

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO ACADÊMICO**

Fábio Lisboa Gaspar

**Diversidade funcional: a experiência de inclusão e os vínculos afetivos do  
comprometimento na Procuradoria Regional Federal da 4ª Região**

**Porto Alegre**

**2019**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO ACADÊMICO**

Fábio Lisboa Gaspar

**Diversidade funcional: a experiência de inclusão e os vínculos afetivos do  
comprometimento na Procuradoria Regional Federal da 4ª Região**

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito final para a obtenção do título de mestre.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Beatriz Rodrigues

**Porto Alegre**

**2019**

### CIP - Catalogação na Publicação

Gaspar, Fábio Lisboa

Diversidade funcional: a experiência de inclusão e os vínculos afetivos do comprometimento na Procuradoria Regional Federal da 4ª Região / Fábio Lisboa Gaspar. -- 2019.

109 f.

Orientadora: Maria Beatriz Rodrigues.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Diversidade Organizacional. 2. Inclusão Organizacional. 3. Comprometimento Organizacional. 4. Administração Pública. I. Rodrigues, Maria Beatriz, orient. II. Título.

**FÁBIO LISBOA GASPAR**

**Diversidade funcional: a experiência de inclusão e os vínculos afetivos do comprometimento na Procuradoria Regional Federal da 4ª Região**

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração apresentado ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito final para a obtenção do título de mestre.

Dissertação defendida e aprovada em 26 de junho de 2019.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Angela Beatriz Busato Scheffer  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cláudia Simone Antonello  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Shalimar Gallon  
Faculdades IMED – Passo Fundo/RS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Beatriz Rodrigues (orientadora)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Dedicado ao meu avô, Arthur da Silva  
Lisbôa (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa, Vanderléia, meu amor.

À minha filha, Luiza, meu maior presente.

Aos meus pais, Paulo Fernando e Maria Cristina, pela criação recebida; pelos valores e princípios a mim ensinados; pelo imensurável esforço que fizeram para investir na minha educação.

À Prof.<sup>a</sup> Maria Beatriz Rodrigues, minha orientadora, sempre presente e guiando o desenvolvimento deste trabalho com sabedoria, tranquilidade e compreensão.

À Prof.<sup>a</sup> Christine Schroeder, pelo incentivo e suporte recebidos no decorrer do mestrado.

À Lourdes Odete dos Santos, do CEPA, pelo incansável apoio dado a esta pesquisa.

Ao Dr. Sérgio Augusto da Rosa Montardo, Procurador Federal, por possibilitar a realização desta pesquisa na PRF4.

Aos colegas da PRF4, pela participação na pesquisa realizada.

Aos colegas de curso, pela troca de experiências e de ideias durante o mestrado.

*“Caminante, no hay camino, se  
hace camino al andar”*

Antonio Machado

## RESUMO

Esta pesquisa explora, sob o enfoque da diversidade, as dimensões do comprometimento e da inclusão organizacionais no âmbito da Procuradoria Regional Federal da 4ª Região (PRF4), órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Para atingir o objetivo do estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de enfoque exploratório. O instrumento de pesquisa foi construído com base nas teorias de Hanashiro et al. (2011), acerca da experiência de inclusão, e, de Bastos e Aguiar (2015), referente ao comprometimento organizacional. Os dados foram coletados a partir da aplicação do questionário de pesquisa baseado nas dimensões que são objeto do estudo. O tratamento e a análise dos dados quantitativos foram realizados por meio de estatística descritiva e análise de variância. Os resultados permitiram identificar a ocorrência de vínculos afetivos do comprometimento organizacional e uma positiva experiência de inclusão nos servidores da PRF4, analisados sob o enfoque da diversidade baseada na origem, salário e cargo. Ainda, observou-se que as percepções dos servidores da PRF4, em relação ao comprometimento e à inclusão, apresentaram divergências sob o enfoque da diversidade de origem e não foram consideradas significantes quando analisadas sob o ângulo da diversidade de salário e cargo. Espera-se que o resultado da pesquisa contribua para o aprimoramento das ações de gestão da diversidade na instituição e para a linha de estudos da diversidade, inclusão e comprometimento organizacionais.

**Palavras-Chave:** Diversidade. Inclusão. Comprometimento. Administração Pública.



## ABSTRACT

This research explores the dimensions of organizational commitment and inclusion within the scope of the *Procuradoria Regional Federal da 4ª Região (PRF4)*, a body linked to the *Advocacia-Geral da União (AGU)*, located in the city of *Porto Alegre/RS*. To reach the study objective, a quantitative research was carried out, with an exploratory approach. The research instrument was constructed based on the theories of Hanashiro et al. (2011), about the experience of inclusion, and, of Bastos and Aguiar (2015), regarding the organizational commitment. The data were collected from the application of the research questionnaire based on the dimensions that are object of the study. The treatment and analysis of the quantitative data were performed through descriptive statistics and analysis of variance. The results allowed to identify the occurrence of affective links of the organizational commitment and a positive experience of inclusion in the PRF4 servers, analyzed under the approach of diversity based on origin, salary and position. Also, it was observed that PRF4's perceptions regarding commitment and inclusion were divergent under the diversity of origin approach and were not considered significant when analyzed under the wage and salary diversity angle. It is hoped that the research results contribute to the improvement of the actions of diversity management in the institution and to the line of studies of diversity, inclusion and organizational commitment.

**Keywords:** Diversity. Inclusion. Commitment. Public Administration.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>2 OBJETIVOS</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>2.1 Objetivo geral</b> .....  | <b>17</b> |
| <b>2.2 Objetivos específicos</b> .....   | <b>17</b> |
| <b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | <b>18</b> |
| <b>3.1 Administração Pública no Brasil</b> .....                                     | <b>18</b> |
| <b>3.2 Diversidade Organizacional</b> .....  | <b>23</b> |
| 3.2.1 Gestão da diversidade .....  | 26        |
| 3.2.2 Diversidade e inclusão .....   | 29        |
| <b>3.3 Inclusão Organizacional</b> .....   | <b>31</b> |
| 3.3.1 Experiência de inclusão e comportamento inclusivo .....                        | 33        |
| <b>3.4 Comprometimento Organizacional</b> .....                                      | <b>36</b> |
| 3.4.1 Questões conceituais sobre o comprometimento.....                              | 36        |
| 3.4.2 Modelos e medidas do comprometimento organizacional.....                       | 39        |
| 3.4.3 O estudo do comprometimento organizacional no Brasil .....                     | 43        |
| <b>4 AMBIENTE DE PESQUISA</b> .....  | <b>46</b> |
| <b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....   | <b>51</b> |
| <b>5.1 Delineamento da pesquisa</b> .....  | <b>51</b> |
| <b>5.2 População e amostra</b> .....   | <b>53</b> |
| <b>5.3 Instrumento de pesquisa</b> .....   | <b>54</b> |
| <b>5.4 Coleta de dados</b> .....   | <b>57</b> |
| <b>5.5 Procedimentos estatísticos</b> .....  | <b>59</b> |
| <b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....                                 | <b>61</b> |
| <b>6.1 Perfil da amostra</b> .....   | <b>61</b> |
| <b>6.2 Os vínculos afetivos do comprometimento e a experiência de inclusão</b> ..... | <b>69</b> |
| 6.2.1 Confiabilidade.....  | 69        |
| 6.2.2 Medição do comprometimento organizacional .....                                | 69        |
| 6.2.3 Medição da experiência da inclusão .....                                       | 74        |
| <b>6.3 Análise das percepções dos respondentes (ANOVA)</b> .....                     | <b>79</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>90</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>94</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>           | <b>103</b> |
| <b>ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA .....</b>         | <b>104</b> |
| <b>ANEXO C – AVISO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA .....</b> | <b>107</b> |
| <b>ANEXO D – DIVULGAÇÃO DA PESQUISA .....</b>          | <b>108</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem sido marcada por significativas mudanças sociais e de trabalho nos últimos tempos. Tais transformações vêm sendo experimentadas, tanto pela sociedade quanto pelas organizações de trabalho, por meio de uma transição de um período caracterizado como industrial, iniciado em meados dos anos 1700, para um novo momento, a era do conhecimento e da informação, a partir final dos anos 1900. Nessa nova época, caracterizada por mudanças repentinas e frequentes, torna-se essencial às organizações e aos profissionais o desenvolvimento da capacidade de adaptação ao novo, e, logo, a readaptação, e assim adiante, sempre em busca do atendimento das novas demandas sociais e de trabalho (CRAWFORD, 1994; VIANA 2012).

Inseridas nesse contexto de mudanças, avançam a globalização dos mercados e a revolução digital. Tais fatos levam os profissionais à busca pela empregabilidade por meio do desenvolvimento de competências pessoais e de trabalho. As organizações, por sua vez, enfrentam a necessidade de inovar seus métodos de gestão e de investir recursos para atrair, captar, manter e desenvolver a força de trabalho que a permita atender às demandas de uma economia que cada vez mais valoriza as trocas de conhecimentos e informações (BORGES et al., 2014).

Uma nova realidade está posta: as organizações e os profissionais passam a conviver com as emergentes e revolucionárias mudanças que alteram constantemente o nível de exigências na sociedade contemporânea. Bauman (2009) refere-se à sociedade atual como uma sociedade líquido-moderna, que segundo o autor é:

Uma sociedade em que as condições em que agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir. (...) Numa sociedade líquido-moderna, as realizações individuais não podem solidificar-se em posses permanentes porque, em um piscar de olhos, os ativos se transformam em passivos, e as capacidades, em incapacidades. As condições de ação e as estratégias de reação envelhecem rapidamente e se tornam obsoletas antes de os atores terem uma chance de aprendê-las efetivamente (BAUMAN, 2009, p.7).

Nesse cenário de organizações e sujeitos mutantes, continuamente exigidos em performance e rapidez de adaptação, o estudo do comportamento humano emerge como sempre mais necessário. Temas clássicos como poder, clima, cultura, ética, equipes, saúde, valores, contexto de trabalho, estilos e modelos de funcionamento organizacional e de gestão de pessoas, são cada vez mais relevantes. Outros tornam-se prementes, na medida das contínuas e novas exigências, tais como confiança, comprometimento, identificação, justiça, motivação, significado do trabalho. (SIQUEIRA, 2008).

