normalmente, mas não necessariamente, durante as interações entre clientes e empregados.

Paladini (1994) enfoca que, por precisar da presença do cliente, a prestação de serviços envolve relações intensas entre os clientes, funcionários e sistemas ou processos da empresa, podendo resultar em relações dinâmicas que exigem flexibilidade para se adaptar à situação que venha a oferecer maior satisfação ao cliente.

Albrecht (1992) afirma que “se uma pessoa for bem remunerada, tiver uma função agradável, mantiver uma relação positiva com seu superior, vislumbrar oportunidades de progresso, então a qualidade de vida no trabalho será elevada para ela. (...) o modo pelo qual seus funcionários se sentem é o modo pelo qual os seus clientes irão sentir”. Diante do exposto, entende-se que a qualidade das condições de trabalho e qualidade dos serviços serão mais bem definidas a partir dos indivíduos envolvidos.

5.1.2.1 Qualidade dos serviços e clientes internos

Para Giansi e Corrêa (1994), as empresas devem preocupar-se, dada a sua relevância, com a qualidade dos serviços internos, ou seja, atividades de apoio, que são as atividades de serviços prestados dentro das organizações aos próprios funcionários, os quais constituem o conjunto de clientes internos. Na concepção dos autores, os vários departamentos de uma empresa formam uma rede de fornecedores e clientes de serviços internos, que é essencial para o desempenho da empresa como um todo. O reconhecimento e o grau de sucesso dos relacionamentos no interior dessa rede, como forma de integração das diversas funções da empresa para atingir seus objetivos, são influenciados pela qualidade do atendimento e dos serviços prestados internamente, o que sugere a necessidade de as empresas monitorarem a qualidade de serviço do ponto de vista dos clientes internos. Fornecer os serviços com a qualidade esperada pelos clientes requer, no mínimo, a identificação e o monitoramento de suas expectativas.

Conforme Juran (1992), o cliente interno é aquele que na relação cliente-fornecedor interno recebe serviços de outros departamentos internos.

Whiteley (1992) diz que cliente interno são as pessoas na organização a quem são repassados os trabalhos concluídos, cabendo a elas desempenhar a atividade subsequente, que é servir os clientes finais.

Conforme os autores Giansesi e Corrêa (2009), “outro indicador da importância crescente dos serviços decorre da nova forma de pensar as operações dentro das organizações, com a introdução do conceito de cliente interno”, ilustrado na figura 3. Assim sendo, as diversas subdivisões funcionais em empresas de manufatura ou serviços realizam atividades de apoio que podem ser consideradas como serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno.

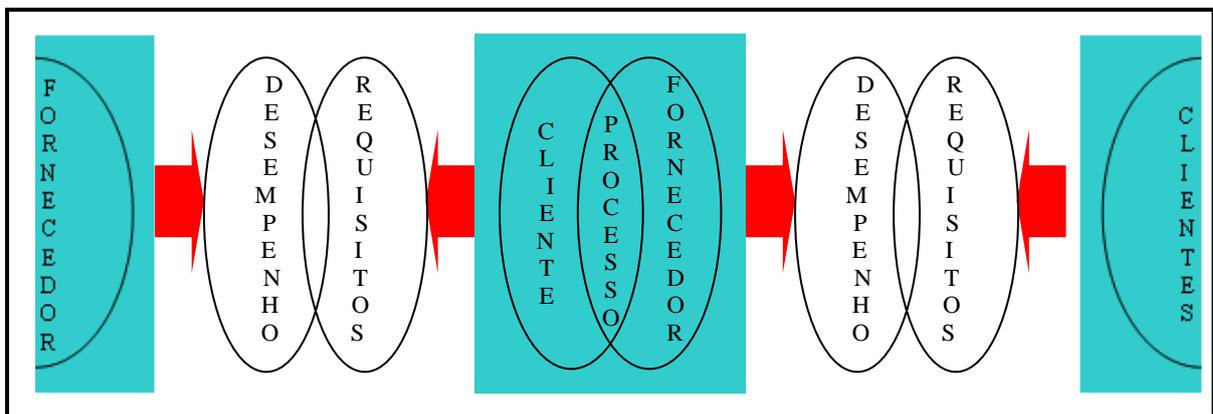


Figura 3 – Todo processo é tanto cliente como fornecedor de pelo menos algum outro processo

FONTE: Giansesi e Corrêa, 2009, p. 24.

Em conformidade, os autores relatam que a boa gestão da relação cliente-fornecedor poderia contribuir com a quebra das barreiras organizacionais, gerando a integração das diversas funções da empresa, e assim concorrer para atingir os seus objetivos estratégicos. Ressaltam, ainda, a importância de gerenciar os serviços internos através de um enfoque baseado nas necessidades de usuários desses serviços, ou seja, a gestão estratégica dos serviços. Para administrar os serviços internos é preciso o estabelecimento da missão de cada departamento de apoio, com base em uma análise da rede interna de serviços, garantindo que os objetivos de cada departamento estejam coerentes com os objetivos estratégicos da empresa como um todo. Defendendo este ponto de vista, “é necessário difundir conceitos de gestão estratégica de serviços a todos os gerentes dentro da empresa e, no limite, a todos os funcionários, estabelecendo um padrão coerente de decisões para que as ações, seja em que

nível for, contribuam orquestradamente para os objetivos estratégicos da organização” (Gianesi e Corrêa, 2009, p. 27).

Albrecht (1998, p. 141) conceitua os serviços internos como “prestar serviço aos que prestam serviços, o pessoal de contato com o cliente que trabalha com os clientes que pagam pelo serviço final”. O autor pressupõe espírito de equipe e cooperação em toda a organização para garantir que o nível de qualidade do serviço se mantenha elevado.

Gianesi e Corrêa (1994) afirmam que serviços internos são as atividades de apoio executadas pelas diversas subdivisões funcionais (por exemplo, gerências, departamentos ou seções) em empresas de manufatura ou serviços, caracterizando uma relação de cliente-fornecedor interno, o que permite atribuir-lhes conotação de *marketing* de serviços.

Wellington (1998), ao propor a adoção de estratégias *Kaizen* para atendimento ao cliente, recorre à noção de clientes internos como aqueles de quem um departamento depende para a qualidade, a quantidade, o custo e o tempo de seu trabalho.

Segundo as autoras Eleutério e Souza (2002, p. 54), “os serviços internos englobam as atividades presentes na interação entre um prestador e um receptor de serviço no interior de uma organização”.

Albrecht (1998) ressalta que é fundamental que todos na empresa percebam que prestam serviços, e não apenas aqueles que lidam diretamente com o cliente. O autor ilustra a importância da qualidade dos serviços internos quando exemplifica a produção de um filme. Para esse trabalho os atores precisam ler seus textos e interpretar diante das câmeras, assim como o pessoal por trás das câmeras, que precisam atuar conjuntamente, pois todos desempenham um papel crítico. Se não houver alguém para montar os cenários, instalar a iluminação, operar as câmeras, além de outras pessoas para fazerem as inúmeras atividades que levam à produção do filme, o empreendimento não será realizado. Nesse sentido, o autor coloca que o mesmo pode ser dito na prestação de serviços, na qual os atores são os funcionários que mantêm contato direto com o cliente, ou seja, são as pessoas que estão no “palco”, trabalhando com os clientes. Entretanto, o sucesso depende das contribuições de todos os funcionários por trás das cenas, que realizam as atividades para assegurar a qualidade do serviço da linha de frente. Os funcionários de contato direto são os “clientes” do pessoal de apoio. Sem a ajuda de quem trabalha nos níveis internos da organização, o pessoal de contato com o cliente não poderia desempenhar seu papel adequadamente. E o pessoal de contato também pode ajudar o pessoal de apoio a fazer seu trabalho. É preciso haver uma associação efetiva entre o pessoal de linha de frente e o de bastidores para que toda a organização de serviço funcione eficazmente. De acordo com o autor (1998, p. 143), “na verdade, podemos

argumentar que toda a finalidade da organização, na verdade a sua única finalidade, é apoiar os esforços do pessoal de linha de frente a realizar seu trabalho de prestação de serviço”.

5.1.2.2 O papel dos servidores na prestação de serviços

Albrecht idealizou o denominado “triângulo do serviço” como uma maneira de representar graficamente as características comuns às organizações com excelência na prestação de serviços. Segundo o autor:

“cada parte desta tríade de relações representa um elemento crucial do conceito de administração de serviços. Mostra a estratégia de serviço, o pessoal de linha de frente voltado para o cliente, e os sistemas de atendimento do cliente como unidades que trabalham juntas para proporcionar serviço de qualidade elevada ao cliente, o qual ocupa a posição central do triângulo. Assim como precisamos do triângulo de serviço para ajudar as pessoas a pensarem sobre a qualidade do serviço externo e se comunicarem a esse respeito, temos necessidade de um *triângulo de serviço interno* para que lidem com a qualidade de serviço” (Albrecht, 1998, p. 143).

Os três fatores-chaves mostrados na figura 4 formam os vértices do triângulo do serviço interno e é um reflexo perfeito do triângulo de serviço externo. No entanto, no lugar do cliente externo, que paga pelos serviços, no centro da figura, tem-se os empregados como clientes da administração. Aparecem, também, os três elementos críticos que são necessários para conquistar seu comprometimento com o atendimento do cliente externo: a cultura, a liderança e a organização.

Afirma Albrecht que o vértice superior do triângulo de serviço interno diz respeito à cultura da organização. A cultura, para o empregado, é a contrapartida da estratégia de serviço para o cliente externo. É a mensagem básica de serviço que deve existir para permitir aos indivíduos o comprometimento pessoal necessário com a qualidade do serviço a ser prestado ao cliente. Indica o vértice inferior direito que os empregados necessitam de liderança por parte de seus administradores. Significa que a liderança dá aos empregados a mesma coisa que eles dão ao cliente externo, ou seja, atenção pessoal e carinhosa às suas necessidades como seres humanos. E com relação ao vértice inferior esquerdo, tem-se que a organização oferece apoio aos empregados, ou seja, a mesma coisa que os sistemas de serviço dão ao cliente.

O autor defende o ponto de vista de que, “se a alta administração quiser estimular um sentido de trabalho de equipe e incentivar a eficácia interna da organização, o triângulo de serviço interno poderá ajudar a projetar essa mensagem a todos os administradores das unidades internas. A cultura, a liderança e a organização devem se unir de um modo sinérgico para maximizar a eficácia do pessoal de linha de frente. O pessoal de serviço interno pode colocar seus recursos em apoio ao pessoal de serviço externo, ao qual cabe assegurar que tudo dê certo para o cliente nas horas da verdade” (Albrecht, 1998, p. 145).

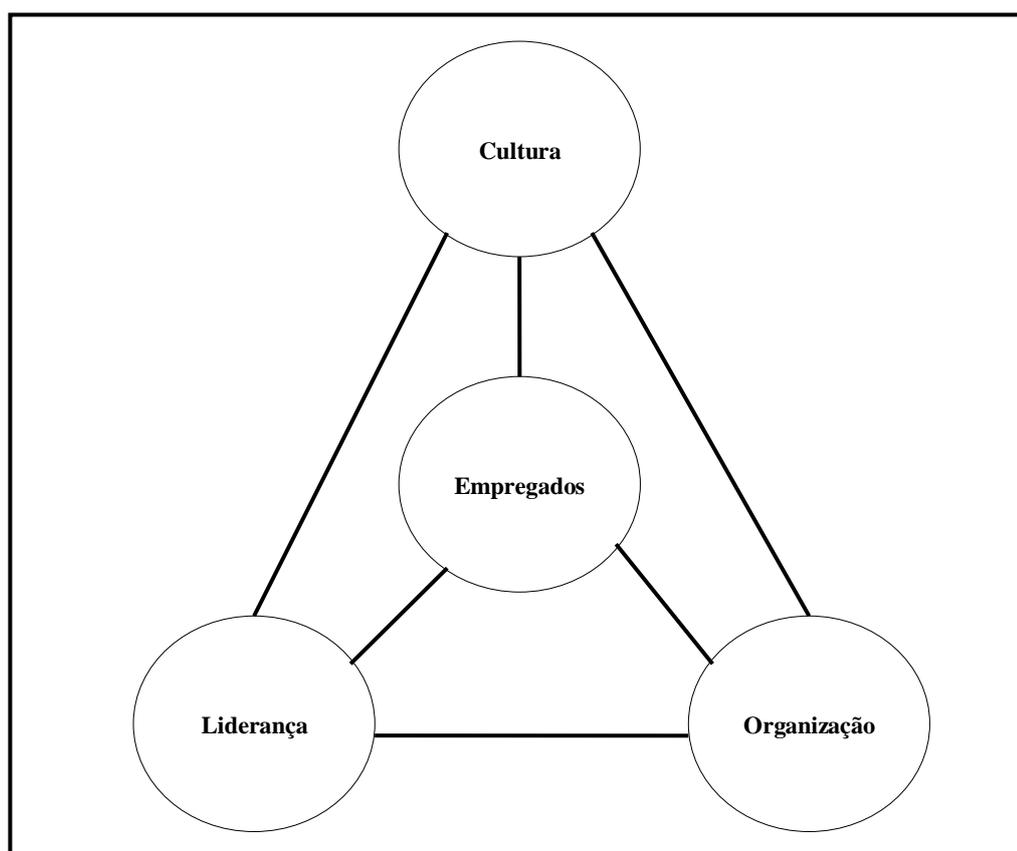


Figura 4 – Triângulo de Serviço Interno

FONTE: Adaptado de Albrecht, 1998.

O foco da pesquisa será no vértice do triângulo correspondente aos empregados que desempenham as funções de retaguarda, ou seja, *back office*, no caso da Instituição, os servidores técnicos-administrativos que desenvolvem atividades de apoio nas Pró-Reitorias.

Gianesi e Corrêa (1994) destacam que a separação das atividades de alto e baixo contato permitem que elas sejam tratadas de modo diferente e empregando recursos diferentes. As atividades desenvolvidas em *front office* têm como características genéricas um alto contato com o cliente, a incerteza quanto ao sucesso da operação, alto grau de variabilidade e difícil controle. Em contraponto, as atividades de *back office* apresentam baixo

contato com o cliente, maior previsibilidade, maior padronização e maior possibilidade de controle.

De acordo com Andrade (1996), nas atividades de *back office*, devido ao reduzido contato com o cliente, é possível estabelecer uma associação com os processo de manufatura. Na eventualidade da ocorrência de uma falha, por exemplo, normalmente existe a possibilidade de reparo da qualidade. Nas atividades de *front office*, face a simultaneidade entre produção e consumo do serviço, é reduzida a possibilidade de execução de reparos.

Para Borges et al. (2008), os serviços internos englobam as atividades presentes na interação entre um prestador e um receptor no interior de uma organização. Os autores citam como exemplo a produção de uma peça teatral, pois assim como precisa de atores (linha de frente – *front office*) para encenar as peças, precisa também do pessoal que montará os cenários, a iluminação, além de outras inúmeras atividades (retaguarda – *back room*). É como acontece na prestação de serviços onde os atores são os funcionários que têm o contato direto com o cliente, executando a venda do serviço ou produto. Seu sucesso, no entanto, depende da contribuição de todos os outros funcionários, que realizam suas atividades para garantir a qualidade do serviço da linha de frente. Sem o apoio dos funcionários da retaguarda, os funcionários de contato direto com os clientes não desempenhariam seu papel adequadamente. Configura-se uma associação efetiva entre esses grupos para que toda a organização de serviços trabalhe eficazmente. Devendo, portanto, haver entre eles uma ótima relação interpessoal, e consciência da dependência entre essas relações para que o serviço atinja a excelência na qualidade.

Gianesi e Corrêa (1994) consideram que nas atividades de baixo contato com o cliente os recursos humanos precisam essencialmente possuir qualificações técnicas ligadas à execução de suas tarefas, mas em um sistema com alto grau de contato, além das qualificações técnicas as pessoas devem saber interagir com o cliente.

Além das habilidades técnicas e pessoais necessárias para o funcionário desempenhar seu trabalho, o fator humano é fundamental para a boa qualidade do serviço. Conforme Moller (1992, p. 158) “a pessoa que presta o serviço é quem determina, em grande parte, a maneira pela qual o recebedor o percebe”. Ele preconiza a existência de uma relação direta entre a experiência do cliente sobre um determinado serviço e a qualidade pessoal do provedor desse serviço. Nesse caso a qualidade pessoal do provedor do serviço irá elevar imediatamente a qualidade daquele serviço. De acordo com o autor, toda organização deve considerar seus provedores de serviços como seus embaixadores de boa vontade, pois quando eles se sentem bem tratados, tratam melhor os recebedores dos seus serviços.

Defendendo o mesmo ponto de vista Giansesi e Corrêa (1994) afirmam que dificilmente um profissional insatisfeito com suas condições de trabalho conseguirá transmitir um bom nível de serviço ao cliente.

5.2 MOTIVAÇÃO

5.2.1 Teoria das Necessidades de Maslow

As teorias de motivação se preocupam em determinar as razões pelas quais as pessoas adotam certos comportamentos e o processo que os causa. A teoria da motivação humana de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas, fundamentou-se na premissa de que as pessoas trabalham a fim de atender necessidades básicas que, à medida que forem sendo satisfeitas, não provocam motivação para novos esforços. Conforme o autor, as organizações precisam descobrir novos incentivos para assegurar uma permanente motivação de suas pessoas.

Acreditava Maslow (2000) que os seres humanos aspiravam tornarem-se auto-realizados, assim como visualizava o potencial humano como um território vastamente subestimado e inexplicado.

A ideia de hierarquizar ou de classificar os motivos humanos, como Maslow propôs em 1948, foi inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade. Ao hierarquizá-lo, pode-se compreender que tipo de objeto está sendo perseguido pelo indivíduo em dado momento, isto é, que necessidades energizam o seu comportamento (BERGAMINI, 1988). Para Bergamini (1997, p. 73), a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

Segundo Robbins (2005, p. 133), “pode-se afirmar que a mais conhecida teoria sobre motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow”. Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades. As necessidades fisiológicas correspondem às necessidades de sobrevivência do ser humano, tais como fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo; já a

necessidade de segurança inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; a necessidade social está relacionada à afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; a necessidade de estima inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção; e as necessidades humanas mais elevadas são as necessidades de auto-realização que consistem em crescimento, auto-satisfação, realização do potencial pessoal e autodesenvolvimento.

Maslow descreve as necessidades fisiológicas, de segurança e social como necessidades de carência. A satisfação delas faz com que os indivíduos sintam-se saudáveis e seguros. As necessidades de estima e auto-realização caracterizam as necessidades de crescimento que se relacionam com o desenvolvimento e realização potencial do indivíduo. A pirâmide Maslow ilustra o seu conceito, conforme figura 5.

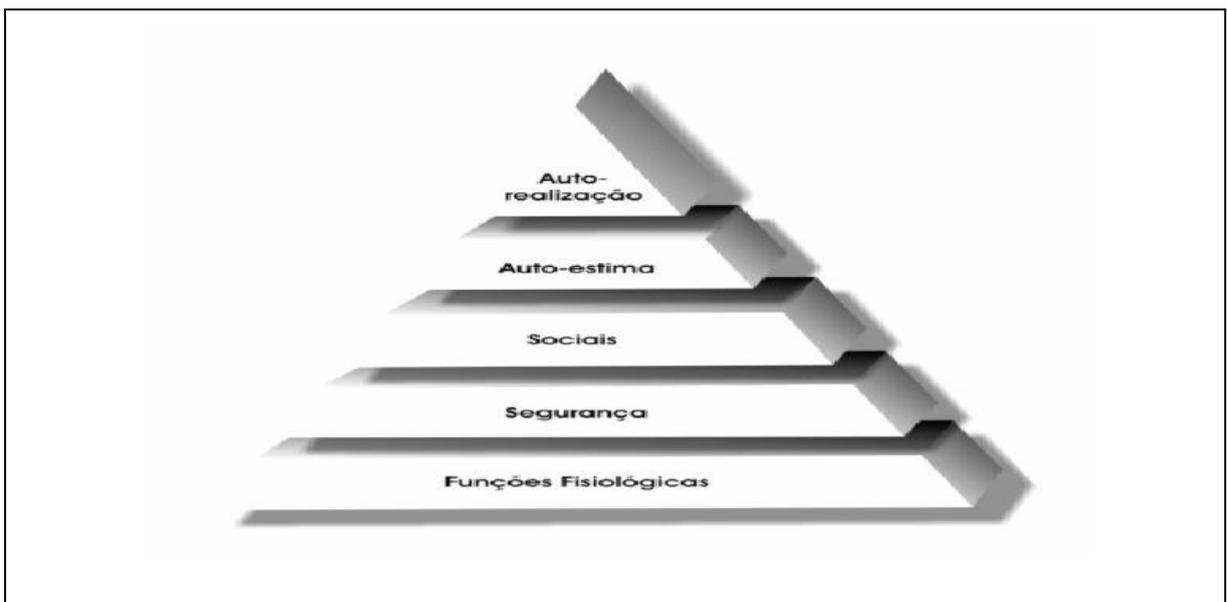


Figura 5 – A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow
FONTE: Adaptado de Maslow (2000).