O comprometimento organizacional, um dos temas do presente trabalho, é importante para a gestão de pessoas, uma vez que profissionais comprometidos com o trabalho, com as metas e valores organizacionais são vistos como tendo melhor performance em suas funções. Sendo assim, o comprometimento organizacional tem sido vinculado aos resultados desejados pelas organizações (BASTOS e AGUIAR, 2015).

Vive-se também um período em que a diversidade passa a ser fator relevante na vida contemporânea. Tal fato advém da ampliação da participação de diversos segmentos sociais e do crescimento considerável da articulação de grupos ditos minoritários que clamam por inclusão, como as novas gerações, migrantes, além das amplamente debatidas questões relacionadas à raça e gênero (PINHEIRO e GOIS, 2012).

A gestão da diversidade do quadro funcional passa a ser igualmente uma questão crucial no sucesso ou fracasso da performance organizacional (COX, 1991). Entretanto, o desafio não se encerra na gestão da diversidade, pois avançando de forma muito próxima à diversidade, e não menos importante para os objetivos das organizações, o tema da inclusão organizacional emerge para o mundo do trabalho como um dos mais novos desafios a serem superados. A inclusão diz respeito à forma como os membros diferentes grupos são tratados na organização, sentindo-se acolhidos, com igualdade de oportunidades e representados em todas as funções e níveis institucionais (HOLVINO, FERDMAN E MERRILL-SANDS, 2004).

Assim entendida e levando em conta a amplitude do tema diversidade, e sua utilização em várias esferas da vida social, enfatizamos a ideia do acolhimento de grupos diversos nas organizações, por diferentes características e razões. Nesse trabalho são enfatizadas as diferenças entre os grupos de

trabalho de uma organização, a partir de procedência, ou origem, que repercute nas questões salário e cargo, entre outras. Na descrição da instituição, feita adiante, essas diferenças e sua contextualização na dada realidade serão pormenorizadamente esclarecidas.

Nesse cenário, delinea-se aqui um novo contexto no mundo do trabalho. As organizações são desafiadas a adotar novas estratégias de gestão tais como: gerenciar adequadamente a diversidade da força de trabalho de modo a aumentar os resultados organizacionais; criar um ambiente de trabalho em que seus profissionais se sintam incluídos e participantes nos processos decisórios; captar, manter e desenvolver profissionais comprometidos com as metas e valores institucionais, pois o comprometimento da força de trabalho é requisito fundamental para o sucesso das organizações e peça chave neste processo de transformações (COX, 1991; FERDMAN et al., 2009; BASTOS e AGUIAR, 2015).

Ainda que de forma tardia, essa nova realidade do mundo organizacional, enfrentada inicialmente pelas organizações privadas, vem igualmente se impondo ao setor público brasileiro. Enquanto no setor privado as mudanças são mais pressionadas pela adaptação da gestão às novas tendências econômicas, no setor público, ocorrem por meio da tentativa gradual de implantação de uma nova e mais eficiente estrutura administrativa. A ideia pretendida, que surgiu com mais força a partir da década de 1990 com a chamada reforma gerencial, era criar um Estado Gerencial, menos burocrático e voltado para a excelência na prestação do serviço público ao cidadão (BRESSER-PEREIRA, 1999).

A partir desse período, o setor público e seus servidores passam a buscar modelos de administração voltados para resultados, através da descentralização, comprometimento, desempenho e incentivo à inovação (FARIAS E GUEIROS, 2015).

Por outro lado, as organizações públicas convivem com enormes dificuldades decorrentes da forma de contratação de servidores, da burocracia, da estabilidade do servidor e da falta de mecanismos de recompensa e punição adequados para promover o mérito e as oportunidades. Em meio a tais disfunções, no decorrer das últimas décadas, o setor público tem vivenciado importantes transformações (BERGUE, 2014).

Nesta pesquisa, estudou-se o caso da Procuradoria Regional Federal da 4ª Região – PRF4, órgão vinculado à Advocacia-Geral da União – AGU,

localizada na cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul<sup>1</sup>. A AGU é um órgão público da Administração Direta, criado pela Constituição Federal de 1988, que tem a atribuição de exercer, com exclusividade, direta ou indiretamente, por meio de órgão vinculado, a defesa judicial e extrajudicial da União, e, ainda, prestar consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo Federal (VALENTE, 2013).

O quadro funcional da AGU é composto por membros (carreira jurídica) e servidores (carreira administrativa). O quadro jurídico da AGU é composto, em sua totalidade, por membros pertencentes ao quadro próprio de pessoal do órgão, os quais são responsáveis pela atividade-fim da instituição. A carreira administrativa, responsável pela atividade-meio, conta igualmente com servidores administrativos próprios, entretanto, em número insuficiente. Essa debilidade na estruturação do quadro administrativo próprio resulta, desde a criação da AGU, na dependência de requisições de servidores públicos administrativos concursados por outros órgãos da Administração Direta ou de entes da Administração Indireta para completar sua força de trabalho (VALENTE, 2013; BRENTANO, 2017). Tal fato ensejou o foco deste estudo no quadro de servidores administrativos, âmbito onde se verifica a diversidade de origem, cargo e salário. Importante ressaltar que existem 2 servidores do quadro próprio e 168 servidores cedidos por outros órgãos, sendo que nessas condições, tais servidores mantêm sua vinculação profissional ao órgão de origem, principalmente no que tange à carreira, salário e cargo, dentre outras.

Essas características provocam, no âmbito administrativo da instituição pesquisada, a ocorrência de um tipo específico de diversidade, chamada neste estudo de diversidade funcional, por estar relacionada à composição da força de trabalho e fatores relevantes para a ocorrência e gestão da diversidade no âmbito do órgão.

Os servidores da instituição podem ter significativas diferenças salariais e exercerem as mesmas funções, podem ter escolaridades diferentes ou estarem lotados em cargos com exigências menores de formação, além de muitas outras possibilidades de composição da força de trabalho. Na formulação do problema de pesquisa, essas características da força de trabalho foram centrais, pois o questionamento sobre a convivência de tais diferenças na organização, os

---

<sup>1</sup> A instituição autorizou a sua identificação neste trabalho, como consta no Termo de Consentimento de Pesquisa (Anexo A).

possíveis sentimentos de pertença e as políticas necessárias de Gestão de Pessoas para tal diversidade foram levadas em consideração. Para tanto, além do interesse em investigar o comprometimento resultante desses movimentos da força de trabalho, foi visto como necessária a investigação do acolhimento e, portanto, associado o conceito de inclusão no trabalho. A inclusão aqui considerada não se refere à inclusão clássica, normalmente dirigida a grupos minoritários ou vulneráveis, como pessoas com deficiência, grupos étnicos diferentes, gêneros, etc. A inclusão nesta pesquisa refere-se a tipos específicos de diversidade cultural, conforme a classificação de Mazur (2010), abaixo.

A autora aponta para a necessidade de segregação do conceito de diversidade cultural, e propõe três dimensões: (i) dimensão primária: raça, etnia, gênero, idade e deficiência ou incapacidade; (ii) dimensão secundária: religião, cultura, orientação sexual, modos de pensamento, origem geográfica, família, estilo de vida, status econômico, orientação política, experiências de trabalho, educação, idioma e nacionalidade; (iii) dimensão terciária: crenças, premissas, percepções, atitudes, sentimentos, valores, normas de grupo. Dessa forma, a diversidade verificada na PRF4 não se relaciona com a dimensão primária do conceito, mais conhecida como diversidade clássica, mas sim transita entre a segunda e a terceira dimensões concebidas pela autora, uma vez que mescla características de ambas, quais sejam: status econômico, experiências de trabalho, atitudes, educação, valores e normas de grupo (MAZUR, 2010).

Assim sendo, levando em consideração as dimensões da classificação acima e cientes de não poder enquadrar a presente discussão em uma única dimensão específica, adotamos a expressão diversidade funcional. Diversidade funcional significa, neste trabalho, tanto a origem variada dos servidores administrativos da AGU, quanto as características decorrentes dessa composição da força de trabalho, principalmente às relacionadas à origem, salário e cargo. Origem refere-se à proveniência original do servidor cedido à AGU. Assim sendo, pertencendo a órgãos diferentes, os salários e os cargos são também diferentes, ou seja, os servidores mantêm na AGU os estabelecidos após a aprovação em diferentes concursos, podendo ser de níveis fundamental, médio ou superior, provenientes unicamente da esfera federal. Importante também ressaltar que, não em todos os casos, mas a maioria desses servidores cedidos à instituição tiveram os seus órgãos de origem extintos, sendo que a AGU representou a possibilidade de manterem-se ativos no serviço público. O



acolhimento e, portanto, a inclusão reveste-se de importância nesses casos, assim como, o comprometimento com o trabalho do órgão receptor.

Ante o contexto apresentado, delineou-se a seguinte problemática de pesquisa: **A partir da diversidade funcional, como são percebidos pelos servidores administrativos da PRF4 a experiência de inclusão e os vínculos afetivos do comprometimento?**

Diante do exposto, surge o espaço para a realização deste estudo. Seguindo a linha de pesquisa em diversidade no trabalho, este estudo insere-se em temas igualmente relevantes e complementares, tais como a experiência de inclusão e o comprometimento organizacional.

A dissertação está estruturada em sete capítulos, dispostos da seguinte forma: o primeiro capítulo consta da Introdução, já apresentada, na qual se buscou definir o contexto, apresentar a questão norteadora do trabalho e indicar os aspectos que justificam a realização da pesquisa. O segundo capítulo apresenta os objetivos geral e específicos do estudo. No terceiro capítulo consta o referencial teórico, cujos enfoques foram a Administração Pública, a diversidade, a inclusão e o comprometimento organizacionais. O capítulo quatro destaca a instituição pesquisada, apresentando um breve histórico e a formação do seu quadro funcional. A metodologia utilizada é tema do capítulo cinco, em que se caracteriza a pesquisa e define-se a estratégia de coleta, tratamento e análise de dados. O sexto capítulo trata da apresentação e da análise dos resultados e, por fim, o capítulo sete traz as considerações finais, as limitações do estudo e as recomendações de pesquisa.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Identificar como são percebidos pelos servidores administrativos da PRF4 a experiência de inclusão e os vínculos afetivos do comprometimento, considerando a diversidade funcional.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar a diversidade funcional existente no quadro de servidores administrativos da PRF4;
- Identificar a ocorrência de vínculos afetivos do comprometimento organizacional nos servidores da PRF4;
- Identificar a experiência de inclusão organizacional a partir da percepção dos servidores da PRF4;
- Analisar as percepções dos servidores da PRF4 acerca do comprometimento e da inclusão organizacionais sob os enfoques de origem, salário e cargo.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Após a apresentação dos objetos de interesse da pesquisa, este capítulo trata, especificamente, do referencial teórico acerca das temáticas abordadas. Inicialmente, explora-se o tema da Administração Pública no Brasil, pois a organização estudada integra a Administração Pública Direta, sendo órgão vinculado à Presidência da República, como será detalhado na seção destinada à sua identificação. Em seguida, discute-se o conceito de diversidade, apresentando algumas abordagens para a sua compreensão, bem como a sua aproximação às questões da inclusão organizacional. Uma vez constituído o elo entre diversidade e inclusão, na seção seguinte, definem-se os conceitos da inclusão organizacional e experiência inclusiva. Por fim, a última seção deste capítulo realiza um levantamento sobre o tema comprometimento organizacional e suas principais vertentes.

#### **3.1 Administração Pública no Brasil**

O termo Administração Pública carrega diferenciações em sua conceituação, conforme a especificidade que se pretende apresentar em determinada situação. O simples ato de definir Administração Pública não é tarefa fácil, dada a sua amplitude e complexidade. Isso faz com que esse conceito seja desdobrado para englobar a amplitude de sua expressão e, assim, contemplar diversas referências. Em sentido amplo, a Administração Pública refere-se ao conjunto de órgãos de governo com função política e de órgãos administrativos, com função administrativa. Em sentido estrito, define-se a Administração Pública como o conjunto de órgãos, entidades e agentes públicos que desempenham a função administrativa do Estado. Assim, enquanto o sentido amplo compreende o governo e a estrutura administrativa, o sentido estrito compreende apenas as funções administrativas relacionadas à execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades (JUNQUILHO, 2010; PALUDO, 2012).

Para Meirelles (2013), a Administração Pública pode ser entendida como as atividades desenvolvidas pelos órgãos que compõem o Poder Executivo com vista à consecução da finalidade do Estado, o cumprimento de suas obrigações fundamentais e a satisfação do interesse social, sendo que os fins da

administração se consubstanciam na defesa do interesse público. É por meio da prestação dos serviços públicos e dos serviços de utilidade pública que a Administração Pública realiza os seus fins. Nesse sentido, Meirelles (2013) aponta:

Os fins da Administração pública se resumem num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do administrador público deve ser orientada para esse objetivo. Se ele, o administrador, se afasta ou desvia, trai o mandato de que está investido, porque a comunidade não instituiu a Administração senão como meio de atingir o bem-estar social (MEIRELLES, 2013, p. 86).

Tais entendimentos levam a considerar a Administração Pública como o conjunto de todos os órgãos que executam os serviços do Estado, sendo integrantes do seu aparelho administrativo e desempenhando as suas funções, isto é, não somente no sentido formal, por meio de seus órgãos, mas também no sentido de atividade, levando-se em consideração as tarefas orientadas à movimentação das suas engrenagens para o seu próprio funcionamento (JUNQUILHO, 2010; PALUDO, 2012; MEIRELLES, 2013).

No Brasil, A Administração Pública vem se transformando em função dos objetivos dos administradores e principalmente das necessidades apresentadas pela sociedade, que cada vez mais clama pelos seus direitos e se conscientizam da importância que possuem no controle das ações públicas. Essa consciência da sociedade impõe à Administração Pública constante aprimoramento, profissionalização, para atingir a qualidade e transparência na execução de suas ações (SILVA, 2015).

A Administração Pública evoluiu por meio de três modelos de gestão, sendo eles o modelo Patrimonialista, o Burocrático e o Gerencial. Entretanto, tal evolução não pode ser concebida fora da perspectiva de redefinição de seu papel. Pelo resgate histórico, verifica-se que a Administração Pública brasileira evoluiu por meio de diversas reformas, baseadas nesses três modelos básicos mencionados anteriormente. Essas três formas se sucedem e se complementam no tempo, sem que nenhuma delas seja totalmente abandonada ou descartada, mantendo-se válidas e conjunturalmente funcionais (BRESSER-PEREIRA, 1999; PACHECO, 2002; LEITE, 2004).

Nessa perspectiva, Silva (2015) aponta que a evolução da Administração Pública é um processo de aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo Estado à população por meio da evolução desses modelos de gestão, objetivando sempre suprir deficiências do modelo anterior, introduzindo novos conceitos ou mudando outros considerados ineficientes ou nocivos ao aparelhamento do Estado.

A doutrina considera o modelo da Administração Pública Patrimonialista com sendo uma herança da época feudal, vigente nas sociedades pré-democráticas. Nesse modelo, os governantes consideram o Estado seu patrimônio pessoal, dispondo dos bens públicos como sendo privados. O aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano. A característica principal é a indistinção entre a *res publica* (coisa pública, patrimônio do povo) e a *res principis* (patrimônio do príncipe ou do soberano). Essa indistinção proporciona aos soberanos um contexto propício para a apropriação indevida de bens públicos. Assim, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Segundo Paludo (2012): “tudo que existia nos limites territoriais de seu reinado era tido como domínio do soberano, que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade” (PALUDO, 2012, p. 50). Junquillo (2010), por sua vez, pontua como principais características do modelo Patrimonialista a arbitrariedade nas ações do soberano, a confiança e obediência de seus servidores, a fidelidade das forças militares e a pessoalidade enraizada nas ações administrativas. Nesse cenário, a Administração Pública deixa de defender o interesse público e passa a ser contestada fortemente, perdendo força com o advento do capitalismo e da democracia (SALIONE, 2013).

Com o objetivo de proteger a coisa pública, surge o modelo Burocrático, idealizado pelo sociólogo alemão Max Weber. A Administração Pública Burocrática foi implementada no Brasil na década de 1930, com a criação do Departamento Administrativo do Setor Público (DASP). Esse modelo foi realizado com o objetivo de superar o modelo Patrimonialista, de modo a organizar e racionalizar a Administração Pública no Brasil. Nesse momento, as mudanças políticas e os ideais democráticos nascentes foram propulsores nessa transição entre os modelos de administração, pois, passaram a pressionar para que houvesse uma Administração Pública profissionalizada, sem a pessoalidade

do modelo Patrimonialista, com tratamento igualitário entre os administrados (SILVA, 2015).

A Administração Burocrática trouxe novos conceitos à Administração Pública, quais sejam: a separação entre a coisa pública e a privada, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais e aos papéis econômicos da sociedade da época, juntamente com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento às demandas da sociedade (PALUDO, 2012).

Para Weber (1984), o modelo Burocrático aponta para uma organização eficiente por excelência e, para atingir a eficiência desejada, a burocracia explica detalhadamente como as coisas deverão ser feitas. O modelo parte de uma desconfiança prévia nos gestores públicos, assim, o poder emana das normas, das instituições formais e não do perfil carismático ou da tradição, reforçando o entendimento de que, a partir dessa premissa, derivam-se as três características principais do modelo em questão: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo. A burocracia é vista como a forma de evitar a existência da corrupção na Administração Pública (SECCHI, 2009).

Entretanto, Paludo (2012) cita algumas questões que configuram as desvantagens do modelo Burocrático, quais sejam: apego exagerado às regras e regulamentos internos; formalismo exagerado e excesso de papelório; resistência a mudanças; desconsideração à pessoa do servidor (despersonalização); rigidez e falta de flexibilidade; desconsideração do cidadão; decisões distantes da realidade. Segundo o autor, a introdução de novas ideias de gestão, fundamentadas nos princípios de confiança e da descentralização das decisões na busca pelos resultados pretendidos, passaram a exigir formas flexíveis de gestão, descentralização de funções e incentivos à criatividade, características não contempladas pelo modelo burocrático.

Fez-se necessária, com o advento do industrialismo e o avanço do capitalismo, a implementação de novas ideias na Administração Pública, de modo a priorizar a qualidade dos serviços, profissionalizar e aperfeiçoar continuamente seus servidores, objetivando um atendimento de melhor qualidade aos cidadãos. Dessa forma, criou-se um ambiente favorável ao surgimento de um novo modelo administrativo, visando atingir a eficiência e a eficácia: o modelo Gerencial. Nessa lógica, o Estado passa a ser visto como um

prestador de serviços ao cidadão, agora cliente, devendo se utilizar de instrumentos de mercado baseados em características da iniciativa privada para garantir a eficiência de suas organizações (SALIONE, 2013; SILVA, 2015).

A Administração Gerencial possui um posicionamento que privilegia a inovação, com mecanismos de gestão que valorizam o cidadão, objetivando oferecer serviços de qualidade. É baseada em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Esse modelo reconhece que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades, tanto na área social quanto na científica e tecnológica. E para isso é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública (BRESSER-PEREIRA e SINK, 2006; SECCHI, 2009).

A Reforma Gerencial, toma forma no Brasil no final da década de 1990, concebida como capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público. A definição clara de objetivos em cada unidade da Administração, a descentralização das atividades administrativas, a mudança de estruturas organizacionais, a adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado e o avanço da tecnologia por meio da implantação de sistema informatizados de gestão foram fatores determinantes nesse processo (COUTINHO, 2000; PALUDO, 2012).

Esse novo comportamento do Estado, necessário para atingir o nível gerencial, passa pela modernização da gestão, especialmente pela forma de gerir a força de trabalho a partir das transformações da mesma, podendo ser caracterizada, dentre outros fatores, pela diversidade. Outros aspectos importantes para a remodelação na gestão estatal relacionam-se às questões de inclusão e de comprometimento dos seus servidores, fatores estes que impactam diretamente no ambiente de trabalho e nos resultados dos serviços públicos prestados. Assim, nas subseções que seguem, tais temáticas serão exploradas de forma a criar entendimentos teóricos acerca destas e, posteriormente, relacioná-las às questões da Administração Pública aqui apresentadas. Não sei se é de dar uma enxugada aqui também ou relacionar mais com o teu trabalho e não só com a teoria da reforma do estado.

### 3.2 Diversidade Organizacional

Ainda que a diversidade seja foco de estudos há mais de 150 anos, o seu no ambiente organizacional surgiu com maior intensidade a partir da década de 1970 com o advento da globalização econômica, momento em que as empresas expandiram suas fronteiras de negócios, aumentando e diversificando seus funcionários e clientes. Assim, produtividade, competitividade e compromisso social passaram a ser requisitos básicos para a sustentabilidade nos negócios (COX, 1993; JONSEN, et al., 2011; SAJI, 2005; TRICKETT, et al., 1992). Cabe, aqui, registrar que a análise do conceito de diversidade é realizada considerando tanto o entendimento dos autores inaugurais como dos mais recentes, sendo que a temática segue em plena evolução em inúmeras novas pesquisas e formulações.