5.2.2 Teorias X e Y de McGregor

Em consonância com a Teoria das Necessidades, McGregor avançou nos estudos de Maslow e considerou serem as necessidades de crescimento as mais difíceis de serem satisfeitas. Bergamini (1978) destaca que as necessidades superiores (estima e auto-realização) tornam-se importantes e são almejadas pelo indivíduo quando as necessidades inferiores (fisiológicas, de segurança e associação) forem razoavelmente satisfeitas.

Com esses conceitos definidos, McGregor formulou a teoria Y em que destaca ser a natureza humana originalmente laboriosa, considerando o trabalho tão natural quanto o descanso e o lazer. No entanto, não há incentivo por parte das organizações no desenvolvimento das necessidades superiores, uma vez que mantém o foco somente na satisfação das necessidades inferiores. Assim, se o ambiente organizacional não incentiva o atendimento à necessidade de estima e auto-realização, o indivíduo permanecerá focado nos limites das necessidades de carência. “É então que aborda o tema ‘frustração’” (Bergamini, 1978, p. 20). Já a teoria X de McGregor considera os funcionários pessoas que detestam o trabalho e responsabilidades e são preguiçosos. Assim, para conseguir que desenvolvam suas atividades e atinjam as metas devem ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição (ROBBINS, 2000).

Teoria X	Teoria Y
1- A maioria das pessoas tem uma repulsa natural pelo trabalho e o evitará sempre que possível.	1- A maioria das pessoas não nasce com aversão ao trabalho. Trabalho tanto pode ser fonte de satisfação ou fonte de punição.
2- Esta repulsa natural exige que a maioria das pessoas seja controlada, coagida, dirigida e ameaçada com punição, para atingir os objetivos organizacionais	2- O comprometimento das pessoas com os objetivos da empresa exercita a autodireção e o autocontrole a serviço dos objetivos da organização, sem necessidade de controle externo e punição.
3- A maioria das pessoas evitam responsabilidades, tem poucas ambições e, acima de tudo, anseiam por segurança	3- A responsabilidade pode ser aceita e aprendida, sob certas condições. A não aceitação de responsabilidade, falta de ambição e anseio por segurança geralmente são decorrentes da experiência pessoal e não é característica hereditária
4- A maioria das pessoas carece de imaginação, de engenhosidade e de criatividade. A arte de pensar é característica de um grupo reservado	4- A capacidade de imaginar, de criar e de construir distribui-se na população de modo disperso e não concentrado.
5- A maioria das pessoas não conseguiria desenvolver suas potencialidades intelectuais.	5- Devido às restrições do cotidiano, as potencialidades intelectuais são parcialmente desenvolvidas.

Quadro 1 – Comparação entre as Teorias X e Y de McGregor

FONTE: Barçante (1998, p. 21).

Barçante (1998, p. 21) ressalta que “dentro do estudo científico do comportamento McGregor desenvolveu a teoria X-Y que estabeleceu duas interpretações distintas entre a abordagem da administração científica e a das relações humanas”. Nessa abordagem o autor apresenta, no quadro 1, uma comparação entre as duas teorias.

5.2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos Dois Fatores surgiu da preocupação de Herzberg em pesquisar diretamente, no contexto do trabalho, quais os fatores que se acham relacionados com aquelas atitudes que influenciavam na produção e situações que determinavam satisfação ou insatisfação no trabalho.

Herzberg avançou seus estudos nas pesquisas de McGregor, introduzindo diferenciações nos objetivos almejados pelas pessoas. Seus estudos resultaram na estruturação de duas grandes categorias: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Em sua pesquisa ele se utilizou de entrevistas a fim de descobrir ocasiões em que as pessoas sentiam-se bem ou mal em relação aos seus trabalhos (atual ou anterior). A partir das respostas, uma das conclusões a que chegou foi de que “os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho, ao passo que os extrínsecos estão associados à insatisfação” (ROBBINS, 2005, p. 135).

Outro destaque da pesquisa de Herzberg foi a constatação de que os fatores que geram a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho são distintos dos fatores que geram insatisfação. Dessa forma, eliminar um fator que gere insatisfação no trabalho não necessariamente vai resultar em motivação. Para o autor, a motivação é alcançada quando aspectos como realização, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade e crescimento são enfatizados. Esses aspectos dizem respeito aos fatores motivadores. A presença desses fatores proporciona alto nível de satisfação, no entanto a ausência desses fatores não proporciona nos indivíduos insatisfação nas mesmas proporções.

Já a ênfase na política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salários representam os fatores higiênicos que, se não estiverem presentes geram insatisfação nos indivíduos, porém, sua presença não gera satisfação no mesmo nível (SÁ e MACIEL, 2007).

Os estímulos para as necessidades de desenvolvimento são tarefas que provocam o desenvolvimento empresarial, são funções do cargo. Em sentido contrário, os estímulos que induzem o comportamento, pelo qual se procura evitar o sofrimento, estão no ambiente de trabalho. Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao trabalho são: realização, o próprio trabalho, reconhecimento da realização, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção de insatisfação ou higiene compreendem: política administrativa da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança (Herzberg, 2003, p. 19).

Herzberg definiu cada um dos fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho, assim como os fatores de prevenção da insatisfação ou higiênicos, elencados no quadro 2.

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização	Política e administração da companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

Quadro 2 – Motivadores versus higiene

FONTE: Adaptado de Herzberg (1997, p.117).

Em conformidade com Herzberg (1997) as definições dos fatores motivacionais, são:

- a) reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: supervisor; o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até o público em geral;
- b) realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;
- c) crescimento: capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;
- d) progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão e status;
- e) responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;
- f) trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

Com relação aos fatores higiênicos as definições apresentadas por Herzberg, são:

- a) supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar subordinados;

- b) relações interpessoais: tipo de relação estabelecida com a chefia, com a equipe de trabalho e com clientes;
- c) condições de trabalho: aspectos físicos do ambiente de trabalho com adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamento, espaço;
- d) salário: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;
- e) política e administração: organização da companhia no que se refere a comunicação e políticas mal conduzida.

Herzberg, com essa pesquisa, pode constatar a existência de pessoas com estilos motivacionais diferentes. Pessoas que estão em constante busca de realização, responsabilidade, crescimento, promoção do próprio trabalho e reconhecimento em sua vida são caracterizadas como tipos que “procuram motivação”. No entanto, aspectos referentes ao ambiente em que estão inseridas não lhes criam dificuldades, pois estão focadas no cargo e na tarefa. Essas pessoas estão envolvidas com sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto-realização. Estes fatores geram satisfação nas pessoas e as estimulam na busca de um desempenho superior. Essas pessoas têm maior influência dos fatores motivacionais.

Já para as pessoas cujo ambiente em que se inserem adquire maior importância do que a tarefa, essa é caracterizada por Herzberg como tipos que “procuram manutenção”. Essas pessoas estão voltadas às condições sob as quais o trabalho é realizado. Elas previnem a insatisfação, não produzem motivação, nunca são satisfeitas completamente e o dinheiro é o mais importante. Tipos que “procuram manutenção” dão maior importância a elementos como pagamento, vantagens adicionais, condições de trabalho, segurança, política administrativa e colegas de trabalho. Essas pessoas têm maior influência dos fatores higiênicos.

Para esse autor, são os fatores motivacionais responsáveis pelo próprio processo motivacional, uma vez que estão relacionados com a satisfação no trabalho. Por outro lado, os fatores higiênicos não são motivadores. No entanto, como seu próprio nome diz, a falta deles pode provocar uma desmotivação nas pessoas em seus ambientes de trabalho (Sá e Maciel, 2007, p. 81).

Herzberg acreditava que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso, por isso investigou a questão: “o que as pessoas desejam do trabalho?”. No seu estudo ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho.

A partir das respostas categorizadas, Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal.

De acordo com Bergamini (1988), a técnica de coleta de dados foi utilizada por Herzberg em sua pesquisa em que o tema principal consistia em localizar uma ocasião na qual o entrevistado havia se sentido excepcionalmente bem ou excepcionalmente mal em relação ao seu trabalho, não somente naquele emprego atual, como também em outro que havia trabalhado anteriormente. O entrevistado era ainda encorajado a descrever a duração da sensação de bem-estar ou mal-estar tinha gerado, isto é de curta ou longa duração.

Na amostragem da pesquisa, foi envolvida toda a organização em seus diversos níveis, pois no universo dos 715 entrevistados havia cientistas, engenheiros, supervisores, técnicos diaristas e montadoras diaristas. Na análise das respostas dos entrevistados verificou-se que, não somente os tipos de objetivos como a importância dada aos mesmos variam de categoria para categoria.

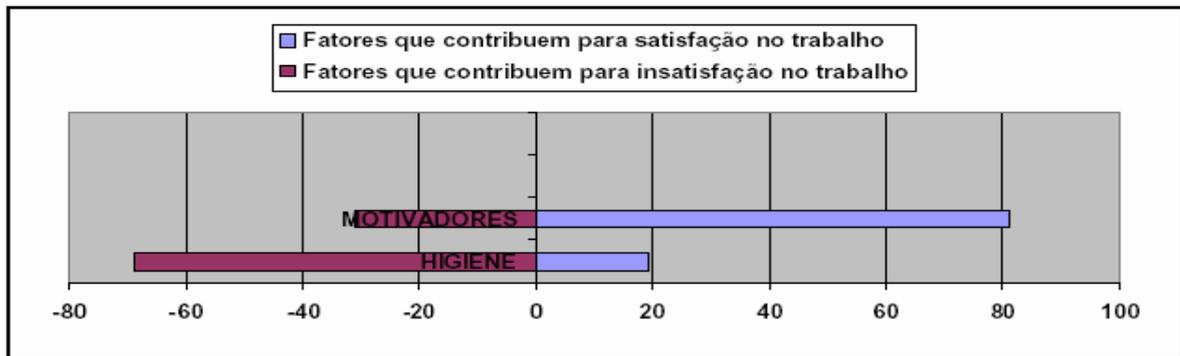
Herzberg descobriu também na sua pesquisa, quando da tabulação dos dados, segundo a percentagem de agrado ou desagradado o que cada um desses fatores causa quando estão presentes ou ausentes. Existem fatores que, quando estão presentes, proporcionam alto nível de satisfação, mas a insatisfação determinada por sua ausência não chega a ser significativamente proporcional, que foram por ele denominados de motivacionais. No que diz respeito a existência dos fatores que, quando estão ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação, foram por ele chamados de higiênicos. Os resultados mostraram que os motivadores constituíram a principal causa da satisfação e os fatores de higiene, a principal causa do descontentamento no trabalho.

Robbins (2005) ressalta que algumas características tendem a se relacionar de forma consistente com a satisfação no trabalho, e outras, com a insatisfação. Os fatores intrínsecos, como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionados à satisfação do trabalho. Os respondentes que se sentiam bem no trabalho tendiam a atribuir estes fatores a si mesmos. Por outro lado, os insatisfeitos tendiam a indicar fatores extrínsecos, tais como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

A descoberta na pesquisa leva Herzberg a afirmar, segundo Bergamini (1988, p.123), “que o contrário de satisfação não pode ser chamado de insatisfação, mas caracteriza-se mais como nenhuma satisfação. Da mesma forma, o contrário de insatisfação não pode ser tido

como satisfação, mas apresenta-se como uma situação na qual o que se passa é nenhuma insatisfação”.

De acordo com a figura 6, apresentada por Herzberg (1997), de todos os fatores que contribuíram para a satisfação no trabalho, 81% eram motivadores e de todos os que contribuíram para a insatisfação no trabalho, 69% eram fatores de higiene.



Fonte: Adaptado de Herzberg (1997, p. 64).

No estudo de Herzberg, conforme verificado na figura 6, os fatores motivacionais que contribuíram para a satisfação, tais como realização, reconhecimento, o próprio trabalho, responsabilidade, progresso e desenvolvimento, contribuem muito pouco para insatisfação profissional. Inversamente, os fatores higiênicos, políticas da companhia, práticas administrativas, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário, contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

Bergamini (1988) chama a atenção para um terceiro aspecto de grande interesse prático dentro do trabalho de Herzberg que foi uma consequência das duas orientações diferentes na concepção da motivação é o de poder distinguir as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Conforme a autora,

Fica nítido que há pessoas voltadas especialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento merecido – tais pessoas são classificadas como tipos que “procuram motivação”. Em contrapartida, há indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo centralizando sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da companhia e os colegas. A essas pessoas Herzberg chama de tipos que “procuram manutenção” (Bergamini, 1988, p. 125).

Segundo o ponto de vista de Bergamini, essa distinção ajuda muito na caracterização de como tratar as pessoas em situação de trabalho, pois, uma coisa é simplesmente tratar bem, provendo fatores higiênicos, para aqueles que buscam a manutenção que tanto valorizam. Enquanto que outra coisa é dar oportunidade para que as pessoas se sirvam de seus próprios talentos e atinjam a realização pessoal como tanto prezam os que buscam motivação.

Segundo McGregor (1973), o estudo de Herzberg inclui os “sistemas sócio-técnicos” nos quais a tecnologia é essencialmente intelectual em vez de mecânica e o pessoal é formado por profissionais em lugar de trabalhadores manuais. As inferências que tiramos desse estudo devem levar em conta estas e outras características do sistema. Todavia, oferecem sugestões importantes com relação à eterna pergunta do administrador: “Como motivar o pessoal?”. Esse autor considera ainda que:

Uma solução, que tanto está de acordo com esses resultados como com o que agora conhecemos sobre os seres humanos em termos de sistemas, é que as motivações “intrínsecas” são *propriedades do sistema humano*. O ser humano não é uma máquina passiva que exige força extrínseca para produzir movimento; ele é um sistema orgânico. Muitas formas valiosas de comportamento motivado serão *liberadas* se houver manipulações apropriadas das variáveis ambientais. Entretanto, tais possibilidades serão apenas tidas como resultado da mudança de uma teoria aristotélica para um conceito de sistema de causa e efeito (McGregor, 1973, p. 222-223).

De acordo com os autores Robbins e Coulter (1998) a teoria da motivação/higiene tem seus críticos. Os principais pontos atacados são os seguintes:

- 1- O procedimento que Herzberg utilizou foi limitado por sua metodologia. Quando as coisas estão indo bem, é da natureza humana assumir o crédito por isso. E normalmente culpam-se os fatores extrínsecos;
- 2- A confiabilidade da metodologia de Herzberg era questionável. Como as pessoas que classificavam tinham que fazer interpretações, elas podem ter contaminado as descobertas através da interpretação de uma resposta de uma maneira e de outra resposta similar de forma diferente;
- 3- Nenhuma medida geral de satisfação foi utilizada. Uma pessoa pode não gostar de parte de seu trabalho e ainda assim achar que ele é aceitável;
- 4- A teoria não é coerente com as pesquisas anteriores, na medida em que ignora variáveis situacionais;
- 5- Herzberg supõe que existe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada concentrava-se apenas na satisfação, e não na produtividade. Para fazer com que tal pesquisa seja relevante, deve-se supor uma relação estreita entre satisfação e produtividade.

Apesar de todas as críticas, a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os executivos que não conhecem suas recomendações. Conforme Robbins (2005) nos últimos 40 anos, a popularidade da verticalização das funções para permitir que os funcionários tenham mais responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho talvez possa ser atribuída aos achados e às recomendações de Herzberg.

Herzberg (1997) foi, também, um precursor da técnica motivacional conhecida pelo nome de “enriquecimento do cargo”, quando salientou a importância dos fatores relativos ao conteúdo das tarefas, que eram negligenciados. Conforme o autor, o enriquecimento propicia uma utilização eficiente do pessoal, pois substituindo tarefas simples e elementares por tarefas mais complexas, de modo a oferecer ao trabalhador situações que envolvam desafios, promove-se o seu desenvolvimento psicológico, ampliando a capacidade de desempenho, maior responsabilidade e satisfação profissional.

No quadro 3, são apresentados os sete princípios para o enriquecimento vertical do cargo citados por Herzberg. O autor chama a atenção para não confundir o enriquecimento do cargo com ampliação do mesmo, o que envolve adicionar maior número de atividades com o mesmo grau de dificuldade à tarefa, e uma melhora em seu conteúdo, pois é esta dificuldade que a torna mais instigante e mais desafiante. O objetivo do enriquecimento do cargo é proporcionar o desenvolvimento psicológico do trabalhador e não, um simples aumento na estrutura do cargo.

PRINCÍPIO	MOTIVADORES
1- Eliminar alguns controles, mas manter a obrigatoriedade de prestar contas	Responsabilidade e realização pessoal
2- Aumentar a obrigatoriedade de cada empregado prestar contas de seu próprio trabalho	Responsabilidade e reconhecimento
3- Dar a uma pessoa uma unidade natural completa de trabalho (módulo, divisão, área, etc.)	Responsabilidade, realização e reconhecimento
4- Conceder mais autoridade a um empregado em sua atividade; liberdade no cargo	Responsabilidade, realização e reconhecimento
5- Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio empregado e não ao supervisor	Reconhecimento interno
6- Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente	Desenvolvimento e aprendizagem
7- Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada um dos empregados, permitindo-lhes que se tornem peritos	Responsabilidade, desenvolvimento e progresso

Quadro 3 – Princípios do enriquecimento vertical de cargos

FONTE: Adaptado de Herzberg (1997, p. 120).

O enriquecimento do cargo pode trazer outras vantagens, além do aumento da motivação, dentre elas o aumento da produtividade, redução de faltas e atrasos, redução da rotatividade. Com relação às desvantagens; pode ocorrer aumento da ansiedade, pela expectativa da nova tarefa; aumento do conflito entre as expectativas pessoais e os resultados de seu trabalho nas tarefas enriquecidas.

Para Herzberg (1997), ocorre com os supervisores uma adequação de suas funções pela modificação do cargo, dedicando seu tempo ao desempenho e à administração de treinamento. Ressalta ainda que o enriquecimento do cargo seja uma função contínua da direção das empresas e não uma concorrência isolada. As modificações iniciais podem durar muito tempo e algumas razões são: as modificações devem atingir o nível do desafio do trabalhador, os que possuem maior capacidade de desempenho poderão ser promovidos a cargos superiores e, devido aos fatores motivadores exercerem um efeito mais prolongado nas atitudes dos trabalhadores, o cargo não precisa ser enriquecido tão frequentemente quanto no caso de fatores higiênicos.

Os estudos desenvolvidos por Herzberg estão voltados aos aspectos motivacionais intrínsecos ao ser humano. Diante do exposto, percebe-se que o ser humano é motivado pelas necessidades humanas e que essas são variáveis conforme a teoria em que são estudadas. A satisfação das necessidades corresponde ao seu atendimento ou à sua eliminação e pode ser alcançada através do grupo social em que o ser humano está inserido.

5.3 CORRELAÇÃO DAS TEORIAS MOTIVACIONAIS E A QUALIDADE

Barçante (1998) coloca que em geral, a motivação é um processo interno às pessoas, que as orienta a realizar uma ação numa determinada direção, a fim de atingir um determinado objetivo, o qual pode ser conveniente para a organização a que elas pertençam. Assim sendo, é de suma importância que as empresas implementem programas que dirijam seus objetivos procurando o bem estar do corpo funcional; caso contrário, os programas talvez não alcancem o sucesso esperado.

De acordo com o autor, é importante salientar que as teorias motivacionais partem do mesmo ponto, ou seja, o ser humano, e são dirigidas para ele. O autor considera ainda que os esquemas teóricos da motivação sejam úteis à medida que se conheçam, previamente, as raízes da comunidade e seus aspectos antropológicos, sociológicos e culturais. Por isso, o estudo das diferentes teorias motivacionais tem que levar em conta o meio cultural na qual foram desenvolvidas, e quando forem aplicadas em outra cultura, realizem as adaptações necessárias.

As teorias da motivação aplicadas à Qualidade do produto ou serviço não se limitam unicamente a reduzir os erros voluntários gerenciais (multiplicidade de objetivos e normas

que devem ser cumpridas ao mesmo tempo, relacionadas com: custos, qualidade, entregas, pessoal, clientes, competência, segurança, interpretação de especificações, garantias, responsabilidade civil, etc.), nem a reduzir os erros voluntários dos empregados (a informação passada ao empregado é mais informal do que formal; crença de que o nível da Qualidade não é importante; problemas de relacionamento com chefia podem levar o empregado a danificar o produto propositadamente), mas têm um caráter mais abrangente em relação à Qualidade, que significa que os empregados devem colaborar em:

- a) seguir os planos estabelecidos de controle;
- b) proporcionar critérios no controle;
- c) acatar os programas de treinamento para os procedimentos e métodos de trabalho;
- d) adotar novas tecnologias;
- e) retroalimentar a direção nos problemas encontrados;
- f) ajudar no asseguramento da Qualidade;
- g) participar dos planos de melhoria da Qualidade.