Somados ao movimento econômico e social da globalização, outros dois fatores são relevantes para o entendimento da diversidade organizacional: (i) o surgimento de políticas públicas e mecanismos legais para a promoção da inclusão de grupos minoritários e da promoção da diversidade funcional; e (ii) o aumento da participação de grupos heterogêneos na sociedade, caracterizando assim um avanço da diversidade na oferta de mão-de-obra (SAJI, 2005). Diante desse cenário, a gestão da diversidade nas organizações destaca-se como fator-chave frente à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade no mercado global.

A diversidade é um tema de ampla discussão, conforme visto anteriormente com Mazur (2010), com abordagens que variam desde definições restritas aos estudos sobre raça, etnia e gênero até entendimentos mais abrangentes, definindo-a genericamente como sendo quaisquer diferenças individuais entre as pessoas, e, entre os indivíduos e os grupos. De forma igualmente abrangente, Fleury (2000) manifesta seu entendimento sobre diversidade apontando que:

A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros [...] pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. Os padrões



culturais, expressando valores e relações de poder, precisam ser referenciados e analisados em todos os níveis. (FLEURY, 2000, p. 20).

Portanto, verifica-se que o termo diversidade é de difícil conceituação, pois o seu significado não é imediato nem unívoco, sendo que há diferenças de abordagens sobre o assunto (NKOMO e COX, 1999). Entendimentos iniciais sobre diversidade indicam que há pelo menos três vertentes de pensamento que definem o tema. A mais comumente utilizada concebe a diversidade a partir da identidade social, ou seja, das diferenças existentes entre grupos de indivíduos (CROSS, 1992; LODEN e ROSENER, 1991, TUNG, 1993). A segunda vertente concebe a diversidade a partir da identidade pessoal do indivíduo e não de um grupo (KANDOLA e FULLERTON, 1994). Por fim, a terceira vertente é a ideia de que a diversidade se refere à uma mistura em que são contempladas não só as diferenças entre indivíduos, mas também as suas similaridades (THOMAS, 1996).

Na primeira vertente, a diversidade é basicamente entendida como a diferenciação de um grupo de indivíduos em relação a outros grupos. Ela não é relacionada às diferenças dos indivíduos particularmente, mas sim de um todo, adjetivada por Cross (1992) como diversidade “cultural”. A segunda vertente não considera a diversidade como a diferenciação entre grupos, mas sim como estando diretamente relacionada ao indivíduo de um grupo, ou seja, das características particulares que diferem os indivíduos entre si, que incluem as dimensões como *background*, personalidade e estilo de comportamento (KANDOLA E FULLERTON, 1994). Na terceira vertente, Thomas (1996) igualmente entende que o conceito de diversidade também existe no âmbito do indivíduo e não do grupo. Para o autor, a diversidade leva em consideração as similaridades de comportamento desses indivíduos, compreendendo como o fenômeno ocorre dentro de cada grupo, considerando-se as características gerais, diferenças e similaridades, dos indivíduos no todo.

É comum no estudo da diversidade o entendimento de que esta se caracteriza a partir das diferenças entre grupos de indivíduos, sendo que as possíveis divergências entre eles ocorrem mediante a delimitação sobre quais são as fontes dessas diferenças (MANNIX; NEALE, 2005). Para Pereira e Hanashiro (2007), abordar as fontes das diferenças entre grupos é uma tarefa complexa. Elas podem ser definidas por características visíveis sob as quais as pessoas têm pouco ou nenhum controle, tais como: raça, gênero, idade e

atributos físicos; entretanto, podem ainda ser delimitadas por características possivelmente adotadas, renunciadas ou modificadas pela escolha consciente e deliberada dos indivíduos, tais como: educação, renda, estado civil, dentre outras.

Loden e Rosener (1991) apontam para o mesmo sentido, definindo diversidade como o que diferencia um grupo de pessoas de outro, em dimensões primária e secundária. A dimensão primária da diversidade, aquela que exerce influências básicas em nossas identidades, é a de gênero, etnia, raça, orientação sexual e idade. Essa dimensão molda a nossa base de autoimagem, bem como nossas visões de mundo. Além disso, ela tem o maior impacto sobre os grupos nos locais de trabalho e na sociedade. Já a dimensão secundária da diversidade é menos visível e exerce uma influência mais variável na identidade pessoal, adicionando aspectos mais sutis à dimensão primária tais como formação educacional, localização geográfica, religião, primeira língua, família, status, estilo de trabalho, experiência profissional, renda e estilo de comunicação. As dimensões diversidade afetam nossa autoestima e auto-definição.

Há uma tendência definida quanto à multiplicidade das dimensões da diversidade, que acrescenta cultura, classe social e linguagem à dimensão primária, e, crenças, cuidados com a saúde e interesses recreativos à dimensão secundária. Mazur (2010), amplia este entendimento por meio da concepção da existência de uma dimensão terciária, que engloba momentos históricos vivenciados, e lista 38 possíveis dimensões de diversidade. Alguns exemplos são sentimentos, percepções e valores, e sugere-se que as mesmas podem ser infinitamente expansíveis.

Entretanto, Allen et al. (2008) atentam para uma diferente perspectiva na análise da diversidade, que a considera de acordo com as percepções dos funcionários. Ao considerar a diversidade percebida em oposição à diversidade real, pode-se capitalizar a natureza intrincada e multidimensional da diversidade. Partindo-se do princípio de que não existem somente os traços de diversidade visíveis, mas também os traços invisíveis, as interações individuais dentro de uma organização passam a ser muito importantes para definir a sua existência, sendo que as percepções dos funcionários sobre o que seria é o que a torna real no ambiente de trabalho. Assim, se os funcionários não perceberem que seu local de trabalho é diverso, é improvável que a instituição obtenha os benefícios da diversidade (ALLEN et al., 2008).

Em suma, observa-se que as definições de diversidade, além de abordar a multiplicidade dimensional e a diversidade percebida (LODEN & ROSENER, 1991; MAZUR, 2010; ALLEN et al., 2008), também consideram diferentes níveis – individual, grupal, organizacional –, tendo em comum a consideração da importância do pertencimento aos grupos e os diferentes lugares que esses grupos ocupam tanto na sociedade quanto nas organizações (NKOMO & COX, 1999).

Na presente pesquisa, partindo das diferentes abordagens da diversidade desenvolvidas na revisão da literatura, o conceito de diversidade utilizado parte das diferenças de comportamento entre indivíduos e grupos decorrentes de origem, salários e cargos. Portanto, o foco do estudo é o que chamamos de diversidade funcional no âmbito da organização, bem como a percepção dos servidores sobre a mesma.

Uma vez entendidos alguns conceitos de diversidade, destaca-se o crescente interesse pelo tema, derivado, entre outras coisas, do aumento das lutas sociais por reconhecimento de identidades e talvez reparações com exclusões do passado, além do interesse das organizações acerca da diversidade organizacional. A amplitude do tema permite que seja discutido a partir de diferentes enfoques teóricos. Neste trabalho, optou-se pelo estudo da diversidade sob o enfoque da sua gestão no ambiente organizacional, uma vez que as organizações têm um papel de extrema relevância na inclusão e na diversidade. Dessa forma, o levantamento teórico acerca da gestão da diversidade é o foco da subseção que segue.

### 3.2.1 Gestão da diversidade

A gestão da diversidade, ou seja, a forma com que a diversidade é percebida, conscientizada e contextualizada nas organizações, é algo ainda bastante controverso, mesmo sendo atualmente muito debatida e de grande relevância para a administração, especificamente para a área de Gestão de Pessoas.

Os pesquisadores vêm dedicando esforços nos últimos anos ao estudo da relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional, em especial quando os recursos humanos de uma empresa são caracterizados pela diversidade demográfica – gênero, idade, raça ou nacionalidade – e/ou de

características adquiridas – origem profissional, educação, especialidade, tempo de serviço na organização ou no cargo (TRIGUEIRO-SANCHEZ et al., 2012).

A gestão da diversidade, termo cunhado nos Estados Unidos e que se popularizou na literatura daquele país, refere-se a um conjunto de políticas e práticas voltadas a pessoas pertencentes a grupos de identidade social diferentes, com o objetivo de integrá-las nos sistemas organizacionais, o que não ocorre de forma espontânea. Assim, um entendimento inicial sobre gerenciamento da diversidade aponta para a sua gestão com base na suavização das desigualdades por meio do desenvolvimento de práticas e políticas organizacionais que ignorem as diferenças de identidade social entre os indivíduos como: raça, gênero, idade etc. (HANASHIRO et al, 2011).

Cox (1991;1993) foi um dos autores seminais e, ainda hoje referência na gestão da diversidade nas organizações. O autor realizou trabalhos com enfoque gerencial, essencialmente baseados na vantagem competitiva da inclusão da diversidade. Cox (1993) entende a gestão da diversidade como um conjunto de ações para planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade. Pelo menos três grandes objetivos organizacionais seriam alcançados com essas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados.

O primeiro estaria vinculado ao aspecto ético e ao fato de ser moralmente justo que as organizações abram espaço para pessoas pertencentes a diferentes grupos. Já o aspecto legal refere-se, sobretudo, ao cumprimento de legislações que determinam a contratação percentual de representantes de algum grupo específico, como é o caso da legislação brasileira de cotas para a inclusão de pessoas com deficiências em empresas e de negros em concursos públicos. O aspecto legal relaciona-se também à proteção da organização contra eventuais acusações de preconceito, que poderiam motivar processos judiciais e prejuízos à sua imagem. Por fim, o terceiro ponto, destaca que a melhora de resultados pode estar alavancada no adequado gerenciamento da diversidade, que tornaria a organização mais competitiva e eficaz. Em suma, a atração e retenção de talentos que representem a sociedade mais globalmente, seus diferentes grupos, seriam determinantes para uma boa gestão da diversidade (COX, 1993).

Fleury (2000) também aponta para o real ganho e geração de valor, além das questões sociais nas organizações, por meio da diversidade dos grupos.