Os planos, portanto, devem visar a uma atitude positiva do empregado em relação à empresa e à Qualidade dos produtos e serviços por ela desenvolvidos. Apresenta-se, a seguir, algumas teorias motivacionais que amparam os sete princípios acima citados, fazendo uma correlação com a qualidade.

5.3.1 Correlação entre a teoria de Maslow e a qualidade

Maslow (2000) desenvolveu um estudo das necessidades humanas, estabelecendo uma pirâmide de hierarquia motivacional, que foi apresentada na figura 5, de acordo com os níveis de satisfação. De acordo com esta teoria, as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, segurança, afeto, estima e auto-realização. Essas necessidades estão dispostas segundo uma hierarquia, de acordo com sua capacidade de motivar o comportamento.

Barçante (1998) faz a correlação entre essas necessidades e a qualidade, conforme é apresentado no quadro 4.

Manifestação	Necessidades de	Adequação à Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> - sucesso - inovação, criação - auto-desenvolvimento - trabalho desafiador 	auto-realização	<ul style="list-style-type: none"> • oportunidade de propor ideias criativas ou participar da elaboração dos planos
<ul style="list-style-type: none"> - ser útil, importante - autoridade, independência - identidade (status) - competência - reconhecimento - confiança 	estima	<ul style="list-style-type: none"> • publicar os resultados obtidos com a Qualidade • promover cerimônias públicas de reconhecimento
<ul style="list-style-type: none"> - relacionamento com subordinados - necessidade de aceitação - assistência, orientação - comunicação, trato, ética 	afeto	<ul style="list-style-type: none"> • estimular os funcionários que mantenham o espírito de grupo e trabalhem pelo aprimoramento da Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> - oportunidade, futuro - segurança no trabalho - política, normas - organização - condição de trabalho 	segurança	<ul style="list-style-type: none"> • a Qualidade diminui os erros e perdas, aumenta as vendas, as vendas garantem o emprego
<ul style="list-style-type: none"> - prêmios, benefícios - exigências no trabalho - salário 	fisiológicas	<ul style="list-style-type: none"> • oportunidade de aumentar a remuneração através de um trabalho com Qualidade

Quadro 4 – Correlação entre as necessidades de Maslow e a qualidade

Fonte: Barçante (1994).

5.3.2 Correlação entre a teoria de McGregor e a qualidade

Dentro do estudo científico do comportamento, McGregor desenvolveu a teoria X-Y, apresentadas no quadro 1, que estabeleceu duas interpretações distintas entre a abordagem da administração científica e a das relações humanas.

Barçante (1998) ilustra um plano de atuação numa indústria, segundo a Teoria X e a Teoria Y, no Quadro 5.

Teoria X	Teoria Y
1- Ênfase a medidas disciplinares para punir uma atuação medíocre em qualidade	1- Ênfase ao <i>Porque e Como</i> melhorar uma atuação medíocre em Qualidade
2- Confiança no pessoal de inspeção para controlar a Qualidade do produto final	2- Confiança no pessoal de produção para controlar a Qualidade do produto final
3- Confiança nos inspetores para checar se os instrumentos estão calibrados	3- Confiança nos operadores e preparadores para checar se os instrumentos estão calibrados
4- Confiança nos inspetores para interromper o trabalho de uma máquina que esteja produzindo itens não conformes	4- Confiança nos operadores para interromper o trabalho de uma máquina que esteja produzindo itens não conformes
5- Aprovação prévia da inspeção para toda matéria-prima, insumos, movimento de material, etc.	5- Aprovação prévia da inspeção só para alguns casos especiais
6- Reunião nas oficinas para definir autoridade para parar máquinas e sobre os motivos para fazê-lo	6- Reunião nas oficinas para interpretar especificações e debater os resultados de medições
7- Relacionamento entre operários e inspetores é tenso, com frequência hostil e áspero	7- Relacionamento entre operários e inspetores é cordial, com frequência amigável.
8- Censura da alta direção por elevadas perdas em sucata, dirigida tanto aos inspetores como à produção	8- Estímulo da alta direção para que seja determinados os reais motivos por elevadas perdas em sucata
9- Os operários não demonstram interesse em fazer um trabalho de qualidade	9- Os operários demonstram interesse em fazer um trabalho de Qualidade
10- Os operários são totalmente ignorados como fonte de idéias para o aprimoramento da qualidade	10- Os operários contribuem freqüentemente com idéias para o aprimoramento da qualidade

Quadro 5 – Exemplo entre as Teorias X e Y aplicadas a Qualidade

Fonte: Barçante (1998, p. 21).

5.3.3 Correlação entre a teoria de Herzberg e a qualidade

De acordo com Herzberg (1997), o ser humano possui diferentes categorias de necessidades independentes que influenciam sua conduta. Quando os indivíduos se encontram insatisfeitos na realização da sua tarefa, estão preocupados com o meio ambiente em que trabalham. Quando estão satisfeitos, isto não é resultado do meio ambiente, mas da própria natureza da tarefa por eles realizada, desde que haja uma identificação com os interesses e aptidões dos indivíduos. O autor denomina os fatores que produzem insatisfação de fatores higiênicos e abrangem meio ambiente, políticas, administração, supervisão, condições de trabalho, relações inter-pessoais, dinheiro, *status* e segurança. Para os que produzem

satisfação ele denomina de fatores motivadores, uma vez que geram motivações verdadeiras e movem as pessoas a alcançar rendimento e Qualidade. São eles: a tarefa em si, a recompensa, o reconhecimento, o trabalho desafiador, a responsabilidade, o crescimento e desenvolvimento profissional.

Na interpretação de Herzberg, a satisfação e a insatisfação são duas dimensões distintas e não extremos opostos de uma mesma dimensão, sendo essa análise importantíssima, pois as pessoas que exercem liderança precisam saber lidar com os fatores de motivação e de higiene.

Barçante (1998, p. 21) faz a relação da teoria de Herzberg à qualidade, exemplificando “da mesma forma que um bom saneamento previne problemas de saúde, um bom ambiente de trabalho pode evitar a insatisfação e suas conseqüências”. Segundo o autor, os líderes que conseguem manter um ambiente de trabalho livre de más políticas, remunerações injustas e má supervisão colaboram com a diminuição dos níveis de insatisfação, evidenciada pela queda do absenteísmo, hostilidades, etc. Conforme o autor, a motivação, em si, e os níveis de desempenho só são incrementados se o trabalho for enriquecido através da distribuição de responsabilidades, trabalho desafiador, entre outros.

5.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do comprometimento “diversificou-se amplamente entre grupos vinculados à administração, psicologia e sociologia, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do comprometimento: a organização, o sindicato, a profissão e a carreira. Mesmo quando o alvo é a padronização, existe pouca concordância quanto ao significado do termo comprometimento” (BORGES-ANDRADE e PILATI, 2001, p.87).

Para Bastos (1993), o comprometimento apresenta características peculiares, quando analisado sob a ótica da dimensão acadêmica e organizacional, abrangendo diversos elementos no ambiente de trabalho. O termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa a empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Comprometimento é definido por Mowday et al. como “a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular”, expressa em três dimensões: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer considerável esforço em favor desta e forte desejo de se manter como seu integrante (Mowday, Steers e Porter, 1982, p. 27).

Para Aalen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional pode ser concebido como um elo psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, os quais estão fortemente empenhados e considerados menos propensos a abandonar a empresa.

De acordo com os autores Allen e Meyer (1990) e Porter, Steers e Mowday (1974), evidencia-se que o comprometimento pode ter influências positivas para a diminuição do percentual de absentismo e do *turnover* e para o aumento do comportamento de cidadania, satisfação e desempenho das pessoas na organização.

Abordam Siqueira e Gomide (2004) que no decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos foram desenvolvidos com o propósito de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização onde ele trabalha. Conforme os autores, embora exista concordância quanto a essa concepção genérica do comprometimento organizacional, divergências ocorrem quanto à natureza do vínculo. Como consequência dessas divergências, surgiram na literatura diversas concepções do comprometimento organizacional, sendo três as mais aceitas e investigadas: afetiva, calculativa e normativa.

Embora não se tenha um conceito único, percebe-se que o comprometimento organizacional é uma dimensão importante devido à sua influência positiva sobre a aceitação dos empregados na mudança. Propõe-se que o compromisso do funcionário com a organização pode estar relacionado à aceitação positiva de uma iniciativa de qualidade. Nesse contexto, o comprometimento organizacional é uma variável independente chave utilizada nesta pesquisa, considerando-se que qualquer iniciativa para melhorar o desempenho individual e da organização, podem levar a uma vantagem competitiva.

5.4.1 Enfoques do Comprometimento

Corroboram Barbosa e Faria (2000) com este posicionamento quando afirmam que as diversas pesquisas na área de comprometimento organizacional convergem para as três

dimensões mais aceitas e estudadas, afetivo, normativo e instrumental, apresentadas no quadro 6 a seguir abordadas.

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque ...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	... sente que quer Permanecer	Desejo
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização	... sente que deve Permanecer	Obrigaçã
Instrumental (ou calculativo)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados	... sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade

QUADRO 6 – Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

FONTE: Adaptado de Allen e Meyer (1990).

Afirmam Borges-Andrade e Pilati (2001) que o comprometimento afetivo constitui a linha de pesquisa mais utilizada na investigação acadêmica, cujas bases se encontram nas teorias de Etzioni (1975), tendo sido desenvolvida a partir dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1982).

Segundo Siqueira e Gomide (2004), os autores que definem o vínculo com a organização usando uma abordagem atitudinal sustentam que a ligação constitui “...um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” (Mowday, Steers e Porter, 1979, p. 225).

Complementam Mowday et al. (1982) a definição de comprometimento afetivo com o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, sendo tais dimensões mensuradas por meio de uma escala de atitudes. Sob esse ponto de vista, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

De acordo com Allen e Meyer (1990), o comprometimento afetivo refere-se ao envolvimento emocional e a identificação com a organização, ressaltando que a realização das necessidades, os anseios individuais, o tratamento justo e a colaboração nas decisões da organização são primordiais no desenvolvimento desse tipo de comprometimento. Foram identificados outros fatores pelos autores que influenciam o comprometimento afetivo, ou seja, a clareza do que se espera do funcionário, bem como a relação entre o trabalhador e o seu supervisor.

Para Siqueira e Gomide (2004), as consequências positivas do vínculo afetivo com a organização, apontadas pelas pesquisas, têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho, podendo ser exemplificada pela avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada. Com relação às consequências negativas para as empresas são os atrasos, o fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho quando o comprometimento é baixo.

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982, p. 421), que conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor ressalta que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Segundo Siqueira e Gomide (2004), o compromisso normativo se constitui num conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora. Para eles, trata-se de um conceito de cognição social, pois nele estão envolvidas crenças relativas a regras que normalizam o convívio social e que são compartilhadas. Os autores colocam como fatores antecedentes do compromisso normativo as experiências individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à admissão na empresa, quando familiares e amigos enfatizam à importância de ser fiel a uma dada organização com a qual esses agentes socializadores já haviam mantido relações de trabalho. Salientam, ainda, que após entrar na organização, o processo de socialização organizacional pode levar o indivíduo a acreditar que é esperado dele um forte compromisso normativo.

Conforme Allen e Meyer (1990), o comprometimento normativo refere-se ao sentimento do empregado em permanecer na empresa porque se sente na obrigação. A

maneira apontada pelos autores para o empregado retribuir à organização é permanecer trabalhando para ela. Os autores descrevem que após o empregado receber doações da organização ele se coloca no papel de receptor, recorrendo à norma da reciprocidade, acreditando que deva retribuir a empresa de alguma forma. O compromisso normativo integra a identidade do funcionário diante de sua relação de troca social, uma vez que integra também crenças do seu papel social de devedor perante a organização.

Barbosa e Faria (2000), descrevem que a dimensão normativa do comprometimento organizacional ocorre quando o vínculo entre indivíduo e organização decorre da internalização das normas, valores e padrões estabelecidos, fazendo com que seja criada uma concordância moral com os objetivos e os valores da organização. De acordo com os autores, a grande diferença entre as dimensões afetiva e normativa está no fato da primeira significar um caráter voluntário, enquanto que a segunda conduz a um significado de obrigação.

O comprometimento instrumental originou-se nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. O autor definiu a palavra comprometimento como uma “disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade” (1960, p. 33). Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. No entanto, se os investimentos realizados por ele forem maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a demissão da empresa. Para esse autor, a manutenção de uma dada linha de ação consistente seria resultante da acumulação ao longo do tempo de *side-bets*. O termo *side-bets* é utilizado por ele, para se referir a algo de valor, tais como tempo, esforço, dinheiro, e que foram investidos pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto social e que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação terminasse.

Siqueira e Gomide (2004) abordam nesse enfoque que o comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente), causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*) decorrentes do possível rompimento do vínculo de trabalho com uma organização. Os autores ressaltam que em vários estudos foi investigada a capacidade preditiva ou a associação existente entre comprometimento calculativo e critérios relevantes para o comportamento no trabalho. Os resultados apontaram que esse estilo de ligação com a organização relaciona-se negativamente com motivação, com desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa. Entretanto, o compromisso calculativo com a empresa não parece anular totalmente o prazer encontrado no trabalho, nem a

possibilidade do funcionário se envolver com suas tarefas e manter com a empresa compromissos afetivo e normativo.

Relata Bastos (1993) que o enfoque instrumental constitui o segundo grande referencial teórico adotado nas pesquisas sobre o tema e também é conhecido como comprometimento calculativo, *side-bets* ou continuação. Segundo o autor, o comprometimento nessa abordagem “seria, então, um mecanismo psicossocial, cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias - recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras”.

O comprometimento instrumental é definido por Becker (1960) como um elemento estrutural, que ocorrerá como resultado das relações que envolvem o funcionário e a organização e da concepção dos benefícios adquiridos, que poderão ser medidos através dos esforços empregados pelo funcionário na organização.

Segundo Medeiros et al. (2003), diversos trabalhos encontram evidências empíricas que correlacionam o comprometimento instrumental com indicadores relacionados a investimentos realizados pelos indivíduos no trabalho e com alternativas de trabalho.

Nesse contexto, Allen e Meyer (1990) encontraram alta correlação canônica entre comprometimento instrumental, planos de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados.

Na literatura, embora não exista consonância sobre o constructo do comprometimento organizacional, percebe-se amplo predomínio na concepção afetiva. Talvez, isso ocorra juntamente com a preponderância da utilização da escala OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*. O instrumento foi proposto por Porter e Smith em 1970, tendo sido utilizado por vários estudiosos, sendo os autores Mowday, Steers e Porter (1979) mais amplamente citados quando se trata do tema em questão.

Os autores Mowday et al. (1982) sugerem que há três dimensões básicas no comprometimento organizacional: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização; e intenção de se esforçar em prol da organização.

Contudo, Tetrick e Farkas (1988) identificaram apenas duas dimensões: compromisso de valor e compromisso de permanência. Segundo os autores, as duas primeiras dimensões sugeridas por Monday et al. (aceitação dos valores e desejo de manter o vínculo com a empresa) acabaram sendo uma só. E a terceira dimensão praticamente ficou a mesma (desejo de permanecer ou não na empresa).

A literatura apresenta o constructo comprometimento organizacional em desenvolvimento constante com várias abordagens investigativas, seja através dos estudos que considerem o comprometimento a partir do enfoque unidimensional ou aqueles que remetem ao enfoque multidimensional, no qual apesar das distinções das vertentes conceituais, as pessoas podem apresentar comprometimento em um ou mais de um enfoque simultaneamente.

Como afirmam Medeiros et al. (2005), o comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho.

Corroboram os pesquisadores e a literatura, quando ressaltam a importância da continuidade nas investigações sobre os constructos comprometimento organizacional, motivação e qualidade, objeto da presente pesquisa.

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia utilizada é a técnica de estudo de caso, pois segundo afirma Yin (2005), esta maneira de fazer pesquisa é a mais apropriada quando se examinam acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes.

Com relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como exploratória, uma vez que busca proporcionar maior familiaridade com o problema, especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado (GIL, 2002).

Quanto ao método que será utilizado, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, em consonância com Yin (2005), pois a estratégia tem por objetivo retratar a realidade de forma completa e profunda e o pesquisador enfatiza a complexidade da situação procurando revelar a multiplicidade de fatos que a envolvem e a determinam.

Para atingir os objetivos propostos, então, a pesquisa será quantitativa e exploratória, sendo operacionalizada através de um estudo de caso, assim como, a ferramenta de coleta de dados que será utilizada, empregando um questionário com questões fechadas.

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo de caso, a população e amostra, o instrumento, a técnica, a análise e interpretação dos dados, com intuito de avaliar a auto-percepção dos servidores técnico-administrativos que laboram nas Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.

6.2 ESTUDO DE CASO

Apresenta Roesch (1999) o estudo de caso como forma de pesquisa, partindo do pressuposto de que tal estratégia é especialmente adequada aos trabalhos de conclusão de curso e às dissertações de mestrado em Administração, tendo em vista que os estudantes, em geral, focalizam suas pesquisas em ambientes definidos por uma ou poucas organizações, e, sobretudo, não contam com uma equipe para desenvolver pesquisa de campo.

De acordo com Yin (2005), como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso, em muitas situações, para contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados.

Para Bruyne et al. (1977), o modelo de estudo de caso possibilita o estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, apreendida numa única ou algumas organizações reais. O estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade da situação.

A pesquisa realizada será caracterizada por uma pesquisa descritiva, bibliográfica, e quantitativa. A pesquisa descritiva visa à “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

A base teórica foi elaborada a partir de pesquisa bibliográfica. Quanto ao delineamento a pesquisa, caracteriza-se por ser de levantamento, onde são interrogadas as pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. As respostas obtidas são precedidas de análise quantitativa para que possam ser auferidas as conclusões acerca da pesquisa (GIL, 2002). Os dados serão coletados com a utilização de questionário. O questionário padronizado “permite alcançar rápida e simultaneamente um grande número de pessoas (...) a uniformização assegura (...) que cada pessoa veja as questões formuladas da mesma maneira, na mesma ordem e acompanhadas da mesma opção de respostas” (LAVILLE et al., 1999, p. 184).

Na pesquisa pretende-se entrevistar todos os técnicos-administrativos que trabalham nas Pró-Reitorias da Universidade.

6.3 POPULAÇÃO

Para Roesch (2005, p. 138), “usualmente, os levantamentos são usados com grandes populações. Uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico em estudo”.

Conforme afirmam Lakatos e Marconi (1994), é necessário delimitar o grupo que fará parte da pesquisa, o que evita uma questão de pesquisa muito abrangente e sem um foco a seguir. Desta forma, em consonância com as autoras, o instrumento de coleta de dados, será aplicado aos servidores técnico-administrativos lotados nas Pró-Reitorias da Universidade.

A população definida para esta pesquisa consiste em todos os servidores técnicos-administrativos lotados nas Pró-Reitorias de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão e Cultura, de Assuntos Estudantis, de Infraestrutura, de Planejamento e Administração, de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. As atribuições e demais competências específicas das Pró-Reitorias, estão descritas nos artigos 23 a 30, conforme se verifica no apêndice A.

6.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Roesch (2005), o questionário é o instrumento de coleta de dados mais utilizado em pesquisa quantitativa que busca mensurar alguma coisa. Para alcançar os objetivos desta pesquisa, será empregado o instrumento da coleta de dados com questionário estruturado, composto por questões fechadas, sem a identificação dos respondentes. Ainda, com base no referencial teórico, serão apresentadas questões para serem classificadas numa escala do tipo Likert, variando de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo totalmente). O questionário apresenta-se no apêndice C.

Conforme Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999), é possível construir perguntas fechadas que permitam mais discriminação do que uma opção direta entre Sim e Não. Os autores afirmam que uma das formas mais comuns é conhecida como escala de Likert, onde o respondente será solicitado a assinalar uma categoria de resposta indicando a força de concordância ou discordância com a declaração inicial.

“O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Para tanto, requer esforço intelectual anterior de planejamento, com base na conceituação do problema de pesquisa e do plano de pesquisa, e algumas entrevistas exploratórias preliminares. Com base nestes elementos, o passo seguinte é elaborar uma lista abrangente de cada variável a ser medida, e a maneira como será operacionalizada, ou seja, através de escalas, questões abertas, questões fechadas etc. A prioridade e importância de cada variável também deve ser considerada” (ROESCH, 1999, p. 142).

De acordo com Richardson (1985), os questionários podem ter três diferentes tipos de classificação: com perguntas fechadas, no qual as alternativas apresentam respostas fixas; com perguntas abertas, ou seja, as respostas são elaboradas pelo entrevistado; ou

questionários que combinam perguntas abertas e fechadas, ou seja, geralmente é incluída entre as alternativas uma categoria outros, aberta para aprofundar a opinião do entrevistado.

Segundo Lakatos e Marconi (1994), na pesquisa é recomendado realizar a pesquisa-piloto ou pré-teste, uma vez que uma das principais funções é testar o instrumento de coleta de dados. As autoras salientam que:

“É por esse motivo que se recomenda, mesmo se o instrumento definitivo for o questionário, a utilização, no pré-teste, do formulário, com espaço suficiente para que o pesquisador anote as reações do entrevistado, sua dificuldade de entendimento, sua tendência para esquivar-se de questões polêmicas ou “delicadas”, seu embaraço com questões pessoais etc. A pesquisa-piloto evidenciará ainda: ambiguidade das questões, existência de perguntas supérfluas, adequação ou não da ordem de apresentação das questões, se são muito numerosas ou, ao contrário, necessitam ser complementadas etc. Uma vez constatadas as falhas, reformula-se o instrumento, conservando, modificando, ampliando, desdobrando ou alterando itens; explicitando melhor algumas questões ou modificando a redação de outras; perguntas abertas (e uma grande parte deve ser aberta na pesquisa-piloto) podem ser fechadas, utilizando as próprias respostas dos entrevistados, desde que não haja uma variabilidade” (LAKATOS e MARCONI, 1994, p. 129).

Após as variáveis serem definidas, faz-se necessário selecionar as escalas validadas para medi-las. Na pesquisa, serão utilizadas as dimensões da escala SERVQUAL para construir o instrumento para avaliar a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços. O instrumento contendo 22 itens são distribuídos pelas cinco dimensões, ou seja, aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia, e não são descritos genericamente, e sim, por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão, assim como os valores utilizam a escala Likert. Em conformidade com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), embora a escala tenha sido desenvolvida em segmentos específicos, ela é padronizada e aplicável em qualquer organização que preste serviço e, se preciso for, basta promover pequenas alterações na redação das afirmativas para melhor refletir a pesquisa na sua realidade. Os autores ressaltam a importância e aplicabilidade desse instrumento também para clientes internos quanto à qualidade de serviços e, que do mesmo modo, com as devidas adaptações, pode ser usado em setores das empresas a fim de averiguar qualidade com que os clientes internos prestam seus serviços. No apêndice C verifica-se a escala SERVQUAL dos autores Parasuraman et al., adaptada para a presente pesquisa, pelas questões de nº 01 até o nº 22.

Para verificação do grau de motivação, foi utilizada a escala motivacional de Gomide Jr (2002). O questionário contendo as 36 questões abordou as três dimensões: Fator 1 -

motivação por recompensas externas (Alfa de Cronbach = 0,93); Fator 2 - motivação por relacionamentos no trabalho (Alfa de Cronbach = 0,82) e Fator 3 - motivação por satisfação das necessidades básicas (Alfa de Cronbach = 0,79). O Alfa de Cronbach calcula o índice de consistência interna dos fatores formados, para cada dimensão carregada, podendo-se determinar a extensão em que os itens estão relacionados com os demais. O instrumento apresenta-se no apêndice C, sendo representado pelas questões de nº 23 até o nº 58.

O comprometimento organizacional foi medido pela escala OCQ desenvolvida por Mowday, Steers e Lower (1979). Um dos modelos mais utilizados para a pesquisa sobre o comprometimento organizacional é o proposto por Mowday e validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989), demonstrando que sua aplicação, obteve tanto um bom índice de consistência interna, quanto em relação à sua qualidade na escala elaborada. O modelo usado para medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* ou Medida do Comprometimento Organizacional, consiste de um questionário formado por quinze itens, com resposta na escala Likert, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Esses itens aparecem no instrumento de pesquisa, apresentado no apêndice C pelas questões de nº 59 até o nº 73.

Os autores Mowday et al. (1982) sugerem que há três dimensões básicas no comprometimento organizacional: forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; forte desejo de manter o vínculo com a organização; e intenção de se esforçar em prol da organização.

Todavia, Tetrick e Farkas (1988) identificaram apenas duas dimensões: compromisso de valor e compromisso de permanência. Segundo os autores, as duas primeiras dimensões sugeridas por Monday et al. (aceitação dos valores e desejo de manter o vínculo com a empresa) acabaram sendo uma só. E a terceira dimensão praticamente ficou a mesma (desejo de permanecer ou não na empresa). Na presente pesquisa, o grau do comprometimento organizacional foi medido, considerando-se as dimensões compromisso de valor e compromisso de permanência.

Além da medição das variáveis sobre a auto-percepção da qualidade dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços, o grau de motivação e do comprometimento, pretendeu-se comparar os graus de qualidade, motivação e comprometimento entre as diversas Pró-Reitorias, assim como estabelecer a relação que existe entre as dimensões de qualidade, motivação e comprometimento, e, ainda, analisar aspectos de qualidade, comprometimento organizacional e motivação nos fatores demográficos (sexo, faixa etária, escolaridade, cargo, tempo de serviço).

6.5 TÉCNICA E COLETA DE DADOS

Segundo Gil (2002, p.114), “para etapa da coleta nos levantamentos são utilizados as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário”. Segundo o autor, pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato. Sendo assim, optou-se pela utilização do questionário, em forma de questões fechadas, como instrumento para coletar os dados junto aos servidores técnico-administrativos da Instituição, conforme se verifica no apêndice C.

Primeiramente, foi realizado um contato telefônico preliminar junto as Pró-Reitorias para fazer agendamento de reunião, na qual foram fornecidas informações sobre a finalidade e os objetivos da pesquisa. Relatou-se que a coleta de dados será realizada somente com os servidores técnicos-administrativos em educação, com o objetivo de levantar dados relacionados a auto-percepção da qualidade dos seus próprios serviços, o grau de motivação e o grau de comprometimento organizacional. Com a aceitação da proposta, fez-se um encontro pessoal para planejar a aplicação do questionário nos locais de trabalho. Nessa ocasião foi entregue, em cada uma das Pró-Reitorias, a carta de apresentação e o questionário, conforme apêndices B e C, respectivamente, explicando-se detalhadamente os objetivos da pesquisa e a importância da participação dos servidores da instituição, assim como ficou acordado o período para aplicação dos questionários pela autora.

Afirmam Lakatos e Marconi (1994) que na pesquisa é recomendado realizar a pesquisa-piloto ou pré-teste, uma vez que uma das principais funções é testar o instrumento de coleta de dados. Nesse contexto antes da aplicação do questionário para todos os servidores, em cada uma das Pró-Reitorias, realizou-se um teste do instrumento aplicando-o a algumas pessoas na Instituição pertencente ao universo pesquisado.

Dando prosseguimento à pesquisa, tendo em vista a aceitação da proposta pelas Pró-Reitorias, fez-se um encontro pessoal, em cada unidade, com intuito de planejar a aplicação do instrumento na instituição. Não foi utilizado o procedimento de envio do questionário por meio eletrônico e/ou por correio. Essa coleta foi realizada pessoalmente pela autora, em cada uma das unidades das sete Pró-Reitorias, no qual os servidores foram convidados e orientados pela pesquisadora a responder as questões, onde foi ressaltado que não haveria identificação dos respondentes nos resultados. Procedeu-se à explicação, em cada um dos setores, dos objetivos da pesquisa, à entrega do questionário, conforme apêndice C, e à forma de coleta de

dados. Salientou-se a importância da participação dos servidores na pesquisa, tendo como objetivo levantar dados relacionados à auto-percepção da qualidade dos seus próprios serviços, o grau de motivação e o grau de comprometimento organizacional.

O processo de coleta dados foi realizado em cinco semanas, no período compreendido entre agosto a setembro de 2010. O total de questionários distribuídos foi 331, dos quais foram entregues à pesquisadora 273, onde se obteve um índice de 82,47% de devolução. Dos 273 formulários devolvidos, considerou-se para processamento dos dados o total de 202 questionários, o que significou um bom índice, ou seja, 73,99% de retorno. A diferença existente entre os questionários entregues à pesquisadora e aos que puderam ser processados são de 71. Verificou-se nas entregas dos questionários que alguns foram devolvidos em branco, outros parcialmente preenchidos, outros continham pequenas observações, esclarecendo que o não preenchimento era devido ao tamanho do questionário. Também, em alguns questionários, continha lembrete com relação às questões sobre motivação e comprometimento organizacional, pois, segundo os respondentes, estavam parecidas. Na dimensão qualidade os respondentes apontaram que algumas questões não dizem respeito ao setor público. Pode-se considerar, talvez, que pelos mesmos motivos, não foram devolvidos 58 questionários. Nesse contexto, na continuidade desta pesquisa ou em novas pesquisas, recomenda-se uma adequação do questionário para o setor público.

6.6 TRATAMENTO E MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Vergara (1997), o tratamento de dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor a maneira como se pretende tratar os dados a coletar, justificando o motivo pelo qual esse tipo de tratamento é adequado aos propósitos do projeto.

Nessa etapa, antes da aplicação das técnicas de análise de dados, realizou-se um exame prévio dos dados, envolvendo toda a amostra. Os dados coletados foram ordenados e tabulados em planilha Excel, versão 2003, sendo convertidos para o *software* SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 18.0, de modo a possibilitar as análises estatísticas, de confiabilidade, descritivas e análises multivariadas, tais como análise fatorial, análise de variância e correlação.

De acordo com Corrar e Dias Filho (2009), para proceder à análise multivariada, é necessário testar as variáveis e verificar se os dados possuem uma distribuição que seja

correspondente a uma distribuição normal. Nesse sentido, foi procedido teste e normalidade de Kolmogorov-Smirnov, cuja análise verificou que as variáveis assumiram uma distribuição normal.

Na pesquisa, foi procedida a análise fatorial, que tem como um de seus principais objetivos tentar descrever um conjunto de variáveis originais através da criação de um número menor de dimensões ou fatores. Conforme Corrar e Dias Filho (2009), a análise fatorial é uma técnica estatística usada para identificação de fatores que podem ser usados para explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis.

Para utilização da análise fatorial, foi escolhida a aplicação do método da análise dos componentes principais (ACP), em conjunto com a rotação Varimax, que agrupam as variáveis nas primeiras dimensões, permitindo medir, através dos escores fatoriais, a presença de cada dimensão.

Nas análises, a confiabilidade das escalas, tem um papel preponderante, sendo necessária à averiguação do índice de consistência interna dos fatores formados, para cada dimensão carregada, a partir do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, podendo-se determinar a extensão em que os itens estão relacionados com os demais. Procedeu-se, ainda, à realização do teste de esfericidade de Bartlett e o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que permite avaliar se os dados originais viabilizam a utilização da análise fatorial de forma satisfatória.

Segundo Hair et al. (2005), o teste de esfericidade de Bartlett, testa a hipótese de que os dados formam uma matriz identidade, ou seja, cada variável se correlaciona perfeitamente com ela própria, mas não apresenta correlação com as outras variáveis, e o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) avalia se as correlações parciais entre as variáveis são pequenas. Para Malhotra (2006), a medida de adequação da amostra de KMO trata-se de um índice usado para avaliar a adequação na análise fatorial, onde os valores altos (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é apropriado, e os valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada.

Por meio da análise descritiva dos dados, demonstra-se o grau de satisfação dos servidores nos fatores analisados. Salienta-se que a escala Likert de cinco pontos utilizada no questionário foi transformada em valores percentuais de satisfação, com o auxílio do software SPSS. As variáveis quantitativas, expressas em números, são apresentadas através da média e desvio padrão, conforme Tabela 13.

Na continuidade das análises da pesquisa, realizou-se a estimativa do teste de hipóteses da variância (ANOVA), visando a analisar se os resultados apresentavam a

existência de diferenças significativas entre os fatores. Para Hair et al. (2005), a análise univariada de variância (ANOVA) é a técnica estatística que consiste determinar, com base em uma medida dependente, se várias amostras são oriundas de populações com médias iguais.

Dando prosseguimento, realizou-se a análise de correlação linear não paramétrica, utilizando-se o coeficiente de correlação de Spearman (r), para medir o grau de relacionamento entre as variáveis. Afirmam Hair et al. (2005) que duas variáveis são ditas correlacionadas se as mudanças em uma variável são associadas com as mudanças na outra. Desse modo, quando uma variável muda, sabe-se como a outra está se alterando.

Segundo Levin e Fox (2006), o coeficiente de correlação expressa numericamente tanto a intensidade como a direção da correlação linear e, em geral, variam entre -1,00 e +1,00. Quando os valores numéricos são negativos, significam correlação negativa, enquanto que os valores numéricos positivos indicam correlação positiva. Quanto ao grau de associação, quanto mais próximo de 1,00, em qualquer direção, maior será a intensidade da correlação. O valor +1,00 indica uma perfeita relação positiva, 0 indica relação nenhuma e -1,00, uma perfeita relação negativa ou reversa, ou seja, quando uma variável se torna maior, a outra fica menor. Na presente pesquisa, a correlação de Spearman foi utilizada com o objetivo de verificar as possíveis relações entre os nove fatores analisados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Finalizada a coleta das informações, realizou-se a tabulação dos dados da pesquisa através do Microsoft Excel versão Office 2003, e para os procedimentos estatísticos foi utilizado o software SPSS® 18.0 (*Statistical Package for Social Sciences*).

Primeiramente, antes de analisar os dados da pesquisa, foi preparado o banco de dados, eliminando-se os questionários que apresentaram todas as respostas iguais e aqueles que somente a primeira página estava preenchida, que poderiam comprometer a qualidade das análises. No entanto, os questionários dos respondentes que não preencheram a segunda página, ou deixaram de responder a algumas questões foram computados, considerando-se que os demais itens foram respondidos. Ponderou-se que a exclusão desses questionários reduziria a extensão dos dados analisados, uma vez que foram distribuídos 331 formulários, recebidos 273 e processados na análise 202 questionários.

Para analisar os dados, fez-se necessário realizar a análise fatorial para cada escala, na qual foram verificadas as dimensões de qualidade, motivação e comprometimento organizacional, através de um questionário contendo 73 questões.

Foram utilizados a técnica da análise fatorial e o cálculo do índice de confiabilidade de Cronbach para redução do número de variáveis. Para cada dimensão carregada, faz-se necessário analisar a consistência interna, verificada a partir do coeficiente alfa de Cronbach. Avaliou-se, também, o valor do KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de esfericidade de Bartlett, que são procedimentos estatísticos que permitem verificar a qualidade das correlações entre as variáveis.

Para proceder à análise fatorial dos dados, foram invertidas as questões negativas do questionário, denominadas como Q11, Q12, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q60, Q62, Q63, Q68, Q69, Q70, com a finalidade de deixar todas as variáveis com o mesmo sentido.

O método utilizado para análise dos dados foi o de extração dos componentes principais com rotação *varimax*, considerando-se valores de carga fatoriais não inferiores a 0,4, de acordo com Malhotra (2006).

A escala Servqual foi utilizada para avaliar a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços, nas questões de números 01 a 22, através dos seus cinco fatores, ou seja, aspectos tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. No entanto, verifica-se na matriz rotada que as questões que fazem parte do fator presteza

agruparam-se com fatores dos quais não fazem parte, ou seja, empatia e confiabilidade, por não apresentarem carga no fator que teoricamente estariam vinculadas.

Para verificação do grau de motivação, foi utilizada a escala motivacional de Gomide Jr (2002), apresentada no questionário com as questões de números 23 a 58, no qual foram abordados os fatores de motivação por recompensas externas (RE), por relacionamentos no trabalho (RT) e por satisfação das necessidades básicas (SNB).

Para medir o grau de comprometimento organizacional, foi utilizada a escala OCQ, nos fatores compromisso de valor (CV) e compromisso de permanência (CP), conforme Tetrick e Farias (1988), com as questões 59 a 73.

Na análise fatorial da pesquisa, os constructos foram assim discriminados: na dimensão Qualidade, têm-se os fatores Empatia (F1), Confiabilidade (F2), Segurança (F3) e Aspectos Tangíveis (F4); a dimensão Motivação, contém Recompensas Externas –RE (F5), Relacionamentos no Trabalho –RT (F6) e Satisfação das Necessidades Básicas – SNB (F7); e a dimensão Comprometimento Organizacional, abrange o Compromisso de Valor – CV (F8) e o Compromisso de Permanência – CP (F9).

7.1 PERFIL DA INSTITUIÇÃO E SEUS RESPONDENTES

De acordo com a Tabela 1 foram coletadas 202 respostas através do questionário que forneceu a qualificação dos respondentes. Pode-se verificar a nomenclatura dos cargos com a respectiva classificação através da estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino. O plano dispõe que os cargos são organizados em cinco níveis de classificação, A, B, C, D e E, sendo regulamentados através das Leis nº 11.091 e 11.233 de 2005, no qual consta distribuição dos cargos por nível de classificação e requisitos para ingresso.

O resultado da pesquisa demonstra que a maioria dos servidores lotados nas sete Pró-Reitorias respondeu que ocupam os cargos de nível D, o que representa 45,5% (92 questionários respondidos). Os demais respondentes apresentam um resultado no nível E de 22,8%, que representa 46 servidores, seguido pelo nível C, com 19,8% (40 respondentes). Os servidores do nível A apresentam um resultado de 7,4% (15 respondentes) e, por fim, o nível B, contando com 4,5% (9 respondentes). Verifica-se na pesquisa que a totalidade dos respondentes identificou sua classificação do cargo na instituição.

Tabela 1: Classificação do cargo

Classificação do cargo	Número de Respondentes	% Respostas
A	15	7,4
B	9	4,5
C	40	19,8
D	92	45,5
E	46	22,8
Total	202	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 2 apresenta o número de servidores que se identificaram do sexo masculino, representando 63,9% (129 respondentes) e 36,1% (73 respondentes) do sexo feminino. Verifica-se que os servidores do sexo masculino são predominantes no universo da pesquisa.

Tabela 2: Sexo

Sexo	Número de Respondentes	% Respostas
Feminino	73	36,1
Masculino	129	63,9
Total	202	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 3, verifica-se que a porcentagem mais expressiva está na faixa etária de 45 a 53 anos, o que representa 45,5% (92 respondentes). Também se observa um resultado aproximado entre a faixa etária de 27 a 35 anos, que apontou 17,8% (36 respondentes), e o grupo de servidores que estão acima de 53 anos, com índice de 17,3% (35 respondentes). A seguir, o grupo dos respondentes que integram a faixa etária de 36 a 44 anos, com índice de 15,3% (31 servidores), e, por fim, os servidores mais jovens, representando apenas 4% (8 respondentes). Apresenta-se na pesquisa que todos os servidores responderam ao quesito faixa etária.

Tabela 3: Idade

Idade	Número de Respondentes	% Respostas
De 18 a 26 anos	8	4,0
De 27 a 35 anos	36	17,8
De 36 a 44 anos	31	15,3
De 45 a 53 anos	92	45,5
Acima de 53 anos	35	17,3
Total	202	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 4 evidencia o tempo de serviço dos 202 servidores na instituição, onde se verifica que 29,2% (59 respondentes) afirmaram possuir até 10 anos de vínculo. Também se observa que 21,3% (43 servidores) afirmaram possuir de 22 a 26 anos, assim como o grupo que pertence ao percentual de 19,3% (39 respondentes) disseram estar acima de 26 anos de serviço. Na pesquisa, ainda, se identifica os respondentes que afirmaram possuir de 17 a 21 anos, o que representa 15,8% (32 servidores), e por último, o grupo que representa o percentual de 14,4% (32 respondentes).

Tabela 4: Tempo de serviço na Instituição

Tempo de serviço	Número de Respondentes	% Respostas
Até 10 anos	59	29,2
De 11 a 16 anos	29	14,4
De 17 a 21 anos	32	15,8
De 22 a 26 anos	43	21,3
Acima de 26 anos	39	19,3
Total	202	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 5 demonstra que o nível de formação da maioria dos respondentes corresponde ao ensino médio completo, o que representa 39,6% (80 respondentes). Em segunda posição, aparecem os servidores com pós-graduação *lato sensu* com percentual de 21,3 (43 servidores), sendo seguidos pelo grupo que afirmam possuir graduação completa com 18,8% (38 respondentes). Verifica-se, também, que 12,4% (25 servidores) afirmaram possuir ensino fundamental completo, e por fim, disseram ter pós-graduação *stricto sensu* 7,9% (16 respondentes).

Nos resultados da pesquisa, ainda, se verifica que a maioria dos servidores registraram possuir formação em ensino médio ou nível superior completo, considerando que apenas 12,4% (25 respondentes) assinalaram possuir ensino fundamental completo.

É possível que, existam servidores buscando cursos de qualificação e/ou ensino formal, estimulados pelo percentual de incentivo à qualificação e/ou progressão por capacitação profissional.

Todavia, pode-se conjecturar que os servidores considerem ser importante a qualificação profissional e de forma contínua, através do ensino formal, com intuito de manterem-se competitivos ou, talvez, tenham sido influenciados pela evolução da globalização.