Administrar a diversidade significa adicionar valor à organização, podendo-se além de maximizar a sua performance, proporcionar ganhos referentes à imagem da instituição perante à sociedade. Esteves (2000), por sua vez, aponta para o fato de que contratar e valorizar representantes de diferentes grupos da comunidade torna o ambiente de trabalho mais parecido com a sociedade circundante.

O gerenciamento da diversidade nas organizações, ainda que difícil, apresenta-se como uma prioridade em termos competitivos, pela emergência de novas empresas e negócios, além das mudanças de perfis de profissionais e de relações de consumo (BULGARELLI, 2008).

Seguindo na análise da performance organizacional, Siqueira et al. (2016) defendem que um ambiente em que a diversidade prevalece é mais criativo, inovador, propiciando uma maior capacidade de resolução de problemas e facilitando a comunicação.

Entretanto, em contraponto ao fato de que a diversidade traz apenas benefícios à organização, Irigaray (2008) se é o texto do “discurso” acho que seja 2009, checar aponta que uma força de trabalho diversificada pode reduzir a integração e os contatos sociais, enfraquecer os laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização, bem como fomentar conflitos e problemas de comunicação, pois, para os trabalhadores, conviver com indivíduos de identidades distintas pode ser inquietante. Assim, entende-se que promover a diversidade, na prática, nem sempre é tarefa fácil e apenas o discurso inclusivo não basta para mudar essa realidade.

Fato é que o clima de diversidade em uma organização produz efeitos nos resultados das carreiras individuais e na efetividade organizacional, seja de forma positiva ou negativa. Presotti (2011) entende que o clima de diversidade está composto por fatores de nível individual: identidade, o preconceito, o estereótipo e a personalidade do indivíduo; fatores de ordem grupal: diferenças culturais, o etnocentrismo e o conflito intergrupal; fatores de nível organizacional: processos de aculturação, integração estrutural, integração informal e viés institucional nos sistemas de Recursos Humanos.

Os diversos entendimentos sobre a gestão da diversidade nas organizações e seus reais benefícios em diferentes frentes da vida institucional, demonstram a complexidade do tema e as dificuldades dos gestores em lidar com tal realidade. Nesse sentido, Podsiadlowski et al. (2013) afirmam:

[...] a literatura nos apresenta uma imagem simplista sobre a temática da diversidade nas organizações. A diversidade e seus efeitos são altamente complexos; os modelos existentes devem ser redefinidos, pois os mecanismos de diversidade não são tão simples quanto foram conceituados em pesquisas recentes. As inconsistências teóricas no estudo da gestão da diversidade devem ser propriamente direcionadas. Tais inconsistências devem ser o resultado da extensão do nível do grupo para o nível organizacional, mas processos no nível organizacional são muito mais complexos e, assim sendo, necessitam considerações mais profundas (PODSIADLOWSKI et al., 2013, p. 171 [tradução nossa]).

Observa-se, nesse contexto, que o tema da gestão da diversidade apresenta-se amplo e complexo, apontando para dificuldades em seu gerenciamento, o que a torna um desafio para a gestão das organizações. Portanto, levando-se em consideração possíveis benefícios e prejuízos que possam surgir de uma força de trabalho diversificada, e, que a gestão da diversidade pode estar a serviço das organizações, busca-se neste estudo entender a vida das pessoas no ambiente da PRF4. Busca-se também responder certas indagações referentes à diversidade funcional ora verificada, a qual, por sua vez, se relaciona diretamente com a inclusão e o comprometimento no trabalho, temas centrais desta pesquisa.

Na subseção seguinte, explora-se as proximidades e relações entre os temas diversidade e inclusão, uma vez que os dois esclarecem sobre a gestão da diversidade nas organizações.

### 3.2.2 Diversidade e inclusão

A diversidade e a inclusão nas organizações, ainda que muitas vezes sejam trazidas como sinônimos no senso comum, podem ser consideradas duas faces da mesma moeda (HANASHIRO et al., 2011).

Conforme já pontuado, a diversidade vem sendo usada para descrever a composição de grupos de trabalho: diferenças demográficas entre os indivíduos; diferenças em comportamentos distintos entre grupos; assim como entre diferenças de identidade entre membros de distintos grupos; ainda, como características observáveis (raça, etnia, gênero, etc.) ou não observáveis (culturais, cognitivas, técnicas, etc). Entretanto, na literatura organizacional, é crescente a percepção da próxima relação existente entre os conceitos de diversidade e inclusão. A inclusão aborda a participação e o empoderamento do

trabalhador, sendo entendida como a capacidade do indivíduo em acessar informações e recursos, envolver-se em grupos de trabalhos e poder influenciar processos decisórios, ou seja, a capacidade de contribuir para a organização, ao mesmo tempo em que exerce a sua participação de forma mais completa na sociedade (ROBERSON, 2006).

A distinção básica entre os conceitos se dá na medida em que a diversidade se refere à composição da força de trabalho, enquanto a inclusão refere-se à maneira como as pessoas são tratadas, têm acesso e participam dos processos organizacionais. Portanto, a inclusão vai além da simples constatação das diferenças e sua concretização depende do gerenciamento adequado da diversidade nas organizações, de modo a criar um ambiente favorável a todos permitindo o pleno desenvolvimento de seus potenciais e o alcance dos objetivos (PRESOTTI, 2011).

A diversidade no ambiente organizacional pode ser caracterizada pela representação de pessoas com níveis de similaridades e diferenças, enquanto a inclusão pode ser compreendida pelas estruturas políticas e práticas utilizadas para reconhecer e acolher os trabalhadores (PRESOTTI, 2011). Dessa forma, depreende-se que a inclusão se refere tanto à representação numérica de todos os grupos sociais quanto à condição em que estes possam ser autênticos e participar da organização de forma efetiva. A condução da diversidade para a inclusão parece estar fundamentada nas condições para garantir que as características das pessoas e de seus grupos sejam valorizadas e utilizadas, criando-se um ambiente de cultura de inclusão.

Em suma, a questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. No entanto, a diversidade organizacional é tema complexo e exige das instituições que seu gerenciamento seja realizado de forma adequada, de forma a acarretar resultados práticos, além de apenas um simples discurso institucional. O sucesso na gestão da diversidade é fator essencial para os resultados organizacionais e está diretamente relacionada com a possível criação de um melhor ambiente de trabalho. A inclusão, por sua vez, nasce como consequência do sucesso da organização em gerir a diversidade da força de trabalho, uma vez que a diversidade positivamente gerenciada pode ser o passo inicial para a inclusão organizacional.

Após a apresentação dos principais conceitos e teorias sobre diversidade, assim como o que a conecta com a temática da inclusão, na seção seguinte será ampliada a discussão sobre inclusão organizacional.

### **3.3 Inclusão Organizacional**

Tal como com a diversidade, a inclusão tem sido definida na literatura organizacional de diferentes modos. Holvino et al. (2004) definem a inclusão sob enfoque único, como sendo um processo em que os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, se sentem incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais.

Por outro lado, existem autores que concebem a inclusão de uma forma mais abrangente, ampliando o entendimento em relação ao tema e considerando a existência de uma dupla forma de inclusão, classificando-a em relação aos seus aspectos físicos e psicológicos.

Hanashiro et al. (2011) consideram esses dois aspectos do conceito. Para os autores, o primeiro aspecto é o físico, ou seja, o ato de incluir fisicamente as pessoas nas organizações e suas atividades. O segundo aspecto é aquele que se refere ao julgamento ou percepção de aceitação coletiva, ou o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro de uma organização, aspecto este adjetivado como inclusão psicológica.

No entendimento de Ferdman et al. (2010), a inclusão pode ser compreendida como a condição em que os indivíduos exercitam autenticidade e permitem o mesmo aos outros. Nesse sentido, os autores definem sentir-se incluído possibilita com que os indivíduos sejam eles mesmos e permitam o mesmo aos outros quando do desenvolvimento das suas atividades. Significa colaborar de forma engajada e, ainda assim, acreditar não ter comprometido ou escondido qualquer parte de si mesmo. Dessa forma, para o indivíduo, experimentar a inclusão em um grupo ou organização envolve ser parte do todo, mantendo um senso de autenticidade e singularidade. Ainda no entendimento dos autores:

Inclusão em instituições multiculturais significa que há igualdade, justiça e ampla participação em ambos níveis individuais e de grupo, não somente para que os membros dos diferentes grupos tenham



acesso igual a oportunidades, tomada de decisão, e posições de poder, mas eles sejam ativamente procurados por motivo de suas diferenças. Em uma organização multicultural e inclusiva, diferenças de todos os tipos integram-se no tecido da empresa de tal forma que se tornam uma parte necessária na realização do trabalho diário (FERDMAN et al., 2010, p.13).

Presotti (2011) aponta que a inclusão pode ser entendida como os objetivos organizacionais que são desenhados para aumentar a participação de todos os empregados e para o alcance dos efeitos positivos da diversidade. Isto é, a inclusão está fundamentada nos princípios e práticas organizacionais.

Assim, a inclusão nas organizações se dá com a participação do indivíduo nos sistemas organizacionais formais e informais de acesso à informação e aos canais de tomada de decisão, sendo que os processos formais se referem às orientações e reuniões, dentre outros. Por outro lado, os processos não formalizados consistem nos momentos em que as informações e decisões são veiculadas informalmente, como em conversas informais. Contudo, além do nível organizacional, o nível individual e o nível grupal são igualmente relevantes (PRESOTTI, 2011).

Para Pless e Maak (2002), na gestão prática das empresas, o lidar com a diversidade, especialmente a da força de trabalho, tem desempenhado um papel proeminente na atualidade, ao passo em que as organizações reconhecem os potenciais benefícios de uma força de trabalho multicultural e tentam criar ambientes de trabalho mais inclusivos. Entretanto, muitas organizações não logram êxito e acabam desapontadas com os resultados obtidos nessas iniciativas (PLESS e MAAK, 2002).

Uma das razões para esse fato pode estar na abordagem utilizada pelas organizações para o gerenciamento da diversidade, uma vez que, predominantemente, tem-se feito uso da perspectiva da assimilação em detrimento da integração ou da inclusão. Na assimilação, ignoram-se as diferenças e não se adotam esforços para integrá-las; pelo contrário, espera-se que as pessoas se adaptem por si só, não permitindo a elas serem ouvidas, reconhecidas ou valorizadas. Além disso, não são considerados os seus conhecimentos e as suas experiências. Nessas condições, as pessoas encontram barreiras para avançar dentro da organização, o que as impede de desempenhar seu maior potencial (THOMAS & ELY, 1996; PLESS & MAAK, 2002).