Tabela 5: Nível de instrução

Nível de instrução	Número de Respondentes	% Respostas
Ensino Fundamental Completo	25	12,4
Ensino Médio Completo	80	39,6
Graduação Completa	38	18,8
Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	43	21,3
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>	16	7,9
Total	202	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 6 demonstra a lotação dos servidores, de acordo com a sua Pró-Reitoria, no qual se verifica uma concentração maior na Pró-Reitoria de Infraestrutura - PROINFRA com percentual de 41,1 (83 respondentes). A Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD e a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoal – PROGEP contam com o mesmo percentual, ou seja, 15,3% (31 servidores). O resultado para lotação da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração - PROPLAD demonstra um percentual de 12,4% (25 respondentes). Com relação a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura – PROEXC se observa um percentual de 7,9% (16 servidores). Para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – PROPESP se verifica um percentual de 3,5% (7 respondentes). Na pesquisa, também, se observa que todos os servidores afirmaram estar lotados numa Pró-Reitoria.

Tabela 6: Nome da Pró-Reitoria

Nome da Pró-Reitoria	Número de Respondentes	% Respostas
PROGRAD	31	15,3
PROPESP	7	3,5
PROEXC	16	7,9
PRAE	9	4,5
PROINFRA	83	41,1
PROPLAD	25	12,4
PROGEP	31	15,3
Total	202	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

7.2 ANÁLISE FATORIAL

7.2.1 Análise fatorial da dimensão Qualidade

No constructo Qualidade, foi utilizada a Escala Servqual para verificação da auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços. O questionário

foi constituído pelas questões de números 01 a 22, abordando os cinco fatores, que são: aspectos tangíveis, questões Q01 a Q04; confiabilidade, questões Q05 a Q09; presteza, questões Q10 a Q13; segurança, questões Q14 a Q 17; e empatia, questões Q18 a Q22. Na análise dos componentes principais as questões Q11 e Q12, assim como as questões Q10 e Q13, pertencentes ao fator presteza foram associadas aos fatores empatia e confiabilidade, respectivamente, apresentados na tabela 7, diante disso tem-se quatros fatores, assim discriminados: empatia (F1), confiabilidade (F2), segurança (F3) e aspectos tangíveis (F4).

Tabela 7: Fatores da qualidade e suas respectivas questões

Fatores	Questões	Cargas Fatoriais
F1 – Empatia Alfa de Cronbach: 0,893	Q11 – Os usuários não recebem serviço imediato dos funcionários desta Pró-Reitoria.	0,488
	Q12 – Os funcionários da nossa Pró-Reitoria não estão sempre disponíveis a ajudar os clientes.	0,675
	Q17 – Funcionários da nossa Pró-Reitoria não obtêm suporte adequado da instituição para cumprir suas tarefas corretamente.	0,492
	Q18 – A nossa Pró-Reitoria não dá atenção individual ao usuário.	0,754
	Q19 – Os funcionários da nossa Pró-Reitoria não dão atenção pessoal aos usuários.	0,735
	Q20 – Os funcionários da nossa Pró-Reitoria não sabem das necessidades dos seus usuários.	0,673
	Q21 – A nossa Pró-Reitoria não tem os melhores interesses de seus usuários como objetivo.	0,808
	Q22 – A nossa Pró-Reitoria não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os usuários.	0,609
F2 – Confiabilidade Alfa de Cronbach: 0,846	Q05 – Quando os funcionários da nossa Pró-Reitoria promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.	0,562
	Q06 – Quando um usuário tem algum problema com a nossa Pró-Reitoria, ela é solidária e deixa o usuário seguro.	0,640
	Q07 – Nossa Pró-Reitoria é de confiança.	0,558
	Q08 – Nossa Pró-Reitoria fornece o serviço no tempo prometido.	0,710
	Q09 – Nossa Pró-Reitoria mantém seus registros de forma correta.	0,592
	Q10 – Nossa Pró-Reitoria informa exatamente quando os serviços serão executados.	0,650
	Q13 – Funcionários da nossa Pró-Reitoria estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos usuários.	0,263
F3 – Segurança Alfa de Cronbach: 0,805	Q14 – Nossos usuários podem acreditar nos funcionários da nossa Pró-Reitoria.	0,681
	Q15 – Nossos usuários se sentem seguros em negociar com os funcionários da nossa Pró-Reitoria.	0,707
	Q16 – Funcionários da nossa Pró-Reitoria são educados.	0,574
F4 - Aspectos Tangíveis Alfa de Cronbach: 0,718	Q01 – Os funcionários da nossa Pró-Reitoria dispõem de equipamentos modernos.	0,402
	Q02 – As instalações físicas da nossa Pró-Reitoria são visualmente atrativas.	0,676
	Q03 – Os funcionários da nossa Pró-Reitoria apresentam-se bem vestidos e asseados.	0,334
	Q04 – A aparência das instalações físicas da nossa Pró-Reitoria é conservada de acordo com o serviço oferecido.	0,561

Fonte: Dados da pesquisa.

Para avaliar a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados, utilizou-se a estimativa do coeficiente alfa de Cronbach (CHURCHILL, 1979; HAIR et al., 2005). Este coeficiente indica o grau de consistência interna de um conjunto de questões, podendo o

valor de alfa variar entre 0 e 1, sendo que os valores próximos de 0 indicam que os itens de uma escala não possuem nenhuma consistência interna, e os valores próximos a 1 indicam uma alta consistência interna da escala. Churchill (1979) recomenda que os valores sejam iguais ou superiores a 0,70, mas coloca que pode ser aceito 0,60 em pesquisas exploratórias (HAIR et al., 2005). Na presente pesquisa, verifica-se que os quatro fatores ficaram superiores a 0,7, sendo considerados satisfatórios, conforme demonstrado na tabela A.

Com referência ao primeiro fator (F1), “Empatia”, foram agrupadas as questões Q11, Q12, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21 e Q22. No entanto, retiraram-se as questões com carga fatorial inferior a 0,50 e, ainda, se verificou quais das questões poderiam ser excluídas para que houvesse uma maior consistência do instrumento. Diante disso, excluíram-se as questões Q11 e Q17, o que resultou 0,893 de confiabilidade, conforme apresentado na tabela 7.

Em relação ao segundo fator (F2), “Confiabilidade”, tem-se as questões Q05, Q06, Q07, Q08, Q09, Q10 e Q13. Nesse fator foi excluída a questão Q13 (0,263), o que apresentou 0,846 de índice alfa de Cronbach, descrito na tabela 7.

No que diz respeito ao terceiro fator (F3), “Segurança”, estão associadas às questões Q14, Q15 e Q16, o que gerou 0,805 de confiabilidade, demonstrado na tabela 7.

O quarto e último fator (F4) da dimensão qualidade, abrangeu as questões Q01, Q02, Q03 e Q04. Excluiu-se nesse fator a questão Q03, o que resultou 0,718 para alfa de Cronbach, apresentado na tabela 7.

Na análise fatorial para o constructo Qualidade, foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO (teste Kaiser-Meyer-Olkin). O presente estudo apresentou altas correlações, onde o teste de Bartlett encontrou um grau de significância de 0,000, mostrando correlação entre as variáveis e o KMO apresentou um boa recomendação devido ao valor de 0,847, segundo Maroco (2007), o que representa que a análise fatorial é uma técnica apropriada para o presente estudo, conforme indicado na tabela 8.

Tabela 8: Escala Servqual – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala Servqual		Medidas
KMO		0,847
	Qui-quadrado aproximado	1811,359
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de liberdade	231
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

7.2.2 Análise fatorial da dimensão Motivação

Com relação à dimensão Motivação, utilizou-se a Escala 8 de Gomide Jr, compreendendo as questões Q23 a Q58. O questionário abordou o fator Recompensas Externas – RE (F5), composto pelas questões Q39, Q40, Q41, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57 e Q58; o fator Relacionamentos no trabalho – RT (F6), contendo as questões Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q42, Q43, Q44 e Q45; e o fator Satisfação das Necessidades Básicas – SNB (F7), que abrangeu as questões Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28 e Q29, que são apresentados na tabela 9.

Tabela 9: Fatores da motivação e suas respectivas questões

Fatores	Questões	Cargas Fatoriais
F5 – Recompensas Externas - RE Alfa de Cronbach: 0,913	Q39 – Recebo altos salários pelas tarefas que realizo.	0,479
	Q40 – Recebo promoções por um bom desempenho.	0,610
	Q41 – Percebo que meus supervisores estão mais próximos após eu ter realizado um bom trabalho.	0,480
	Q46 – Recebo informações dadas pelo meu chefe, sobre meu desempenho.	0,545
	Q47 – Os objetivos estabelecidos são compatíveis com minhas ideias.	0,392
	Q48 – Percebo que as definições de recompensas dos funcionários da empresa são justas.	0,795
	Q49 – Percebo que a maneira de distribuir recompensas dos funcionários da empresa é justa.	0,798
	Q50 – Percebo que os funcionários de outras empresas que desempenham tarefas semelhantes às minhas, recebem recompensas compatíveis às minhas.	0,635
	Q51 – Percebo que as recompensas que recebo são compatíveis às recebidas pelas pessoas da empresa que exercem as mesmas tarefas que eu.	0,670
	Q52 – Percebo que as recompensas oferecidas pela empresa são adequadas aos diferentes cargos.	0,712
	Q53 – Percebo que as recompensas que recebo pelo meu trabalho atual soam mais justas que as recebidas em empregos anteriores.	0,579
	Q54 – Percebo que, em me esforçando, serei avaliado positivamente pelo meu chefe.	0,421
	Q55 – Sendo avaliado positivamente pelo meu chefe recebo recompensas da empresa.	0,680
	Q56 – As recompensas recebidas satisfazem os meus objetivos pessoais.	0,718
	Q57 – Percebo que a empresa preocupa-se em saber o que eu gostaria de receber como recompensa.	0,755
Q58 – Percebo que há ligação entre recompensas que recebo e o meu desempenho.	0,735	
F6 – Relacionamentos no Trabalho - RT Alfa de Cronbach: 0,865	Q30 – Percebo que desempenho um bom trabalho.	0,492
	Q31 – Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com meus supervisores.	0,605
	Q32 – Percebo as chances de sucesso na realização das minhas tarefas.	0,631
	Q33 – Percebo como desafiadoras as tarefas a mim designadas.	0,453
	Q34 – Percebo que sou responsável pelo sucesso na execução das tarefas.	0,662
	Q35 – Percebo que a tarefa me proporciona satisfação no meu trabalho.	0,608
	Q36 – Posso atuar em equipe.	0,768
	Q37 – Posso cultivar relações de amizades.	0,655
	Q38 – Percebo que sou parte importante do meu grupo do trabalho.	0,704
	Q42 – As condições de trabalho são agradáveis.	0,537
	Q43 – Gosto das tarefas que executo.	0,483
Q44 – Participo dos objetivos a serem alcançados.	0,485	
Q45 – Sinto-me capaz de cumprir os objetivos determinados.	0,569	
F7 – Satisfação das Necessidades Básicas - SNB Alfa de Cronbach: 0,845	Q23 – Satisfaço minhas necessidades básicas (alimentação, moradia, segurança).	0,441
	Q24 – Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com colegas.	0,314
	Q25 – Satisfaço minhas necessidades de crescimento profissional.	0,783
	Q26 – Satisfaço minhas necessidades de ser reconhecido pelo meu chefe.	0,594
	Q27 – Satisfaço minhas necessidades de ocupar uma posição de destaque na sociedade.	0,546
	Q28 – Satisfaço minhas necessidades de realização profissional.	0,792
Q29 – Meu amor próprio é reafirmado.	0,521	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise fatorial do fator (F5), “Recompensas Externas - RE”, estão agrupadas as questões Q39, Q40, Q41, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57 e Q58, o que gerou 0,913 de confiabilidade, conforme descrito na tabela 9.

No fator (F6), “Relacionamentos no Trabalho – RT”, estão associadas às questões Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37 e Q38. Foram excluídas as questões Q42, Q43, Q44 e Q45 nesse fator para uma melhor consistência do instrumento, no qual se verificou um índice 0,865 de confiabilidade, visualizado na tabela 9.

Para o fator (F7), “Satisfação das Necessidades Básicas – SNB”, as questões Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28 e Q29 estão agrupadas. Foram excluídas nesse fator as questões Q23 e Q24, o que resultou 0,845 para alfa de Cronbach, apresentado na tabela 9.

Na análise fatorial do constructo Motivação, foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO (teste Kaiser-Meyer-Olkin), no qual apresentaram-se altas correlações, pois o teste de Bartlett encontrou um grau de significância de 0,000, mostrando correlação entre as variáveis e o KMO apresentou o valor de 0,823, o que representa um bom índice para análise fatorial, de acordo com Maroco (2007), conforme indicado na tabela 10.

Tabela 10: Escala motivação – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala 8		Medidas
KMO		0,823
	Qui-quadrado aproximado	2841,466
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de liberdade	630
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

7.2.3 Análise fatorial da dimensão Comprometimento Organizacional

Na dimensão Comprometimento Organizacional, utilizou-se o modelo usado para medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*. O questionário compreendeu o fator Compromisso de Valor – CV (F8), composto pelas questões Q59, Q61, Q64, Q65, Q66, Q67, Q71, Q72 e Q73, assim como o fator Compromisso de Permanência – CP (F9), que abrangeu as questões Q60, Q62, Q63, Q68, Q69 e Q70, que são apresentados na tabela 11.

Tabela 11: Fatores do comprometimento organizacional e suas respectivas questões

Fatores	Questões	Cargas Fatoriais
F8 – Compromisso de Valor - CV Alfa de Cronbach: 0,863	Q59 – Eu estou extremamente satisfeito por ter escolhido a FURG para trabalhar.	0,694
	Q61 – A FURG realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso.	0,641
	Q64 – Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho nesta instituição.	0,610
	Q65 – Eu menciono aos meus amigos que esta é uma instituição “jóia” para se trabalhar.	0,685
	Q66 – Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando para esta instituição.	0,527
	Q67 – Eu realmente me preocupo com o destino da FURG.	0,541
	Q71 – Eu acho que os meus valores e os valores da FURG se parecem.	0,451
F9 – Compromisso de Permanência - CP Alfa de Cronbach: 0,828	Q72 – Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta instituição a ter sucesso.	0,648
	Q73 – Para mim, não vejo outra instituição melhor para trabalhar do que esta.	0,637
	Q60 – Ter decidido trabalhar para a FURG foi um erro de minha parte.	0,716
	Q62 – Geralmente é difícil concordar com a política da instituição com relação aos funcionários.	0,372
	Q63 – Não se tem muita vantagem em ficar muito tempo empregado nesta instituição.	0,582
	Q68 – Qualquer coisinha diferente seria a "gota d'água" para me fazer sair desta instituição.	0,713
	Q69 – Eu não me importaria em trabalhar para outra instituição desde que o tipo de tarefa fosse parecido com o que eu faço aqui.	0,406
Q70 – Eu sinto muito pouca lealdade para com a FURG.	0,629	

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação ao oitavo fator (F8), “Compromisso de Valor – CV”, estão agrupadas as questões Q59, Q61, Q64, Q65, Q66, Q67, Q71, Q72 e Q73, o que gerou 0,863 de confiabilidade, conforme descrito na tabela 11.

O nono e último fator (F9) da dimensão Comprometimento Organizacional, foi composto pelas questões Q60, Q62, Q63, Q68, Q69 e Q70. Foram excluídas nesse fator as questões Q62 e Q69, o que resultou 0,828 para alfa de Cronbach, apresentado na tabela 11.

Para análise fatorial do constructo Comprometimento Organizacional, foi verificado o teste de esfericidade de Bartlett e o KMO (teste Kaiser-Meyer-Olkin), no qual foram apresentadas altas correlações, pois o teste de Bartlett encontrou um grau de significância de 0,000 mostrando correlação entre as variáveis e o KMO apresentou o valor de 0,875, o que representa que a análise fatorial é uma técnica apropriada para o presente estudo, conforme indicado na tabela 12.

Tabela 12: Escala OCQ – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett

Teste de Adequação da Escala OCQ		Medidas
KMO		0,875
	Qui-quadrado aproximado	1881,859
Teste de Esfericidade de Bartlett	Graus de liberdade	105
	Significância	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

7.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Verifica-se na tabela 13, a média dos respondentes para cada um dos fatores que são pertinentes aos constructos Qualidade, Motivação e Comprometimento Organizacional. Com relação à dimensão Qualidade, observa-se para o fator empatia o resultado no valor de 3,7976; quanto ao fator confiabilidade, tem-se a média de 3,8641; seguido do fator segurança com 4,0771; e do fator aspectos tangíveis resultando a média de 3,4158.

Com relação à dimensão Motivação, evidencia-se no fator recompensas externas a média 2,9783; para o fator relacionamentos no trabalho, o resultado da média é 4,0484; e o fator satisfação das necessidades básicas se apresenta com o resultado de média 3,7134.

Na dimensão Comprometimento Organizacional, o resultado dos respondentes para o fator compromisso de valor com a média de 3,9670 e, o fator compromisso de permanência se apresentou com a média 4,2085.

Com referência aos resultados obtidos nas três dimensões, verifica-se que o fator recompensas externas, pertencente à dimensão motivação, apontou a média de 2,9783, ou seja um grau relativamente baixo comparando-se com os demais fatores.

O fator com o grau mais alto foi o compromisso de permanência, substrato da dimensão comprometimento organizacional, em que se constata a média de 4,2085.

Tabela 13 – Média dos constructos nos nove fatores

Fatores	Respondentes	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Empatia	196	1,00	5,00	3,7976	0,83214
Confiabilidade	195	1,00	5,00	3,8641	0,64387
Segurança	199	1,67	5,00	4,0771	0,67974
Aspectos Tangíveis	198	1,00	5,00	3,4158	0,89015
Recompensas Externas	147	1,50	5,00	2,9783	0,69964
Relacionamentos no Trabalho	186	2,56	5,00	4,0484	0,51599
Satisfação Necessidades Básicas	187	1,80	5,00	3,7134	0,72526
Compromisso de Valor	192	2,33	5,00	3,9670	0,63519
Compromisso de Permanência	193	1,00	5,00	4,2085	0,82299

Fonte: Dados da pesquisa.

7.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA - ANOVA

Na continuidade das análises da pesquisa, realizou-se a estimativa do teste de hipóteses da variância (ANOVA), objetivando verificar os resultados existentes nos fatores empatia, confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência em relação aos dados demográficos, por meio do teste LSD (least square difference), considerando o nível de significância de 5%, no qual se apresentam os resultados através da tabela 14.

Tabela 14 – Anova dos nove fatores *versus* dados demográficos

Fatores	Dados demográficos – ANOVA Sig. (<0,05*)					
	Classificação do cargo	Sexo	Idade	Tempo serviço	Nível de instrução	Pró-Reitorias
Empatia	0,030*	0,089	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*
Confiabilidade	0,200	0,396	0,666	0,485	0,074	0,032*
Segurança	0,401	0,291	0,870	0,077	0,378	0,073
Aspectos Tangíveis	0,432	0,015*	0,269	0,358	0,308	0,000*
Recompensas Externas	0,135	0,592	0,330	0,376	0,031*	0,557
Relacionamentos no Trabalho	0,185	0,149	0,249	0,463	0,116	0,255
Satisfação das Necessidades Básicas	0,033*	0,055	0,277	0,184	0,034*	0,829
Compromisso de Valor	0,094	0,019*	0,010*	0,098	0,000*	0,545
Compromisso de Permanência	0,015*	0,980	0,059	0,052	0,015*	0,563

Fonte: Dados da pesquisa.

7.4.1 Análise de variância dos fatores empatia, satisfação das necessidades básicas e compromisso de permanência *versus* classificação do cargo

Em conformidade com os dados apresentados na tabela 14, verifica-se que não existe diferença estatisticamente significativa para os fatores confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, recompensas externas, relacionamentos no trabalho e compromisso de valor em relação à classificação do cargo, considerando o nível de significância de 5%. Esse resultado indica que os respondentes, independentemente do cargo no qual estão classificados, possuem a mesma percepção em relação à qualidade, motivação e comprometimento organizacional.

No entanto, os fatores empatia, satisfação das necessidades básicas e compromisso de permanência apresentaram diferenças estatisticamente significativas, sendo analisados através do teste de hipóteses LSD, com intuito de verificar quais são as diferenças entre os respondentes. Neste sentido, executa-se a ANOVA separadamente para cada um dos fatores em relação aos dados demográficos, e os resultados apresentam-se nas tabelas 15, 16 e 17.

7.4.1.1 ANOVA do fator empatia *versus* classificação do cargo

Dando sequência nas análises, procede-se ANOVA do fator empatia *versus* à classificação do cargo, no qual se verifica que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,030$), através da tabela 15. Apresenta-se no procedimento *post hoc* pelo método LSD, que existe diferença estatisticamente significativa entre os respondentes dos cargos “A” *versus* “E” ($p= 0,025$), bem como os servidores classificados nos cargos “C” com o cargo “E” ($p= 0,011$).

Tabela 15 – Anova do fator empatia *versus* classificação do cargo

Fator	Classificação do Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Empatia	A	15	3,4667	1,05635	0,030
	B	9	3,5185	0,90693	
	C	38	3,5526	0,94924	
	D	90	3,8759	0,76868	
	E	44	4,0189	0,67458	
	Total	196	3,7976	0,83214	

Fonte: Dados da pesquisa.

7.4.1.2 ANOVA do fator satisfação das necessidades básicas *versus* classificação do cargo

Com relação à análise da variância do fator satisfação das necessidades básicas *versus* à classificação do cargo, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p=0,033$), conforme tabela 16. Observa-se pelo teste *post hoc* LSD, que existe de diferença estatisticamente significativa entre os respondentes dos cargos “A” *versus* “B” ($p=0,047$), “A” *versus* “C” ($p=0,002$), e “A” *versus* “D” ($p=0,038$).

Tabela 16 – Anova do fator satisfação das necessidades básicas *versus* classificação do cargo

Fator	Classificação do Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Satisfação das Necessidades Básicas	A	14	3,2571	0,84645	0,033
	B	9	3,8667	0,83666	
	C	37	3,9568	0,69304	
	D	86	3,6860	0,70463	
	E	41	3,6732	0,67046	
	Total	187	3,7134	0,72526	

Fonte: Dados da pesquisa.

7.4.1.3 ANOVA do fator compromisso de permanência *versus* classificação do cargo

Na análise da variância do fator compromisso de permanência *versus* classificação do cargo, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p=0,015$), através da tabela 17. Identifica-se, através do teste *post hoc* LSD, que existe diferença estatisticamente significativa dos respondentes dos grupos “A” *versus* “E” ($p=0,025$) e “C” *versus* “E” ($p=0,011$).

Tabela 17 – Análise de variância do fator compromisso de permanência *versus* classificação do cargo

Fator	Classificação do Cargo	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Compromisso de Permanência	A	15	3,7500	0,99103	0,015
	B	9	4,3611	0,80147	
	C	37	3,9257	0,94990	
	D	88	4,3352	0,75704	
	E	44	4,3182	0,69123	
	Total	193	4,2085	0,82299	

Fonte: Dados da pesquisa

7.4.2 Análise de variância dos fatores aspectos tangíveis e compromisso de valor *versus* sexo

Verifica-se, na análise da variância dos fatores aspectos tangíveis e compromisso de valor *versus* sexo, que existe diferença estatisticamente significativa, que se apresentam os resultados na tabela 18. Pelo teste *post hoc* LSD, identifica-se que existe diferença estatisticamente significativa do fator aspectos tangíveis em relação ao sexo, que se tem $p=0,0032$. Assim como existe diferença estatisticamente significativa do fator compromisso de valor *versus* sexo, resultando $p=0,0019$.

Tabela 18 – Anova dos fatores aspectos tangíveis e compromisso de valor *versus* sexo

Fator	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Aspectos tangíveis	Feminino	71	3,2347	0,99266	0,032
	Masculino	127	3,5171	0,81402	
	Total	198	3,4158	0,89015	
Compromisso de Valor	Feminino	70	3,8254	0,62155	0,019
	Masculino	122	4,0483	0,63113	
	Total	192	3,9670	0,63519	

Fonte: Dados da pesquisa.

7.4.3 Análise de variância dos fatores empatia e compromisso de valor *versus* idade

Na análise da variância dos fatores empatia ($p=0,000$) e compromisso de valor ($p=0,010$) *versus* idade, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa, conforme tabela 19.

Com relação ao fator empatia, percebe-se através do teste *post hoc* LSD, que existe diferença estatisticamente significativa da faixa etária de 27 a 35 anos com os grupos que compreendem a faixa etária de 45 a 53 anos ($p=0,002$) e o grupo acima de 53 anos ($p=0,000$). Percebe-se, também, que existe diferença estatisticamente significativa entre os respondentes da faixa etária de 36 a 44 anos com o grupo acima de 53 anos ($p=0,002$).

No fator compromisso de valor, observa-se que existe diferença estatisticamente significativa, em relação a faixa etária de 27 a 35 anos com os grupos que compreendem a faixa etária de 45 a 53 anos ($p=0,005$) e o grupo acima de 53 anos ($p=0,001$).

Verifica-se nos resultados a existência de diferença estatisticamente significativa, dos dois fatores com os mesmos grupos de faixa etária, ou seja os respondentes de 27 a 35 anos em relação ao grupo de 45 a 53 anos e o grupo acima de 53 anos.

Tabela 19 – Anova do fator empatia e compromisso de valor *versus* idade

Fator	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Empatia	18 a 26 anos	8	3,8542	0,39277	0,000
	27 a 35 anos	35	4,2048	0,76171	
	36 a 44 anos	29	4,0345	0,63368	
	45 a 53 anos	90	3,7130	0,75906	
	Acima de 53	34	3,3873	1,07130	
	Total	196	3,7976	0,83214	
Compromisso de Valor	18 a 26 anos	8	4,0556	0,56656	0,010
	27 a 35 anos	32	3,6493	0,68848	
	36 a 44 anos	31	3,9104	0,57120	
	45 a 53 anos	89	4,0100	0,64259	
	Acima de 53	32	4,1979	0,53080	
	Total	192	3,9670	0,63519	

Fonte: Dados da pesquisa.

7.4.4 Análise de variância do fator empatia *versus* tempo de serviço

Na análise da variância do fator empatia *versus* tempo de serviço, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,00$), conforme tabela 20. Identifica-se, através do teste *post hoc* LSD, que existe diferença estatisticamente significativa entre os respondentes que trabalham até 10 anos em relação aos grupos que possuem tempo de serviço de 11 a 16 anos ($p= 0,000$), de 17 a 21 anos ($p= 0,004$), de 22 a 26 anos ($p= 0,009$) e o grupo acima de 26 anos ($p= 0,0,02$).

Tabela 20 – Anova do fator empatia *versus* tempo de serviço

Fator	Tempo de serviço	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Empatia	até 10 anos	57	4,1901	0,59047	0,000
	de 11 a 16 anos	27	3,3457	0,90809	
	de 17 a 21 anos	32	3,6771	0,99994	
	de 22 a 26 anos	43	3,7713	0,82217	
	acima de 26 anos	37	3,6577	0,72961	
	Total	196	3,7976	0,83214	

Fonte: Dados da pesquisa.

7.4.5 Análise de variância dos fatores empatia, recompensas externas, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência *versus* nível de instrução

Tabela 21 – Anova dos fatores empatia, recompensas externas, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência *versus* nível de instrução

Fator	Nível de instrução	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Empatia	Ensino Fundamental Completo	24	3,0486	0,94086	0,000
	Ensino Médio Completo	77	3,7273	0,84332	
	Graduação completa	36	4,0231	0,77270	
	Pós-graduação Lato Sensu	43	3,9535	0,61756	
	Pós-graduação Stricto Sensu	16	4,3333	0,39907	
	Total	196	3,7976	0,83214	
Recompensas Externas	Ensino Fundamental Completo	16	3,4297	0,57003	0,031
	Ensino Médio Completo	57	2,9112	0,67490	
	Graduação completa	27	3,0556	0,83409	
	Pós-graduação Lato Sensu	34	2,7813	0,62448	
	Pós-graduação Stricto Sensu	13	3,0721	0,64643	
	Total	147	2,9783	0,69964	
Satisfação das Necessidades Básicas	Ensino Fundamental Completo	23	3,6957	0,95702	0,034
	Ensino Médio Completo	75	3,8187	0,64529	
	Graduação completa	33	3,6848	0,77465	
	Pós-graduação Lato Sensu	41	3,4390	0,65149	
	Pós-graduação Stricto Sensu	15	4,0267	0,61350	
	Total	187	3,7134	0,72526	
Compromisso de Valor	Ensino Fundamental Completo	22	4,1919	0,52697	0,000
	Ensino Médio Completo	78	4,1581	0,57597	
	Graduação completa	34	3,7712	0,74457	
	Pós-graduação Lato Sensu	43	3,6537	0,53847	
	Pós-graduação Stricto Sensu	15	3,9852	0,63948	
	Total	192	3,9670	0,63519	
Compromisso de Permanência	Ensino Fundamental Completo	23	3,7174	1,18299	0,015
	Ensino Médio Completo	77	4,2175	0,85969	
	Graduação completa	35	4,3071	0,78376	
	Pós-graduação Lato Sensu	43	4,2384	0,52597	
	Pós-graduação Stricto Sensu	15	4,6000	0,40970	
	Total	193	4,2085	0,82299	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise de variância do fator empatia *versus* nível de instrução, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,00$), através da tabela 21. Identifica-se,

através do teste *post hoc* LSD, que existe diferença estatisticamente significativa entre os respondentes que possuem ensino fundamental completo, respectivamente, com relação aos grupos que possuem escolaridade de ensino médio completo, graduação completa, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu* ($p= 0,000$).

Em relação ao fator recompensas externas *versus* nível de instrução, constata-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,031$), conforme se apresenta na tabela 21. Verifica-se no teste *post hoc* LSD, que existe diferença estatisticamente significativa, entre os respondentes que possuem ensino fundamental completo em relação ao grupo que possui ensino médio completo ($p= 0,008$). Assim como, observa-se que existe diferença estatisticamente significativa, entre o grupo que possui ensino fundamental completo em relação aos respondentes que possuem pós-graduação *lato sensu* ($p= 0,002$).

Quanto à análise de variação fator satisfação das necessidades básicas *versus* nível de instrução, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,034$), de acordo com a tabela 21. No teste *post hoc* LSD, tem-se que existe diferença significativa entre os respondentes que possuem ensino médio completo em relação aos que possuem pós-graduação *lato sensu* ($p= 0,007$). Também existe diferença significativa entre o grupo que possui pós-graduação *lato sensu* em relação ao grupo que tem formação em pós-graduação *stricto sensu* ($p= 0,007$).

Com referência a análise de variância do fator compromisso de valor *versus* nível de instrução, constata-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,000$), conforme dados apresentados na tabela 21. Verifica-se, através do teste *post hoc* LSD, que existe diferença significativa entre os respondentes que possuem ensino fundamental completo em relação aos grupos que possuem graduação completa ($p= 0,011$) e pós-graduação *lato sensu* ($p= 0,001$). Percebe-se, ainda, que existe diferença significativa entre os respondentes que possuem ensino médio completo em relação aos grupos que possuem graduação completa ($p= 0,002$) e pós-graduação *lato sensu* ($p= 0,000$).

Na análise de variância do fator compromisso de permanência *versus* nível de instrução, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,015$), segundo a tabela 21. Pelo teste *post hoc* LSD, percebe-se que existe diferença significativa entre os respondentes que possuem ensino fundamental completo em relação aos grupos que tem formação em ensino médio completo ($p=0,010$), graduação completa ($p= 0,007$), pós-graduação *lato sensu* ($p= 0,013$) e pós-graduação *stricto sensu* ($0,001$).

7.4.6 Análise de variância dos fatores empatia, confiabilidade e aspectos tangíveis *versus* Pró-Reitorias

Na análise da variância do fator empatia *versus* Pró-Reitorias, verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,000$), através da tabela 22. Identifica-se, através do teste *post hoc* LSD, que existe diferença estatisticamente significativa entre os respondentes lotados na PROINFRA em relação aos servidores lotados, respectivamente nas Pró-Reitorias, PROGRAD ($p= 0,001$), PROPESP ($p= 0,012$), PROEXC ($p= 0,002$), PRAE ($p= 0,006$), PROPLAD ($p= 0,019$) e PROGEP ($p= 0,014$).

Quanto à análise da variância do fator confiabilidade *versus* Pró-Reitorias, observa-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,032$), conforme tabela 22. Procede-se a verificação através do teste *post hoc* LSD, onde se tem que existe diferença estatisticamente significativa entre os respondentes lotados na PROINFRA em relação aos servidores lotados, respectivamente nas Pró-Reitorias, PROPESP ($p= 0,003$) e PROPLAD ($p= 0,042$).

Com referência à análise de variância do fator aspectos tangíveis *versus* Pró-Reitorias, percebe-se que existe diferença estatisticamente significativa ($p= 0,000$), segundo a tabela 22. Realiza-se o teste *post hoc* LSD, no qual se apresenta a existência de diferença estatisticamente significativa entre os respondentes lotados na PROGRAD em relação aos servidores lotados, respectivamente nas Pró-Reitorias, PROPESP ($p= 0,007$), PROEXC ($p= 0,043$) e PROPLAD ($p= 0,000$). Também existe diferença estatisticamente significativa entre os respondentes lotados na PROEXC em relação aos servidores lotados, respectivamente nas Pró-Reitorias, PROGRAD ($p= 0,043$) e PROPLAD ($p= 0,0000$). Aponta-se, ainda, a existência de diferença estatisticamente significativa entre os servidores lotados na PROPLAD em relação aos respondentes lotados, onde se tem ($p= 0,000$), respectivamente nas Pró-Reitorias, PROGRAD, PROEXC, PRAE, PROINFRA e PROGEP.

Tabela 22 – Anova dos fatores empatia, confiabilidade e aspectos tangíveis versus Pró-Reitorias

Fator	Pró-Reitorias	N	Média	Desvio Padrão	Sig. p-value
Empatia	PROGRAD	29	4,0575	0,66260	0,000
	PROPESP	7	4,2619	0,46004	
	PROEXC	16	4,1563	0,51088	
	PRAE	9	4,2407	0,52116	
	PROINFRA	79	3,4705	0,89704	
	PROPLAD	25	3,9000	0,72648	
	PROGEP	31	3,8871	0,88860	
	Total	196	3,7976	0,83214	
Confiabilidade	PROGRAD	30	3,9556	0,85089	0,032
	PROPESP	7	4,4524	0,45860	
	PROEXC	15	3,9111	0,49548	
	PRAE	8	3,8125	0,57347	
	PROINFRA	80	3,6979	0,61743	
	PROPLAD	25	3,9933	0,49178	
	PROGEP	30	3,9611	0,61227	
	Total	195	3,8641	0,64387	
Aspectos Tangíveis	PROGRAD	30	3,4333	1,04368	0,000
	PROPESP	6	4,3889	0,74287	
	PROEXC	16	2,9375	0,78144	
	PRAE	9	2,9630	0,69611	
	PROINFRA	81	3,3128	0,78942	
	PROPLAD	25	4,3600	0,38394	
	PROGEP	31	3,0968	0,77073	
	Total	198	3,4158	0,89015	

Fonte: Dados da pesquisa.

8 ANÁLISE DE CORRELAÇÕES

Primeiramente, nessa análise, foi gerada uma matriz de correlação dos nove fatores que compõem as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional, onde se verifica que existem correlações estatisticamente significativas e de forma positiva, conforme apresentado na tabela 23.

Tabela 23 – Índice de correlação entre os constructos

	Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Empatia								
2	Confiabilidade	,307**							
3	Segurança	,295**	,627**						
4	Aspectos Tangíveis	-,016	,391**	,269**					
5	Recompensas Externas	,003	,280**	,258**	,296**				
6	Relacionamentos no Trabalho	,143	,411**	,466**	,277**	,307**			
7	Satisfação Necessidades Básicas	,166*	,342**	,407**	,246**	,360**	,659**		
8	Compromisso de Valor	,009	,299**	,346**	,232**	,413**	,492**	,527**	
9	Compromisso de Permanência	,491**	,114	,181*	-0,66	-,098	,256**	,244**	,277**

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Na tabela 23, verifica-se que o fator empatia está correlacionado de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, satisfação das necessidades básicas e compromisso de permanência. Os resultados obtidos apontam, ainda, que esse fator apresenta correlação negativa somente com o fator aspecto tangível, assim como se verifica a inexistência de correlação com os fatores recompensas externas, relacionamentos no trabalho e compromisso de valor.

No construto confiabilidade, observa-se a existência de correlação de forma positiva e significativa com os fatores empatia, segurança, aspectos tangíveis, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas e compromisso de valor, no entanto não está correlacionado com o fator compromisso de permanência.

Em relação ao fator segurança, percebe-se que está correlacionado de forma positiva e significativa com todos os fatores, podendo-se considerar, pelos resultados obtidos, como um fator relevante.

Na análise do fator aspectos tangíveis, verifica-se a correlação de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas e compromisso de valor. Observa-se, também, que existe correlação de forma negativa entre o fator aspecto tangível e o compromisso de permanência.

No constructo recompensas externas, verifica-se que existe correlação de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas e compromisso de valor. Nesse caso, constata-se, através dos resultados da pesquisa, a existência de correlação de forma negativa com o fator compromisso de permanência, e, também, a existência de correlação de forma positiva, mas não significativa, com o fator empatia.

Quanto ao fator relacionamentos no trabalho, observa-se que está correlacionado de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, recompensas externas, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência. Esse fator relaciona-se, ainda, de forma positiva, mas não significativa, com o fator empatia.

O fator da satisfação das necessidades básicas correlaciona-se de forma positiva e significativa com todos os fatores, podendo-se considerá-lo como um fator importante.

Com relação ao fator compromisso de valor, verifica-se que está correlacionado de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência. Observa-se, igualmente, que o fator compromisso de valor está correlacionado de forma positiva, mas não significativa, com o fator empatia.

O fator compromisso de permanência correlaciona-se de forma positiva com os fatores empatia, segurança, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas e compromisso de valor. Verifica-se que existe correlação positiva com o fator confiabilidade, mas não significativa, assim como observa-se a correlação de forma negativa dele com os fatores aspectos tangíveis e recompensas externas.

De acordo com a análise apresentada na Tabela 23, pode-se concluir que pelo menos um dos fatores correlaciona-se com um fator da sua dimensão e com um ou mais fatores das

outras duas dimensões. Dessa maneira, verifica-se que as dimensões qualidade (empatia, confiabilidade, segurança e aspectos tangíveis), motivação (recompensas externas, relacionamentos no trabalho e satisfação das necessidades básicas) e comprometimento organizacional (compromisso de valor e compromisso de permanência), representadas, respectivamente, pelos nove fatores, apresentam-se nas análises, conforme o embasamento teórico, considerando-se os resultados obtidos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolvidas todas as etapas do estudo e descritos os resultados obtidos na pesquisa, este capítulo apresenta as principais conclusões do trabalho, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

9.1 CONCLUSÕES

A pesquisa na Universidade Federal do Rio Grande – FURG procurou identificar a relação das dimensões de qualidade, motivação e comprometimento organizacional do segmento técnico-administrativo em educação lotados nas Pró-Reitorias. Buscou-se avaliar o respondente através da sua auto-percepção com relação à qualidade dos serviços executados por ele, o grau de motivação e o grau de comprometimento organizacional.

A literatura indica que a qualidade é um tema complexo que envolve diversas variáveis e tem abrangência multidisciplinar, que pode e deve ser aplicada em todos os níveis e setores de qualquer instituição. As teorias de motivação aplicadas à qualidade do produto ou serviço não se limitam unicamente a reduzir os erros voluntários gerenciais, nem a reduzir os erros voluntários dos empregados, pois tem um caráter mais abrangente em relação à qualidade, o que significa que os empregados devem colaborar com os objetivos da organização. Nesse contexto, é de suma importância que as empresas implementem programas que dirijam seus objetivos, procurando o bem-estar do corpo funcional, tendo em vista que as mesmas correm o risco de seus programas não alcançarem o sucesso esperado.

Na área do comportamento organizacional, os estudos sobre motivação e comprometimento procuram desvendar qual o motivo que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho. Por parte da empresa, aquele que está motivado e comprometido identifica-se e adere aos objetivos e aos valores da organização.

Nesse sentido, através dos temas propostos pela pesquisa, a universidade tem a possibilidade de criar uma vantagem competitiva a partir do momento em que aborda como estratégia a melhoria dos seus serviços, considerando a visão dos servidores da área-meio,

mas para isso é preciso compreender os seus pontos fracos, as formas de medi-los e indicar ações que visem ao crescimento do nível de desempenho.

Através da pesquisa buscou-se os subsídios para atender o objetivo geral de investigar a relação que existe entre as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional. Nesse sentido, considera-se uma importante contribuição deste estudo o fato de integrar, na pesquisa, as três dimensões, nas quais os servidores fazem sua avaliação, através da auto-percepção em relação à qualidade dos seus serviços prestados, a motivação e o comprometimento organizacional.

Com o levantamento dos dados quantitativos a partir da aplicação do questionário, coleta e apuração das respostas, procedeu-se a análise dos resultados e a respectiva avaliação do contexto estudado. Diante dos resultados apontados verifica-se, com relação aos objetivos específicos, o atendimento dos encaminhamentos propostos.

A partir da pesquisa, pode-se concluir que as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional relacionam-se, pois o estudo aponta a existência de correlações positivas entre quase todos os fatores dos constructos, tendo em vista os resultados apontados pelas porcentagens de maior e menor grau entre as variáveis.