O gerenciamento da diversidade deve ser construído em solo normativo, sob princípios básicos, entendido como a cultura de inclusão. Para construir essa cultura Pless e Maak (2002) sugerem quatro estágios transformacionais: (i) focar no aumento da consciência, da compreensão e do encorajamento da reflexão; (ii) desenvolver uma visão de inclusão para definir a direção da mudança que se quer atingir; (iii) os conceitos e os princípios que guiam a gestão da empresa devem ser repensados; (iv) focar num sistema de gerenciamento das relações humanas que auxilie na implementação das mudanças de comportamentos capazes de fomentar, reforçar e reconhecer os comportamentos inclusivos (PLESS & MAAK, 2002; PRESOTTI, 2011).

Na avaliação de Presotti (2011), a organização inclusiva, ou que se preocupe com a construção de uma cultura de inclusão, se fundamenta na mudança das suas ações internas e externas, baseada em uma estrutura de valores pluralistas, onde exista o respeito mútuo e a abertura para a contribuição igualitária dos funcionários para os valores e normas da organização em suas diferentes perspectivas culturais. Percebe-se, portanto, que a chamada cultura de inclusão é condição fundamental para que a inclusão se torne algo viável nas organizações.

### 3.3.1 Experiência de inclusão e comportamento inclusivo

Poucos estudos têm se dedicado à compreensão da inclusão no ambiente organizacional. Contudo, algumas pesquisas, as quais consideram a diversidade existente na força de trabalho, indicam que as minorias comumente se sentem excluídas das redes de informação e das oportunidades. Além disso, os membros de grupos minoritários continuam a enfrentar preconceito, isolamento social e problemas de rotatividade no ambiente de trabalho. Tais fatos sugerem que a diversidade não é garantia de inclusão, o que reforça a necessidade de explorar seus indicadores, diferenciando-os daqueles da diversidade (Roberson, 2006; Hom et al., 2008; Presotti 2011).

Com o intuito de compreender o processo inclusão-exclusão nas organizações, iniciou-se uma agenda de pesquisas acerca do tema. Mor Barak e Cherin (1998) desenvolveram uma escala para avaliar o grau em que os indivíduos participam ou se sentem excluídos dos processos organizacionais. Resultados oriundos das pesquisas de validação do instrumento indicaram que a percepção de inclusão

estava fortemente relacionada à satisfação no trabalho, comprometimento, desempenho organizacional e ao bem-estar do indivíduo no ambiente laboral (Mor Barak, 2005). A partir desta noção, Ferdman et al. (2009) conceberam um entendimento segmentado do conceito de inclusão, considerando dois aspectos: (i) comportamento inclusivo; (ii) experiência de inclusão.

Para os autores, comportamento inclusivo define-se como sendo os comportamentos manifestados por uma pessoa ou pelos membros de um grupo de trabalho, juntamente com as políticas e procedimentos organizacionais, que promovem um clima inclusivo. Tais comportamentos incluem reconhecer os outros, mostrando capacidade e disponibilidade para aprender, lidar abertamente com conflitos e diferenças, usando a sua voz, bem como dando voz aos outros. Em contrapartida, a experiência de inclusão é entendida de forma psicológica, por parte do indivíduo, no sentido de que estar sendo incluído, mais especificamente, incrementa a percepção do quanto ele se sente seguro, confiável, aceito, respeitado, suportado, valorizado e engajado em seu ambiente de trabalho, seja como indivíduo ou como membro de grupos de diferentes identidades (FERDMAN et al., 2009).

Para a medição dos construtos, Ferdman et al (2009) desenvolveram e validaram, nos Estados Unidos, um instrumento composto por duas escalas, a do comportamento inclusivo e a da experiência de inclusão. Assim, o instrumento reúne: (i) Escala de Experiência de Inclusão Organizacional que conta com 24 itens e se propõe a avaliar os aspectos centrais da experiência de inclusão percebida pelos respondentes em relação a seu grupo de trabalho; (ii) Escala de Comportamento Inclusivo Organizacional, composta por 36 itens e que tem como objetivo mensurar os comportamentos entendidos pelos autores como capazes de fomentar a inclusão. Destaque-se que os autores trabalharam na criação de um instrumento de medida único, no entanto, na prática empírica ele tem sido segmentado para possibilitar a medida dos dois aspectos separadamente, o que contribui para a diferenciação mais clara do conceito da inclusão (PRESOTTI, 2011).

No Brasil, a tradução e validação do instrumento de pesquisa original de Ferdman et al (2009) foi realizada por Hanashiro et al (2011). Os itens das escalas validadas no Brasil abrangem diferentes componentes, conforme demonstram as tabelas 1 e 2, apresentadas a seguir:

**Tabela 1. Componentes da Experiência de Inclusão**

|   |  |
|---|--|
| 1 | O envolvimento/engajamento no grupo de trabalho, o que implica a participação e a sensação de pertencimento relativa ao grupo de trabalho.                   |
| 2 | Influência no poder de decisão, correspondente ao senso dos empregados do quanto podem afetar as decisões do grupo de trabalho.                              |
| 3 | Ser valorizado, ou a sensação de ser importante para os outros membros do grupo, tanto com um indivíduo como quanto membro de múltiplas identidades sociais. |
| 4 | Autenticidade, poder ser verdadeiro, honesto e genuíno no ambiente de trabalho, sem precisar esconder partes relevantes de si e de sua própria visão.        |
| 5 | Reconhecimento e honra à diversidade, pela criação de processos fluidos de comunicação e integração.   |

Fonte: Hanashiro et al. (2011)

**Tabela 2. Componentes do Comportamento inclusivo**

|   |   |
|---|---|
| 1 | Criar um ambiente de segurança, ou seja, estabelecer normas que favoreçam o compartilhamento de recursos, ideias e a expressão das diferenças.  |
| 2 | Reconhecer os outros, o que consiste em ações que vão desde cumprimentar as pessoas até perguntar sobre sua vida pessoal e aspectos de seu grupo de trabalho.   |
| 3 | Lidar com conflitos e diferenças, ou seja, práticas e comportamentos tais como workshops sobre diversidade e a sensibilização para essas questões ou ainda comportamentos como buscar soluções para os conflitos que surgem no grupo de trabalho. |
| 4 | Ser capaz e ter vontade de aprender, o que envolve a disposição para aprender, ou ainda, a solicitação ou o fornecimento de feedbacks nas relações com o grupo e com os outros membros da organização.  |
| 5 | Usar e dar voz, o que consiste em permitir o espaço para que os indivíduos possam falar, para que ouçam e sejam ouvidos em suas contribuições.  |
| 6 | Aumentar a representação de membros de grupos de minoria, o que pode fazer que outros membros do mesmo grupo sintam-se incluídos e notem que suas identidades são aceitas e valorizadas na organização.   |

Fonte: Hanashiro et al. (2011)

Por fim, cabe ressaltar que, como no modelo teórico original de Ferdman et al (2009), no modelo de medição de Hanashiro et al (2011) igualmente foram

confirmadas algumas relações entre as duas variáveis da inclusão e as características pessoais relativas ao grupo de trabalho e à organização (variáveis demográficas e contextuais).

Com a construção desses entendimentos acerca da inclusão organizacional, verifica-se, nesse construto, a existência de aspectos psicológicos que estão relacionados à temática do comprometimento, uma vez que sentir-se incluído promove o comprometimento do indivíduo com o trabalho e com os objetivos organizacionais (ROBERSON, 2006; FERDMAN et al., (2009); PRESOTII, 2011). Assim, considerando que a instituição estudada recebe e inclui trabalhadores de diversas origens, com pertencimentos e relações de trabalho diferentes, o comprometimento com o trabalho é problematizado aqui como sendo possível por meio do acolhimento e do sentimento de inclusão. Desta forma, na seção seguinte, apresenta-se a revisão de literatura que aborda o comprometimento organizacional.

### **3.4 Comprometimento Organizacional**

Esta seção se inicia com uma breve análise sobre o desenvolvimento teórico-conceitual do tema do comprometimento organizacional com a finalidade de promover o entendimento das questões que têm sido apontadas na literatura. Posteriormente, apresenta-se o quadro evolutivo da compreensão do construto nas últimas décadas, especificamente no que se refere às distintas abordagens existentes sobre o comprometimento. O encerramento da seção traz um levantamento do estudo do comprometimento organizacional no Brasil.

#### **3.4.1 Questões conceituais sobre o comprometimento**

Os estudos iniciais sobre comprometimento foram realizados na década de 1950 com o objetivo de apontar a distinção entre o este e as políticas, os valores e os objetivos da organização. De maneira geral, o interesse inicial de psicólogos e sociólogos foi de abordar o engajamento do indivíduo numa ação coletiva. O estudo do construto numa perspectiva psicológica ocorreu a partir de 1960 com a realização de pesquisas que enfocaram o comprometimento para ações futuras, baseados no conceito de atitudes e mudança de atitudes. Na década de 1970, alguns trabalhos se destacaram, significativamente, como uma

visão atitudinal do construto e pela proposta de mensuração do mesmo (PINHO, 2009)

O interesse de pesquisadores pelo tema do comprometimento no ambiente organizacional deu-se a partir da década de 1970 com o surgimento da necessidade de compreender as ligações que o indivíduo estabelece com a organização para a qual trabalha. O comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre o indivíduo e a organização, sendo constituído por componentes afetivos, cognitivos e de ação. O construto caracteriza-se, ainda, por ser um vínculo mais profundo e duradouro, que se desenvolve lentamente, sofrendo menos o efeito de aspectos circunstanciais (LEITE, 2004).

Nas últimas décadas, o estudo do comprometimento tem sido parte da agenda de pesquisadores que investigam o campo do comportamento organizacional. As razões para esse evento são diversas: (i) evidências de que o comprometimento pode influenciar atitudes e comportamentos considerados importantes do ponto de vista organizacional; (ii) desafios continuamente impostos às organizações e seus gestores para a formação de equipes de trabalho envolvidas com as metas e valores institucionais; (iii) o fato de que construto do comprometimento organizacional ainda carece de uma conceituação adequada e definitiva, em que pese a extensa investigação existente no tema (BASTOS e AGUIAR, 2015). Como em muitos outros temas, no estudo do comprometimento organizacional existe uma enorme diversidade de ideias em torno da sua conceituação, o que acaba ocasionando divergências entre pesquisadores.