Na avaliação da auto-percepção dos servidores com o desenvolvimento de suas atividades, verifica-se que existe a preocupação destes com relação à qualidade na prestação de serviços. O resultado dos respondentes indica que a hipótese de quanto maior o grau de comprometimento organizacional, maior a percepção do servidor com a qualidade é verdadeira, levando-se em conta as médias obtidas e a existência de correlação entre os fatores da qualidade com os fatores do comprometimento organizacional.

Identificou-se, como verdadeira, a hipótese de que quanto maior o grau de motivação, maior a percepção do servidor com a qualidade, pelos dos resultados apontados nas análises. Observa-se, através das médias altas dos fatores relacionamentos no trabalho, segurança, confiabilidade e empatia, que existe um bom relacionamento entre os servidores e o entendimento sobre a importância da realização dos serviços com qualidade.

Com relação ao fator recompensas externas percebe-se que este apresenta o menor índice entre as médias dos constructos, mas pode-se dizer que o resultado não é de descontentamento com a instituição, pois trata-se de órgão público, no qual a legislação proíbe qualquer tipo de recompensas. Conclui-se, assim, que o resultado pode estar vinculado a forma das questões, pois elas foram descritas para empresas privadas.

Na pesquisa, verifica-se, como falsa a hipótese de que as dimensões comportamentais são iguais entre os fatores demográficos. Entretanto, apresenta-se nas análises a existência de

correlação positiva e significativa entre os fatores, mas os resultados não são iguais entre as variáveis. Verifica-se a correlação entre a classificação de cargos com os fatores empatia, satisfação das necessidades básicas e o compromisso de valor; o sexo correlaciona-se com aspectos tangíveis e compromisso de valor; a idade correlaciona-se com os fatores empatia e compromisso de valor; observa-se a correlação do tempo de serviço e a empatia; percebe-se a correlação do nível de instrução com os fatores empatia, recompensas externas, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência; e, por fim, a correlação entre as Pró-Reitorias com os fatores empatia, confiabilidade e aspectos tangíveis. Diante dos resultados obtidos, observa-se em relação aos dados demográficos, que o fator empatia está correlacionado com todos os demais, sendo a exceção o sexo. Nesse contexto, conclui-se que o fator empatia destacou-se como variável importante entre as demais, podendo considerá-lo como um grande diferencial.

Observa-se, nos resultados da pesquisa, que o fator empatia está correlacionado de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, satisfação das necessidades básicas e compromisso de permanência. Esse fator demonstra a atenção individualizada proporcionada ao cliente externo ou interno. Nessa abordagem, buscou-se verificar a preocupação do servidor quando está prestando uma informação e/ou serviço para o seu setor ou outra unidade da instituição. Pode-se dizer que a empatia tem como significado pensar como o outro, colocar-se no lugar do outro, por isso trata-se de um fator expressivo. Na análise de variância o fator empatia, ainda, apresentou-se de forma positiva e significativa com a classificação do cargo, idade, tempo de serviço, nível de instrução, Pró-Reitorias, sendo única exceção a variável sexo.

Na pesquisa, verifica-se que o fator confiabilidade está correlacionado de forma positiva e significativa com os três fatores da dimensão qualidade, onde tem-se a empatia, a segurança e os aspectos tangíveis. Ainda, verifica-se nesse fator, a existência de correlação de forma positiva e significativa com os três fatores da dimensão motivação, isto é, recompensas externas, relacionamentos no trabalho e a satisfação das necessidades básicas. Observa-se, ainda, a existência de correlação de forma positiva e significativa com o fator compromisso de valor, pertencente à dimensão comprometimento organizacional. Observa-se, através dos resultados da análise de variância para o fator confiabilidade a existência de diferença estatisticamente significativa entre os respondentes lotados na PROINFRA em relação aos servidores lotados na PROPESP e PROPLAD. Conclui-se que esse fator demonstra ser importante, pois indica a capacidade do servidor prestar o serviço prometido de modo

confiável e com precisão, e diante disso, pode-se considerá-lo como ponto forte no direcionamento das estratégias pela instituição.

O fator segurança leva em consideração o conhecimento e a cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade. Este estudo mostra ser de importância o constructo segurança, uma vez que se verifica a existência de correlação estatisticamente significativa e positiva desse fator com todos os demais fatores, ou seja, empatia, confiabilidade, aspectos tangíveis, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência.

Os resultados obtidos na pesquisa demonstram que o fator aspecto tangível correlaciona-se de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas e compromisso de valor. Constata-se, na análise de variância, que existe diferença estatisticamente significativa desse fator em relação ao sexo. Como os aspectos tangíveis referem-se a aparência física das instalações, aos equipamentos, às pessoas e materiais de comunicação, pode-se considerá-lo como um constructo importante.

No fator recompensas externas, verifica-se que está correlacionado de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas e compromisso de valor. Na análise de variância desse fator, observa-se que existe diferença estatisticamente significativa com o nível de instrução, especificamente nos respondentes que possuem ensino fundamental completo em relação ao grupo que possui ensino médio completo, bem como o grupo de servidores que possuem ensino fundamental completo com aqueles que possuem pós-graduação *lato sensu*. Nesse constructo, percebe-se que o fato de haver menor grau de escolaridade entre esses grupos pode interferir na execução das tarefas, no desenvolvimento profissional e pessoal. Considerando-se a situação, seria oportuno à instituição aprofundar a pesquisa, buscando-se dirimir possíveis divergências.

Com relação ao fator relacionamentos no trabalho, conclui-se através dos resultados obtidos a existência de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência. Ainda, verifica-se que este fator está relacionado de forma positiva, mas não significativa, com o fator empatia. Diante dos resultados apresentados, percebe-se a consonância com a literatura abordada, ressaltando-se a importância da valoração do corpo administrativo, uma vez que as pessoas são o cerne da instituição.

Considerando-se que são as pessoas a mola-propulsora para o desenvolvimento e crescimento de qualquer organização, e que os relacionamentos estão interligados, recomenda-se pela continuidade dos estudos no que se refere a esse fator, tendo em vista a relação existente entre os fatores das dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional.

No fator satisfação das necessidades básicas, observa-se que existe correlação de forma positiva e significativa com todos os demais fatores, ou seja, empatia, confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, compromisso de valor e compromisso de permanência, no qual se ratifica o embasamento teórico.

Na análise de variância desse constructo, verifica-se a existência estatisticamente significativa dos cargos classificados no nível “A” em relação aos cargos classificados nos níveis “B”, “C” e “D”. Observa-se, também, que existe diferença significativa entre os respondentes que possuem ensino médio completo em relação aos que possuem pós-graduação *lato sensu*. Assim como se constata a existência de diferença significativa entre o grupo que possui pós-graduação *lato sensu* com o grupo que tem formação em pós-graduação *stricto sensu*. Nota-se que alguns servidores afirmaram possuir um nível de instrução superior ao exigido pelo cargo, talvez porque se sentiram motivados pelo incentivo dado na capacitação profissional, agregando-se ainda o crescimento intelectual. No entanto, essa mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, progressão por capacitação profissional, não ascende o servidor para o outro nível de classificação do cargo. Pode-se exemplificar, através do servidor que ingressou na carreira com classificação do cargo no nível “A”, padrão I, e que buscou incentivo através da capacitação profissional, concluindo um curso de nível superior ao exigido para o seu cargo, em que o mesmo permanecerá no nível “A”, no entanto progredirá para o nível de vencimento acima, ou seja, padrão II.

Conclui-se, dados os resultados da pesquisa, que se torna importante a continuidade dos estudos, considerando-se que os servidores que responderam estar classificados nesses níveis desenvolvem diversas atividades de apoio, e que um dos diferenciais entre eles é o nível de escolaridade exigido para o ingresso da carreira e que, talvez, pelo crescimento através do programa de capacitação profissional, configura-se na pesquisa a existência de diferença significativa entre o constructo satisfação das necessidades básicas em relação à classificação do cargo e o nível de instrução.

No que tange ao fator compromisso de valor, percebe-se que está correlacionado de forma positiva e significativa com os fatores confiabilidade, segurança, aspectos tangíveis, recompensas externas, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas, compromisso de valor e compromisso de permanência.

Na análise de variância, verifica-se a existência de diferença estatisticamente significativa do fator compromisso de valor com a faixa etária que compreende os servidores de 27 a 35 anos, que resultaram na média 3,6493 e, os servidores que possuem idade acima de 45 anos, que apresentam média superior a 4,01. Percebe-se, embora as médias estejam acima de 3,0, nos resultados da pesquisa, que o grupo dos respondentes mais jovens está menos comprometido do que os servidores que possuem mais idade.

Verifica-se, ainda, a existência de diferença estatisticamente significativa entre os respondentes que possuem ensino fundamental completo com os grupos que possuem graduação completa e pós-graduação *lato sensu*, assim como aqueles que possuem ensino médio completo com os servidores que possuem graduação completa e pós-graduação *lato sensu*. Observa-se, pelos resultados obtidos, a importância do ensino formal, pois se delineia na pesquisa um perfil de diferenças entre os respondentes com menor nível de formação escolar com aqueles que estão num patamar superior de qualificação. Considerando-se que a instituição pesquisada está ligada diretamente ao ensino, sugere-se atenção particular nesse quesito, incentivando-se o crescimento profissional e pessoal dos servidores, através do ensino formal.

Sugere-se aos gestores o desenvolvimento de mais pesquisas com relação a esse constructo, pois se demonstra neste fator o vínculo do servidor com a instituição, o orgulho de pertencer a ela, a reciprocidade dos valores, os esforços e a motivação para o desempenho das funções.

O fator compromisso de permanência correlaciona-se de forma positiva com os fatores empatia, segurança, relacionamentos no trabalho, satisfação das necessidades básicas e compromisso de valor. Na análise de variância desse fator verifica-se que existe diferença estatisticamente significativa com relação à classificação do cargo dos respondentes dos cargos que estão classificados nos níveis “A” e “C”, cuja exigência escolar para ingresso na carreira é nível Fundamental ou Médio, em relação aos servidores do nível “E”, no qual se solicita Graduação para o ingresso no cargo. É possível que os resultados estejam relacionados com o desempenho das atividades, pois os servidores dos cargos “A” e “C” realizam tarefas específicas de nível de apoio, enquanto que os servidores dos cargos classificados como “E” de hierarquia superior, tem competências para planejar, organizar,

executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo em educação. Ainda, observa-se, a existência de diferença estatisticamente significativa desse fator e o nível de instrução dos respondentes que possuem ensino fundamental completo em relação aos grupos que tem formação em ensino médio completo, graduação completa, pós-graduação *lato sensu* e pós-graduação *stricto sensu*.

Nesse contexto, sugere-se a investigação pela instituição das necessidades desse grupo de servidores, com intuito de incentivá-los pela busca de qualificação escolar, em que vislumbrem uma posição igualitária através do conhecimento formal com os demais servidores. Verifica-se que os servidores podem ascender na carreira, através da progressão por capacitação profissional, na qual ocorre a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, assim como receber o percentual de incentivo à qualificação, regulamentada pela Lei nº 11.091. Para tanto, faz-se necessário que os servidores estejam motivados e comprometidos consigo e com a Instituição, uma vez que os funcionários são liberados da sua jornada de trabalho para realizarem seus cursos de capacitação.

Conclui-se que é possível a instituição obter vantagem competitiva com a transformação do perfil desses respondentes através do programa de capacitação, onde se busca a qualificação profissional associada à qualidade dos serviços prestados, a motivação e o comprometimento organizacional.

Assim como se ressalta a importância do incentivo à capacitação, também se faz necessária a conscientização dos servidores pela busca permanente do conhecimento e não, tão somente, para obtenção de uma vantagem financeira, delimitada por uma norma vigente.

Verifica-se, nos resultados da pesquisa, que existe consonância da literatura em relação ao comprometimento organizacional, pois se percebe o comprometimento dos servidores com a instituição, o envolvimento em alguma atividade, o sentido de identificarem-se com a organização, o desejo de manterem-se como parte dela, assim como o intuito de atingir seus interesses e buscar a realização das metas e objetivos institucionais.

Nos estudos analisados, constata-se que existem várias pesquisas sobre o constructo qualidade, motivação e comprometimento organizacional, mas esses temas são avaliados isoladamente. O conceito da Qualidade, diante da globalização, expandiu-se, elevou-se como instrumento de estratégia competitiva e descobriu a dimensão comportamental.

Os estudos demonstraram que é praticamente impossível obter a satisfação do cliente quando dissociada da satisfação do empregado, uma vez que a Qualidade é uma atitude, e

quem a faz e a garante são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho. Então, nesse contexto, percebe-se que as pessoas são mais importantes do que as máquinas e sistemas, e que a Qualidade está vinculada às pessoas para o atendimento das necessidades e expectativas, não apenas do cliente externo, mas considerando, também, como indispensável nesse processo, o cliente interno.

O presente trabalho aponta na mesma direção da literatura das teorias motivacionais, sobre a importância das pessoas, pois como já demonstrara Elton Mayo, o empregado que se sente estimulado e protegido produz mais e melhor. Douglas McGregor, através da sua “Teoria Y”, ressalta “o lado humano da empresa”. Abraham Maslow com sua teoria de motivação expõe a chamada “hierarquia das necessidades”, assim como Frederick Herzberg através do seu reconhecimento dos “fatores higiênicos e fatores motivacionais” e do conceito de “enriquecimento do trabalho”, reforçam nossas constatações.

Em conformidade com as pesquisas, os desafios da competitividade globalizada estão intrinsecamente ligados aos valores e atitudes das pessoas que trabalham e a qualidade de vida dos ambientes em que elas atuam. E, considerando-se que existe uma demanda crescente por níveis razoáveis de autonomia, por perspectivas mais solidificadas de realização pessoal, e pelo clima organizacional, tem-se que quando faltam estes elementos, falta o comprometimento, por conseguinte sofre a qualidade. Diante disso, observa-se o quanto é importante a existência da relação entre a qualidade, a motivação e a dimensão comportamental, pois os constructos estão associados diretamente às pessoas e, sem esse vínculo, é difícil obter estratégia competitiva.

Com relação à motivação e o comprometimento, verifica-se que existem muitos estudos, mas os temas são analisados isoladamente, sem desenvolver articulações teóricas ou empíricas entre elas, embora sejam temas muito próximos conceitualmente. Diante do exposto, observa-se que existe uma carência de estudos que analisem as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional de maneira articulada, onde sobressaia o papel da Pesquisa como instrumento de diagnóstico e suporte, podendo contribuir com desdobramentos em planos de ação gerencial.

Finalizando, conclui-se que, através dos resultados alcançados a partir da análise dos dados levantados junto aos servidores técnicos-administrativos em educação, há possibilidades de realizar a aproximação teórica e empírica entre as dimensões da qualidade, da motivação e do comprometimento organizacional e, neste sentido, aperfeiçoar a gestão de pessoas nas Instituições de Ensino Superior.

9.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Na presente pesquisa, apresentou-se como limitação para o desenvolvimento dos estudos a ausência de literatura específica na área pública. Nesse contexto, foi necessário buscar conhecimento através de artigos científicos, dissertações e teses e adaptá-los aos temas abordados para o setor público.

Como limitação, ainda, considera-se o fato de ter sido realizada somente a análise fatorial para se analisar os fatores que compõem as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional, no qual se percebe a necessidade de um aprimoramento no instrumento de medição utilizado, como substituição de todos os casos que não estavam completos, a redução dos itens do questionário e novas análises, buscando-se ampliar assim o nível de análise. Além disso, caracterizando-se como uma limitação, o fato de a pesquisa quantitativa ter sido realizada somente com questões fechadas, não permitindo que se averiguassem mudanças nas percepções dos respondentes.

Nesse sentido, em virtude das limitações apontadas, conclui-se que a pesquisa deve ter continuidade, considerando-se que as dimensões da área proporcionam outras pesquisas nestas áreas.

9.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A presente pesquisa delimitou a análise ao segmento técnico-administrativo em educação nas sete Pró-Reitorias da FURG pesquisadas, permitindo uma coleta de dados de 202 respondentes. Os resultados alcançados ficaram restritos à realidade desse grupo de servidores, no entanto a pesquisa permite que sejam levantados novos questionamentos. Pode-se, também, desenvolver estudos relativos à auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços, o grau de motivação e o grau de comprometimento organizacional com os demais servidores da área-meio, que estão lotados nas unidades educacionais e no hospital de ensino. Assim como, poder-se-ia agregar a pesquisa, a inclusão da área-fim, através do seu corpo docente.

Salienta-se a possibilidade de trabalhos futuros serem realizados a partir deste estudo como, por exemplo, pesquisas que empreguem a combinação do método quantitativo com o método qualitativo, uma vez que a pesquisa limitou-se a utilização do método quantitativo, o que permitiria outra análise sobre a investigação dos enfoques propostos.

Como sugestões para futuros estudos acadêmicos, a partir dos resultados do presente estudo, sugere-se que, incluindo a perspectiva da qualidade, volte-se à busca da auto-percepção daqueles que de fato exercem as funções, para que se identifiquem os fatores da motivação pessoal, de tal forma que as instituições atinjam suas metas.

Verifica-se que é crescente o interesse pelo desenvolvimento de artigos e trabalhos acadêmicos sobre os temas qualidade, motivação e comprometimento organizacional. Acredita-se que os temas ganharão cada vez mais importância na gestão das pessoas, sendo um fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações, tanto do setor público como privado. Nesse contexto, a princípio percebe-se que os resultados do presente estudo podem contribuir para outras pesquisas e, inclusive a continuidade deste, considerada a relevância dos temas abordados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.; CAMPOS, M.; LEITE, N.; FREITAS, V.; BAÍA, E. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP**, 2006. Disponível em : <www.ead.fea.usp.br/Semead/9semead/.../345.pdf>. Acesso em: 22 maio 2010.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1998, 254 p. ISBN 8522101361.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. **Serviços com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992, 216 p.

ALLEN, N.; MEYER, J. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-8, 1990.

ANCARANI A.; CAPALDO, G. Management of standardised public services: a comprehensive approach to quality assessment. **Managing Service Quality**, v. 11, n. 5, 2001.

ANDRADE, A. Taxonomias em serviços como ferramentas de apoio ao planejamento e controle da produção. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, **working paper**, 1996.

BARBOSA, S.; FARIA, J. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis. Anais do 24º ENANPAD, 2000.

BARÇANTE, L. **Pesquisa de Clima como Suporte ao Processo de Qualidade Total: Estudo de Caso no Grupo de Comissários de Bordo da VARIG**. Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 1994.

_____ **Qualidade total, uma visão brasileira: o impacto estratégico na universidade e na empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998, 175 p.

BARÇANTE, L.; CASTRO, G. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002, 3ª ed., 120 p. ISBN 85-7303-201-4

BASTOS, A. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 33, n. 3, 1993.

BASTOS, A.; PEREIRA, A. **Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho**. In: XXI EnAnpad, Angra dos Reis, 1997.

BECKER, H. Notex of concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66. 1960.

BERGAMINI, C. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1988, 176p. ISBN 9788522441631

_____. Objetivos motivacionais e estilos de comportamento. **Revista de Administração**. São Paulo, vol. 13, nº 1, p. 11-32, jan/mar. 1978.

BERGAMINI, C; CODA, R. (Org). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997, 2ª ed., 342 p. ISBN 85-224-1693-1

BORGES, M.; DARWICH, A.; DE OLIVEIRA, C.; DA SILVA, D. **A qualidade na relação cliente-fornecedor interno (*back room versus front Office*) determinando a satisfação do cliente externo**. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/932.pdf>>. Acesso em: maio de 2010.

BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 85-106, set./dez. 2001.

BORGES-ANDRADE, J.; AFANASIEF, R.; SILVA, M. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. In: Reunião Anual de Psicologia, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989. p. 236

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977, 251 p.

CAMPOS, V. **Qualidade total: padronização de empresas**. Fundação Cristiano Ottoni. Belo Horizonte. 1992, 125 p. ISBN 8585447079

CASTRO, M. et al. Enfoques do comprometimento dos membros dos grupos PET da USP: um estudo comparativo entre grupos da capital e do interior. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 8, n. 2, p. 174-185, nov. 2009.

CHURCHILL Jr., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, n. 16, n. 1, p. 64– 73, 1979.

CORRAR, L.; PAULO, E.; DIAS, Fº, J. (Coordenadores). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2009, 1ª ed., 541 p. ISBN 978-85-224-4707-7

CORRÊA, H.; CORRÊA, C. **Administração da produção e operações – manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

CROSBY, P. **Qualidade falando a sério**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

DEMING, W. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELEUTÉRIO, S.; SOUZA, M. Qualidade na prestação de serviços: uma avaliação com clientes internos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 52-64, julho/setembro 2002.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FEIGENBAUM, A. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994, v. 4.

FURG. Regimento Geral da Universidade. Disponível em: <<http://www.conselho.furg.br/converte.php?arquivo=estatuto/regimgeral.htm>>. Acesso em: 11 maio 2010.

FURG. Lei nºs 11.091 e 11.233, de 2005. Dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Disponível em: <<http://www.sarh.furg.br/bin/legislacao/index.php>>. Acesso em: 14 jul. 2010.

GIANESI, I.; CORRÊA, H. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 2009, 1ª ed., 18ª reimpr., 233 p. ISBN 978-85-224-1152-8

_____. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, 4ª ed., 175 p.

GOMIDE Jr., S. Escala de Motivação no Trabalho. In: VIII Reunião Anual da SPTM, 2002, Uberlândia. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro** e Anais da VIII Reunião Anual da SPTM. Uberlândia : SPTM, 2002. v. 6. p. 158-159.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

_____. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 252-254, Fall 1995.

_____. **Marketing, gerenciamento e serviços - A competição por serviços na Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 5ª ed., 377 p.

HAIR Jr., J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 5ª ed., 593 p. ISBN 978-85-363-0482-3

HERZBERG, F. One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harvard Business Review**, January, 2003, p. 87-96.

_____. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? In: **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: Campus (Harvard Business Review Book), 1997, p. 55-82. Tradução de: Manage people, not personnel.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 6.ed., 221 p. ISBN 8570017898

JACOB, R. **Avaliação institucional e indicadores de qualidade nos cursos superiores**. 2003. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7413.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2010.

JURAN, J. M. **A history of managing for quality: the evolution, trends, and future directions of managing for quality**. Milwaukee/Wiscosin: ASQC Quality Press, 1995.

_____. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 2ª ed., 1992, 394 p.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. **Controle da qualidade handbook**. São Paulo: Makron Books, 1991, v. 1, 378 p. ISBN 0074607952

_____. **Controle da qualidade - Handbook em diferentes sistemas de produção**. São Paulo: Makron Books, v. 7, 1993, ISBN 0074607936.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1991, 725 p. ISBN 852241825X.

LAVILLE, C., DIONNE, J., SIMAN, L. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999, 340 p. ISBN 8573074892.

LAKATOS, E; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994, 4ª ed., 214 p. ISBN 85-224-0859-9

LAS CASAS, A. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos**. São Paulo: Atlas, 2006, 6ª ed., 223 p. ISBN 978-85-224-4790-9

LEVIN, J.; FOX, J. **Estatística para ciências humanas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, 9ª ed., 497 p. ISBN 85-87918-46-X

MAINARDES, E.; DESCHAMPS, M.; TONTINI, G. Percepções dos *stakeholders* sobre a qualidade de uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v.8, n.1, p.90-105, maio 2009. ISSN 1677-7387. Disponível: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/63>>. Acesso em: 13 fev. 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006, 4ª ed., 720 p. ISBN 978-85-363-0650-6

MAROCO, J. **Análise estatística com utilização do SPSS**. Lisboa, Editora: Silabo, 2007, 3ª ed., 822p. ISBN 978-972-618-452-2

MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2000. 392 p. ISBN 85-7303-223-5.

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

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança**. Trad. Alzira Machado Kawall. São Paulo: Editora Brasiliense, 1973, 238 p.

MEDEIROS, C.; ALBUQUERQUE, L.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003.

_____. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**. Edição 43, v. 11, n. 1, jan-fev. 2005.

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

_____. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.

MEYER, J.; SMITH, C. HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, n. 17, v. 4, p. 319-331, 2000.

MEZOMO, J. **Educação e qualidade total: a escola volta às aulas**. Petrópolis: Vozes, 1997.

MIORANZA, C.; AQUINO, A. Modelo multidimensional de avaliação da qualidade educacional – *MULTQUALED*. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 49, v. 6, jun. 2009, ISSN: 1681-5653

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas**. São Paulo: Pioneira, 1992, 179 p.

MOWDAY, R. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p.387-403, 1998.

MOWDAY, R.; STEERS, R.; PORTER, L. **Employee-organization linkages** – a psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York. Academic Press, 1982.

_____. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**. 14, p. 224-247, 1979.

PALADINI, E. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2000, 330 p. ISBN 8522442446

_____. **Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total**. São Paulo: Atlas, 1994, 216 p. ISBN 8522411603

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. Of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 111-124, 1994.

_____. **Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations**. New York: The Free Press, 1990, 226 p.

_____. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technician. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

RIBEIRO, E.; COSTA NETO, P.; OLIVEIRA, J. **O papel da gestão da qualidade nas instituições de ensino superior – IES**. Anais do 4º Congresso Brasileiro de Sistemas. Uni-FACEF, out. 2008. Disponível em: <http://www.facef.br/quartocbs/artigos/G/G_164.pdf>. Acesso em: 28 maio 2010.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985, 1ª ed., 278 p. ISBN 85-224-0057-1

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, 11ª ed., 536 p. ISBN 978-85-7605-002-5

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p. ISBN 85-02-03009-4

ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1998, 5ª ed., 516 p. ISBN 8570540779

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999/2005, 2ª ed. e 3ª ed., 301 p. ISBN 85-224-2328-5

SÁ, M.; MACIEL, S. Motivação no Trabalho: uma Aplicação do Modelo dos dois Fatores de Herzberg. **Studia Diversa**, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, p. 62-86, out. 2007.

SALOMI, G.; MIGUEL, P.; ABACKERLI, A. SERVQUAL x SERVPERF: comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p. 279-293, maio.-ago. 2005.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.; BORGES-ANDRADE, J.; BASTOS, A. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, 520 p. ISBN 85-363-0364-6

SHANAHAN, P.; GERBER, R. Quality in university student administration: stakeholder conceptions. **Quality Assurance in Education**, v. 12, n. 4, p. 166-174, 2004.

SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN, D. **TQM: Quatro revoluções na gestão da qualidade**. Porto Alegre: Bookman, 1997, 380 p. ISBN 8573072768

TETRICK, L.; FARKAS, A. A longitudinal examination of the dimensionality and stability of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). **Educational and Psychological Measurement**, v. 48, p. 723-735, 1988.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. 90 p. ISBN 8522417121

WELLINGTON, P. **Estratégias Kaizen para atendimento ao cliente**. São Paulo: Educator, 1998. 235 p.

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

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente – do planejamento à ação**. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1992, 263 p.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005, 3ª ed., 212 p. ISBN 85-363-0462-6

YONG, J.; WILKINSON, A. The long winding road: the evolution of quality management. **Total Quality Management**, v. 13, n. 1, p. 101-21, 2002.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003, 2ª ed., 536 p. ISBN 857307972X.

APÊNDICE A

A UNIVERSIDADE

A Universidade Federal do Rio Grande – FURG, foi criada em 20 de agosto de 1969 pela união de faculdades isoladas, é uma instituição federal de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação e está situada no município de Rio Grande – RS, conforme ilustrado na Figura 7.



Figura 7: Localização da FURG

FONTE: <http://www2.furg.br/projeto/promar/localizacao.htm> (2010)

Para conhecimento são apresentados, neste estudo, alguns Capítulos e Artigos, da estrutura da Instituição, regulamentada através do Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.

O Capítulo I, Artigo 1º, dispõe sobre o Regimento Geral da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, que disciplina os aspectos gerais de estrutura, organização e

funcionamento dos diferentes órgãos e unidades, estabelecendo a dinâmica das atividades administrativas e acadêmicas da Instituição.

A Estrutura Universitária da Universidade Federal do Rio Grande – FURG está regulamentada no Capítulo II, Artigo 2º. Trata-se de uma Instituição educacional de natureza fundacional pública, gratuita, integrante da Administração Federal Indireta, dotada de autonomia didático-científica e administrativa e de gestão financeira e patrimonial, compreende em sua estrutura:

- I. Órgãos de Deliberação Superior – o Conselho Universitário e o Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração;
- II. Órgão Executivo Superior – a Reitoria – ao qual estão ligadas as Pró-Reitorias, os Órgãos de Assessoramento e os Órgãos Vinculados;
- III. Unidades Educacionais – responsáveis pelas atividades-fins, integradas por uma Direção, por uma ou mais Coordenações de Cursos e por um Conselho Deliberativo;
- IV. Instâncias Consultivas, representadas pela Assembléia Universitária e pelo Conselho de Integração Universidade-Sociedade.

No Capítulo II, Artigo 22, está à regulamentação para organização, funcionamento e dinamização das ações e serviços, a Reitoria contará com as seguintes Pró-Reitorias:

- I. Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD);
- II. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP);
- III. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC);
- IV. Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE);
- V. Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA);
- VI. Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD);
- VII. Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP).

No artigo 23, estão discriminadas as atribuições das Pró-Reitorias, a seguir elencadas:

- I. implementar e supervisionar a execução das políticas definidas pelos Conselhos Superiores, no que se refere às suas áreas de atuação;
- II. emitir parecer sobre processos e demandas em sua área de atuação;
- III. propor aos Conselhos Superiores a normatização de atividades em sua área de atuação;
- IV. disponibilizar informações atualizadas da Universidade;
- V. elaborar o relatório anual das atividades da Pró-Reitoria;
- VI. elaborar atos normativos em sua esfera de competência.

As demais competências específicas das Pró-Reitorias, verifica-se através dos artigos 24 a 30, conforme discriminado a seguir.

A PROGRAD, artigo 24, promoverá o desenvolvimento do ensino de graduação, de educação básica e de educação profissional, articulando-os entre si e com a pós-graduação, em sintonia com as políticas definidas pelos Conselhos Superiores, a fim de buscar o aprimoramento das condições de formação técnica, humanística e cidadã dos estudantes.

A PROPESP, artigo 25, promoverá o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação, e do ensino de pós-graduação, articulando-o com os demais níveis e modalidades da educação, em sintonia com as políticas definidas pelos Conselhos Superiores, visando à produção e divulgação do conhecimento e ao aprimoramento das condições da formação técnica, humanística e cidadã dos estudantes.

A PROEXC, artigo 26, promoverá o desenvolvimento institucional das atividades de extensão, da cultura e das artes, em sintonia com as políticas definidas pelos Conselhos Superiores, levando à sociedade seu potencial acadêmico, apreendendo os valores da cultura dessa sociedade e realizando a integração da Universidade com a Comunidade.

A PRAE, artigo 27, promoverá o desenvolvimento de condições equitativas de acesso e permanência do estudante, em sintonia com as políticas definidas pelos Conselhos Superiores, visando ao compromisso e à participação dos estudantes na vida universitária e ao aprimoramento das condições na sua formação técnica, humanística e cidadã.

A PROINFRA, artigo 28, promoverá o desenvolvimento da infraestrutura necessária à execução das atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de administração, mediante processos integrados ambientalmente sustentáveis de planejamento e uso dos espaços físicos, com a participação de serviços próprios e terceirizados, garantindo a segurança física e patrimonial da Universidade, em consonância com os objetivos e as estratégias estabelecidos nos planos institucionais.

A PROPLAD, artigo 29, promoverá o processo de construção do planejamento e da administração necessário ao desenvolvimento das atividades de ensino, de pesquisa, de extensão e de administração, mediante ações integradas de gestão, de execução orçamentária, de registro e execução contábil e de avaliação institucional, em consonância com os objetivos e estratégias estabelecidos nos planos institucionais.

A PROGEP, artigo 30, promoverá o desenvolvimento de pessoas, mediante processos de gestão, integração, aperfeiçoamento, qualificação e assistência, na busca permanente da melhoria das relações humanas, da formação pessoal e profissional e do exercício pleno da cidadania, em consonância com os objetivos e estratégias estabelecidos nos planos institucionais.

APÊNDICE B
CARTA DE APRESENTAÇÃO À UNIVERSIDADE

Rio Grande, 21 de julho de 2010

Ilmo. Sr.
M.D. Pró-Reitor de Planejamento e Administração - PROPLAD
Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Nesta.

Senhor Pró-Reitor,

Pelo presente informo que obtive aprovação no exame de qualificação, como parte das atividades do Programa de Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul – UCS, no projeto intitulado “A relação das dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional: estudo de caso em uma universidade federal”.

A pesquisa tem por objetivo geral investigar a relação que existe entre as dimensões qualidade, motivação e comprometimento organizacional do segmento técnico-administrativo em educação, que trabalham nas sete Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande – FURG.

Os objetivos específicos procurarão atender aos seguintes encaminhamentos: a) avaliar a auto-percepção dos servidores com relação à qualidade dos seus próprios serviços; b) avaliar o grau de motivação dos servidores; avaliar o grau de comprometimento organizacional; c) comparar os graus de qualidade, motivação e comprometimento entre as diversas Pró-Reitorias; d) estabelecer a relação que existe entre as dimensões de qualidade, motivação e comprometimento; e) analisar aspectos de qualidade, comprometimento organizacional e motivação nos fatores demográficos (sexo, faixa etária, escolaridade, cargo, tempo de serviço).

Nesta próxima etapa, após aprovação do projeto, faz-se necessária a coleta de dados, motivo pelo qual encaminho, em anexo, o modelo do questionário.

Neste contexto solicito liberação para aplicação do questionário junto ao quadro de servidores técnico-administrativos.

Cordialmente,
Rosaura Nunes Ramis da Costa
Mestranda – matrícula 415237

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Esta é uma pesquisa que está sendo realizada por uma aluna do Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

A sua colaboração é muito importante para esta pesquisa e não há interesse em identificar nenhuma pessoa, pois o que interessa é o resultado geral de todos os que respondem este questionário. Desta forma, você não precisa se identificar para responder este questionário e garante-se o sigilo das respostas individuais e o anonimato dos respondentes.

Obrigada por sua colaboração.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente				
	Assinale a alternativa que melhor define a sua percepção sobre a qualidade dos serviços prestados pela sua Pró-Reitoria para os usuários internos (de setores para setores; servidores para servidores) e usuários externos.				1	2	3	4	5
Q01	Os funcionários da nossa Pró-Reitoria dispõem de equipamentos modernos.								
Q02	As instalações físicas da nossa Pró-Reitoria são visualmente atrativas.								
Q03	Os funcionários da nossa Pró-Reitoria apresentam-se bem vestidos e asseados.								
Q04	A aparência das instalações físicas da nossa Pró-Reitoria é conservada de acordo com o serviço oferecido.								
Q05	Quando os funcionários da nossa Pró-Reitoria promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.								
Q06	Quando um usuário tem algum problema com a nossa Pró-Reitoria, ela é solidária e deixa o usuário seguro.								
Q07	Nossa Pró-Reitoria é de confiança.								
Q08	Nossa Pró-Reitoria fornece o serviço no tempo prometido.								
Q09	Nossa Pró-Reitoria mantém seus registros de forma correta.								
Q10	Nossa Pró-Reitoria informa exatamente quando os serviços serão executados.								
Q11	Os usuários não recebem serviço imediato dos funcionários desta Pró-Reitoria.								
Q12	Os funcionários da nossa Pró-Reitoria não estão sempre disponíveis a ajudar os clientes.								
Q13	Funcionários da nossa Pró-Reitoria estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos usuários.								
Q14	Nossos usuários podem acreditar nos funcionários da nossa Pró-Reitoria.								
Q15	Nossos usuários se sentem seguros em negociar com os funcionários da nossa Pró-Reitoria.								
Q16	Funcionários da nossa Pró-Reitoria são educados.								

Q17	Funcionários da nossa Pró-Reitoria não obtêm suporte adequado da instituição para cumprir suas tarefas corretamente.						
Q18	A nossa Pró-Reitoria não dá atenção individual ao usuário.						
Q19	Os funcionários da nossa Pró-Reitoria não dão atenção pessoal aos usuários.						
Q20	Os funcionários da nossa Pró-Reitoria não sabem das necessidades dos seus usuários.						
Q21	A nossa Pró-Reitoria não tem os melhores interesses de seus usuários como objetivo.						
Q22	A nossa Pró-Reitoria não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os usuários.						
1							
1 Discordo totalmente		2 Discordo		3 Parte discordo, parte concordo		4 Concordo	
5 Concordo totalmente							
	Assinale a alternativa que melhor define o seu sentimento em relação ao seu trabalho:	1	2	3	4	5	
Q23	Satisfaço minhas necessidades básicas (alimentação, moradia, segurança).						
Q24	Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com colegas.						
Q25	Satisfaço minhas necessidades de crescimento profissional.						
Q26	Satisfaço minhas necessidades de ser reconhecido pelo meu chefe.						
Q27	Satisfaço minhas necessidades de ocupar uma posição de destaque na sociedade.						
Q28	Satisfaço minhas necessidades de realização profissional.						
Q29	Meu amor próprio é reafirmado.						
Q30	Percebo que desempenho um bom trabalho.						
Q31	Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com meus supervisores.						
Q32	Percebo as chances de sucesso na realização das minhas tarefas.						
Q33	Percebo como desafiadoras as tarefas a mim designadas.						
Q34	Percebo que sou responsável pelo sucesso na execução das tarefas.						
Q35	Percebo que a tarefa me proporciona satisfação no meu trabalho.						
Q36	Posso atuar em equipe.						
Q37	Posso cultivar relações de amizade.						
Q38	Percebo que sou parte importante do meu grupo do trabalho.						
Q39	Recebo altos salários pelas tarefas que realizo.						
Q40	Recebo promoções por um bom desempenho.						
Q41	Percebo que meus supervisores estão mais próximos após eu ter realizado um bom trabalho.						
Q42	As condições de trabalho são agradáveis.						
Q43	Gosto das tarefas que executo.						
Q44	Participo dos objetivos a serem alcançados.						

Q45	Sinto-me capaz de cumprir os objetivos determinados.							
Q46	Recebo informações dadas pelo meu chefe, sobre meu desempenho.							
Q47	Os objetivos estabelecidos são compatíveis com minhas ideias.							
Q48	Percebo que as definições de recompensas dos funcionários da empresa são justas.							
Q49	Percebo que a maneira de distribuir recompensas dos funcionários da empresa é justa.							
Q50	Percebo que os funcionários de outras empresas que desempenham tarefas semelhantes às minhas, recebem recompensas compatíveis às minhas.							
Q51	Percebo que as recompensas que recebo são compatíveis às recebidas pelas pessoas da empresa que exercem as mesmas tarefas que eu.							
Q52	Percebo que as recompensas oferecidas pela empresa são adequadas aos diferentes cargos.							
Q53	Percebo que as recompensas que recebo pelo meu trabalho atual soam mais justas que as recebidas em empregos anteriores.							
Q54	Percebo que, em me esforçando, serei avaliado positivamente pelo meu chefe.							
Q55	Sendo avaliado positivamente pelo meu chefe recebo recompensas da empresa.							
Q56	As recompensas recebidas satisfazem os meus objetivos pessoais.							
Q57	Percebo que a empresa preocupa-se em saber o que eu gostaria de receber como recompensa.							
Q58	Percebo que há ligação entre recompensas que recebo e o meu desempenho.							
	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Parte discordo, parte concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente			
	Assinale a alternativa que melhor define o seu sentimento pela empresa:			1	2	3	4	5
Q59	Eu estou extremamente satisfeito por ter escolhido a FURG para trabalhar.							
Q60	Ter decidido trabalhar para a FURG foi um erro de minha parte.							
Q61	A FURG realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso.							
Q62	Geralmente é difícil concordar com a política da instituição com relação aos funcionários.							
Q63	Não se tem muita vantagem em ficar muito tempo empregado nesta instituição.							
Q64	Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho nesta instituição.							
Q65	Eu menciono aos meus amigos que esta é uma instituição "jóia" para se trabalhar.							
Q66	Eu aceitaria praticamente qualquer tarefa para continuar trabalhando para esta instituição.							
Q67	Eu realmente me preocupo com o destino da FURG.							
Q68	Qualquer coisinha diferente seria a "gota d'água" para me fazer sair desta instituição.							
Q69	Eu não me importaria em trabalhar para outra instituição desde que o tipo de tarefa fosse parecido com o que eu faço aqui.							
Q70	Eu sinto muito pouca lealdade para com a FURG.							

Q71	Eu acho que os meus valores e os valores da FURG se parecem.					
Q72	Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta instituição a ter sucesso.					
Q73	Para mim, não vejo outra instituição melhor para trabalhar do que esta.					

As informações a seguir são importantes para a análise dos dados:

A1 – Classificação do cargo: () 1.A () 2.B () 3.C () 4.D () 5.E

A2 – Sexo: () 1.Feminino () 2.Masculino

A3 – Idade:() 18 a 26 anos() 27 a 35 anos() 36 a 44 anos
() 45 a 53 anos() 54 a 62 anos() Acima de 63 anos

A4 – Tempo de serviço na Instituição:

() 1.Até 5 anos () 2.De 6 a 10 anos () 3.De 11 a 15 anos () 4.De 12 a 16 anos
() 5.De 17 a 21 anos () 6.De 22 a 26 anos () 7.De 27 a 31 anos () 8.Acima de 31anos

A5 – Nível de instrução:

() 1. Ensino Fundamental incompleto () 7. Especialização incompleto
() 2. Ensino Fundamental completo () 8. Especialização completo
() 3. Ensino Médio incompleto () 9. Mestrado incompleto
() 4. Ensino Médio completo () 10. Mestrado completo
() 5. Graduação incompleto () 11. Doutorado incompleto
() 6. Graduação completo () 12. Doutorado completo