O termo comprometer originou-se do latim *compromittere* cuja tradução no inglês é *commitment*. Possui um significado bastante amplo, envolvendo o sentido de encarregar, comissionar, envolver, julgar e engajar. Na língua portuguesa, o seu significado inclui noções de responsabilização, compromisso, engajamento, agregação, envolvimento, forte adesão ou vinculação a alguma ideia ou coisa (LEITE, 2004).

No âmbito acadêmico, embora as pesquisas existentes sobre o tema sejam numerosas, não existe um verdadeiro consenso com relação à definição do construto, tendo em vista que podem ser identificadas abordagens distintas, que implicam conceituações e propostas de mensuração diferenciadas. Sobre a

lacuna existente na definição e conceituação do tema, Bastos e Aguiar (2015) afirmam:

Inúmeras formas de comprometimento no trabalho têm sido investigadas, considerando-se os diferentes focos – organização, carreira, trabalho, profissão, objetivos, sindicato, entre outros – e a diferentes bases – afetiva, de continuação, calculativa, normativa, afiliativa, entre outras. Essa diversidade coloca questões conceituais e de mensuração que, apesar da relativamente longa trajetória da pesquisa, ainda são atuais e dificultam o estabelecimento de definições claras e precisas para o fenômeno (BASTOS e AGUIAR, 2015, p.78).

Uma parcela importante da dispersão das definições acerca do comprometimento organizacional deve-se à natureza deste tipo de conceito, que pode ser tanto utilizado na linguagem cotidiana, como na linguagem científica (BASTOS, 1994). O autor explorou o significado do termo comprometimento na linguagem cotidiana e identificou possíveis motivos pelos quais a sua transposição para o uso científico implica em dificuldades em sua conceituação.

No entendimento de Bastos et al. (2008), o uso cotidiano do conceito do comprometimento ocorre de três diferentes formas: (i) conceito de comprometimento vinculado a compromisso e envolvimento; (ii) conceito de comprometimento vinculado a um estado de lealdade do profissional para com a organização; (iii) conceito de comprometer como prejudicar e impedir. Os autores ressaltam que o mesmo termo pode ser utilizado para descrever dimensões valorativas opostas.

Prosseguindo na análise, os autores identificaram que no campo empírico, predomina, largamente, o tratamento do construto como disposição. Assim o comprometimento é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. No âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo-organização, ele é tratado predominantemente como atitude integrada pelas dimensões afetiva, cognitiva e comportamental.

Para Bastos (1994), comprometer-se significa uma propensão a agir, a comportar-se de determinada forma. Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é, assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas

tais como lealdade em relação a algo. No entanto, Leite (2004) aponta que vários outros pesquisadores propuseram definições para tentar conceituar o tema:

Lyman e Porter viram-no como a boa vontade do empregado que se esforça no interesse da organização; um desejo de ficar com a organização e a aceitação dos seus maiores objetivos e valores. Sheldon considerou-o como avaliação positiva e a intenção de trabalhar para alcançar os objetivos organizacionais. Kantor definiu-o como a boa vontade de protagonistas sociais para dar energia e lealdade à organização. Para Moraes et al., mais do que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso dessa organização (LEITE, 2004, p.33).

Embora não haja uma única definição para o comprometimento organizacional, os inúmeros conceitos adotados pelos pesquisadores da área trazem em comum a ideia de que se trata de um estado psicológico positivo que caracteriza a relação dos indivíduos com a organização e que causa impacto em seu desempenho (BASTOS, 2015).

Por fim, após uma vasta pesquisa sobre o entendimento de diversos pesquisadores acerca da definição do construto, apresenta-se o conceito adotado por Mowday et al. (1979). Tal conceito aponta que o comprometimento organizacional está relacionado à identificação e ao envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, manifestando-se em distintos aspectos. Estes estão vinculados na crença e aceitação dos valores organizacionais, desejo de esforçar-se em prol dos interesses da instituição, assim como manter-se como membro integrante dela.

#### *3.4.2 Modelos e medidas do comprometimento organizacional*

O estudo do comprometimento organizacional é caracterizado por diferentes abordagens tendo como ponto de partida as disciplinas que foram as fontes teóricas de estudo desse construto e que formam as raízes de sua elaboração. Bastos (1993) apresenta uma visão retrospectiva sobre estudo do tema, relacionando as principais abordagens conceituais e os principais autores que pesquisaram o construto. Em seu trabalho o autor discorre sobre as diferentes abordagens conceituais e as respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional que estão diretamente



vinculadas às disciplinas de sociologia, teorias organizacionais e psicologia social, e que remontam à década de 1960.

O impulso inicial nas publicações de medida do construto foi dado por Mowday et al.(1979) por meio da elaboração do Questionário de Comprometimento Organizacional, que foi publicado pelos autores no mesmo ano. O trabalho ganhou considerável aceitação pelos pesquisadores do tema sob uma abordagem unidimensional do construto caracterizado como um apego emocional à organização, configurando um vínculo afetiva do indivíduo em relação à empresa.

Segundo Bastos (1993), a perspectiva unidimensional consolidada por Mowday et al. (1979) aponta que o comprometimento é definido como uma base afetiva, passando a representar algo muito além da simples lealdade à organização, ou seja, um desejo de doação do profissional para colaborar com o sucesso da instituição.

Entretanto, a partir da década de 1990, Allen e Meyer (1991) focam suas atenções nos múltiplos aspectos do construto, indicando que o comprometimento deriva dos estados psicológicos dos indivíduos, causados pelas suas experiências anteriores e que resultam em distintas formas de comportamento. Os autores desenvolvem suas investigações a partir da perspectiva das atitudes de Mowday, et al. (1979), propondo, a partir de então, uma nova abordagem sobre o tema: o modelo dos três componentes do comprometimento organizacional, sob uma abordagem multidimensional, conhecido como modelo de Meyer e Allen (1991). Esse modelo ganhou substancial popularidade entre os pesquisadores e recebeu bastante suporte empírico para sua sustentação (BASTOS 1993; SIQUEIRA, 2001; VIANA, 2012).

O modelo de conceituação em três componentes, de Meyer e Allen, é internacionalmente reconhecido e validado. Os autores o descrevem da seguinte maneira: *Affective commitment*, ou comprometimento afetivo, revela-se através do apego emocional, como um envolvimento, em que ocorre identificação e desejo de permanecer na organização; *Continuance commitment*, ou comprometimento de continuação (também conhecido como calculativo), está diretamente relacionado à percepção dos custos associados a deixar a organização; *Normative commitment*, ou comprometimento normativo, caracteriza-se pelo sentimento de obrigação em permanecer na organização

(SIQUEIRA, 2001; VIANA, 2012). Sobre a abordagem multidimensional e seus antecedentes, Siqueira (2001) faz as seguintes considerações:

O comprometimento afetivo – desejo de permanecer na organização – seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram as necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Comprometimento calculativo – a necessidade de permanecer na organização – seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: (i) a magnitude e/ou o número de investimentos (side-bets) feitos pelo empregado na organização; e (ii) a falta de alternativas de empregos no mercado. Por fim, o comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização organizacional ocorrido após a entrada do empregado na organização (SIQUEIRA, 2001, p.5).

Embora o modelo de conceituação em três componentes tenha sido muito bem aceito inicialmente pelos pesquisadores do comprometimento, a partir dos anos 2000, surgem alguns questionamentos sobre sua real eficácia e seu método de medição. Por meio do mapeamento das principais questões conceituais e empíricas do modelo citado, inicia-se uma série de discussões teóricas sobre o tema, no Brasil e no exterior, sugerindo a revisão do modelo tridimensional (VIANA, 2012). Por exemplo, para Bastos e Aguiar (2015), a perspectiva multidimensional do comprometimento passou a ser criticada por apresentar problemas conceituais e empíricos que apontam para a ambiguidade e imprecisão do construto com a ampliação de seu significado.

No que tange à questão conceitual, a fragilidade apontada por Osigweh (1989 apud Bastos e Aguiar, 2015) baseia-se na tentativa de “esticamento do conceito” objetivando dar ao construto maior abrangência, pois a concepção do modelo multidimensional acabou por acomodar diferentes elementos dentro do conceito de comprometimento e conseqüentemente afastou-se da forma como os gestores e outros atores sociais entendem a questão. De forma geral, o entendimento dos gestores acerca do comprometimento contempla essencialmente aspectos da base afetiva do construto, sendo a ela incorporados os aspectos da aceitação íntima da base normativa; enquanto que a base de continuação não é reconhecida.

Diante desse contexto de fragilidades, inicia-se uma agenda de pesquisa que objetiva alcançar uma melhor delimitação do tema. A mais importante debilidade encontrada está relacionada ao fato de existir uma sobreposição das bases afetiva e normativa, tendo em vista a alta correlação entre ambas

(BASTOS e AGUIAR, 2015). Com base nesses achados, optou-se pela retirada parcial da base normativa como constituinte do construto do comprometimento, pois houve a manutenção dos aspectos da aceitação íntima e incorporação destas à base afetiva do conceito. No que tange à base de continuação do comprometimento, a importação do construto do entrincheiramento<sup>2</sup> para o âmbito organizacional propôs que essas bases do comprometimento se referiam ao mesmo fenômeno psicossocial, pois ambas partem da mesma base teórica (*side-bets*), fato que resultou também na retirada da base de continuação, já que se verificou a sobreposição desta com a base de continuação (BASTOS e AGUIAR, 2015).

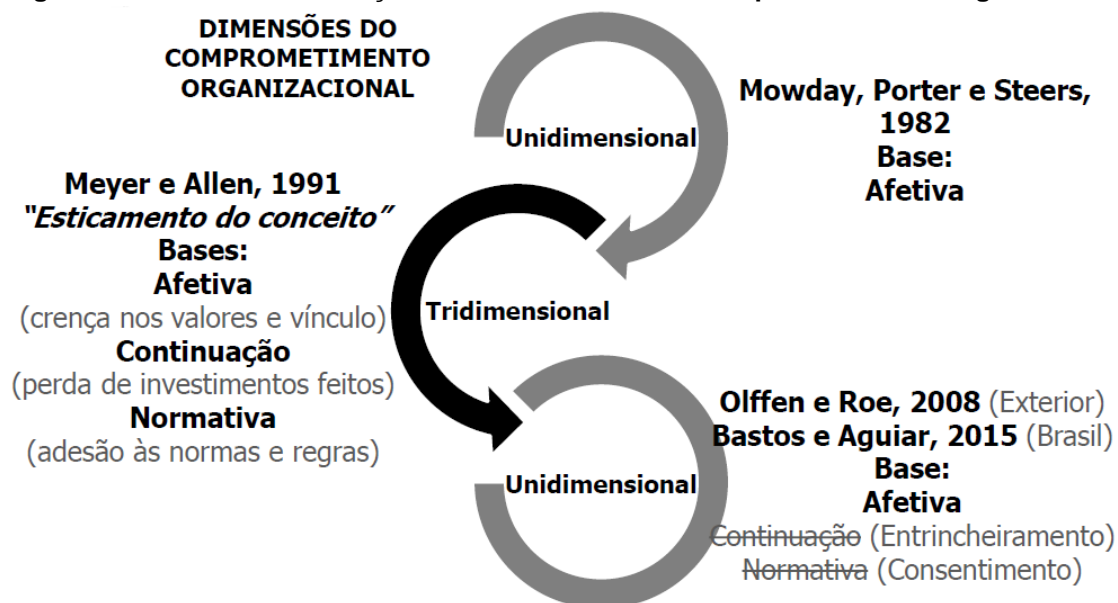
Assim, Bastos e Aguiar (2015) apontam que, com base nos resultados das pesquisas sobre o comprometimento organizacional e suas perspectivas, sugere-se a retomada da abordagem unidimensional do comprometimento, que volta a ser compreendido de forma única, sendo a base afetiva entendida como a essência do construto, sendo a ela acrescentados os aspectos da aceitação íntima originalmente parte da base normativa.

A partir de então, surge uma nova forma de medição do comprometimento organizacional, eliminando as bases de continuação e normativa, integradas aos construtos do entrincheiramento e consentimento organizacionais, e inclusão da dimensão de aceitação íntima à base afetiva do comprometimento. Dessa forma, a nova escala de medição de Bastos e Aguiar (2015) reuniu itens originalmente presentes, tanto na escala de comprometimento desenvolvida por Mowday et al. (1979), como na escala criada por Meyer e Allen (1991). A nova escala completa é composta por doze itens, que integram um único fator, que restringe o comprometimento ao seu enfoque afetivo (TOMAZZONI, 2017). As distintas abordagens do comprometimento organizacional são mostradas na Figura 1, a seguir:

---

<sup>2</sup> O entendimento acerca do construto do entrincheiramento organizacional aponta para o trabalhador que busca, em sua organização, a trincheira como uma “forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu status quo e a evitação de outras perdas associadas à sua saída”, evidenciando que esse vínculo não inclui desejo, mas sim necessidade. A permanência na organização evita danos maiores para a vida do trabalhador e sua carreira (RODRIGUES, 2009).

Figura 1. Síntese da evolução das dimensões do comprometimento organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.4.3 O estudo do comprometimento organizacional no Brasil

Os estudos do comprometimento organizacional no Brasil praticamente se iniciaram na década de 1990, momento este em que pesquisadores brasileiros intensificaram seu interesse pelo tema. Até então, as discussões sobre o construto, em nosso país, baseavam-se apenas na literatura estrangeira, especialmente a norte-americana (MEDEIROS et al., 2003).

As primeiras publicações brasileiras sobre o comprometimento ocorreram a partir do ano de 1990, ano em que Borges-Andrade publica um estudo sobre o comprometimento organizacional na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Entretanto, no entendimento de Viana (2012), houve um momento inaugural marcante no estudo do construto do comprometimento no Brasil. Conforme aponta a autora:

Um marco a ser considerado foi a publicação, na Revista de Administração de Empresas, do artigo de autoria de Bastos em 1993, no qual foi apresentado um resumo das principais abordagens conceituais e a fundamentação teórica que as sustentam, no qual o autor defende que os estudos sobre comprometimento organizacional são muito variados em função dos diversos objetos que podem servir de alvo para o vínculo do trabalhador, tais como: organização, sindicato, carreira, valores e trabalho, todos se estabelecendo em um caminho próprio de investigação (VIANA, 2012, p.37).

Ressalta-se também o trabalho publicado por Medeiros et al. (2003), baseado em um importante levantamento sobre a produção nacional de

comprometimento organizacional, no período entre 1993 e 2001. Foram, no total, 28 pesquisas de campo, e, em relação às bases do comprometimento, destaca-se que 14 estudos utilizaram a base afetiva. Em suas recomendações, os autores apontam que as pesquisas brasileiras ainda não conseguiram relacionar comprometimento com desempenho, sugerindo estudos futuros com o intuito de comprovar essa relação entre o comprometimento dos trabalhadores e melhores níveis de desempenho.

Em geral, as pesquisas nacionais sobre o comprometimento organizacional apresentam uma predominância na utilização do modelo tridimensional desenvolvido pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991; 1993). Pode-se, também, constatar que elas abrangem várias categorias organizacionais e procuram relacionar o construto comprometimento com diversos outros fatores como, por exemplo, características pessoais, variáveis comportamentais e organizacionais (VIANA, 2012; PINHO & OLIVEIRA, 2017).

As pesquisas apontam que, nas medidas utilizadas nos estudos quantitativos sobre comprometimento no setor público brasileiro há igualmente a predominância do uso do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991; 1993). Do total de 15 artigos pesquisados, 11 trabalharam com a escala de comprometimento criada em 1991 e 4 com a escala desenvolvida em 1993, ambas elaboradas pelos autores (PINHO & OLIVEIRA, 2017).

Ainda no que se refere à medição do comprometimento, com relação à validação e criação de escalas de medição, destacam-se, no Brasil, os trabalhos: (i) Borges-Andrade et al. (1989), através da validação da escala de Mowday et al. (1979); (ii) Siqueira (2001), com a criação da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo, da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo e da Escala de Comprometimento Organizacional Normativo, que são versões nacionais para as três bases de comprometimento como conceituadas por Meyer e Allen; (iii) Medeiros (2003), com o desenvolvimento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, medida que trabalha com um modelo mais ampliado do comprometimento, incorporando bases que surgem de estudos sobre a dimensionalidade das três bases mais estudadas.

Contudo, o estudo mais recente sobre as escalas de medição no Brasil foi realizado por Bastos e Aguiar (2015), que delineou uma abordagem contemporânea ao estudo e à medição do comprometimento organizacional, propondo um novo instrumento, conceituando-o apenas como afetivo, o que fez

com que o tema do comprometimento organizacional voltasse a ser analisado por um ângulo unidimensional – afetivo –, como no momento inicial das pesquisas sobre o construto (PINHO et al., 2016). O modelo de medição unidimensional, de Bastos e Aguiar (2015), é o utilizado neste trabalho para a identificação e mensuração dos vínculos afetivos do comprometimento organizacional no ambiente pesquisado. Após a realização da revisão bibliográfica dos principais temas relacionados a esta pesquisa, no capítulo seguinte, apresenta-se o ambiente de pesquisa.

#### 4 AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de realização desta pesquisa foi a Procuradoria Regional Federal da 4ª Região (PRF4), órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), localizada na cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. A PRF4 é responsável pela gestão das Procuradorias Federais e Procuradorias Seccionais Federais da região sul do Brasil, abrangendo os estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A AGU foi concebida na Constituição Federal de 1988, no art. 131<sup>3</sup> e tem a atribuição de exercer, com exclusividade, direta ou indiretamente, por meio de órgão vinculado, a defesa judicial e extrajudicial da União, e, ainda, prestar a consultoria e o assessoramento jurídico do Poder Executivo Federal. A instituição se encontra prevista na Carta Política brasileira, juntamente com as Procuradorias dos Estados e do Distrito Federal, as quais compartilham o exercício das funções essenciais à justiça junto ao Poder Judiciário, na discussão judicial da execução das políticas públicas, ou, internamente, junto ao Poder Executivo, prestando o serviço jurídico imprescindível da análise prévia na formação dos atos administrativos ou das ações de governo já praticadas (PAIVA, 2015).

A AGU nasceu da necessidade de organizar, em instituição única, a representação judicial e extrajudicial da União e as atividades de consultoria e assessoramento jurídicos do Poder Executivo. Consoante preconizado no art. 131 da Constituição de 1988, veio a dispor sobre a organização e funcionamento da nova instituição a Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, que instituiu a “Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União” e cuidou de forma mais pormenorizada do braço contencioso da instituição, de sua representação judicial, uma vez que já existia, em organização sistêmica, a Advocacia Consultiva da União, a qual tinha na Consultoria-Geral da República sua instância mais elevada, responsável pelas atividades de consultoria e assessoramento jurídicos do Poder Executivo (VALENTE, 2013).

Segundo Paiva (2015), pode-se afirmar que o surgimento da AGU constitui um marco na burocracia federal e no aprimoramento do controle de

---

<sup>3</sup> A Advocacia-Geral da União é a instituição que, diretamente ou através de órgão vinculado, representa a União, judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar que dispuser sobre sua organização e funcionamento, as atividades de consultoria e assessoramento jurídico do Poder Executivo (CF, art. 131).

legalidade e legitimidade dos atos, bem como trouxe consigo a profissionalização do serviço jurídico federal e as relações técnico-jurídicas com os outros poderes constitucionalizados, principalmente com o Poder Judiciário.

No período inicial, logo após a constituição legal da AGU, os órgãos responsáveis pela representação judicial da União, precisamente aqueles do Gabinete do Advogado-Geral da União e os integrantes da Procuradoria-Geral da União – Órgão Central, Procuradorias Regionais, Procuradorias nos Estados, Procuradorias Seccionais – em todo o território nacional, a Corregedoria-Geral da AGU, o Gabinete do Advogado-Geral da União, o Centro de Estudos *Victor Nunes Leal* e a Diretoria-Geral de Administração da AGU foram implantados com os esforços de servidores requisitados de ministérios, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, de outros Poderes da República, de Estados, Distrito Federal e Municípios (VALENTE, 2013).

Ainda segundo a autora, a partir do ano de 2000, a AGU, que até então representava em juízo os órgãos da Administração Direta, assumiu, mediante ato legislativo, a representação judicial dos entes da Administração Indireta, isto é, passou a representar juridicamente centenas de autarquias e fundações. Naquele momento, a AGU recebeu em seu quadro funcional um número expressivo de Advogados da União para a realização do trabalho, até que a Lei dispusesse sobre a nova forma de representação judicial, direta e indireta, da União, consideradas as suas entidades autárquicas e fundacionais, bem como sobre a prestação de consultoria e assessoramento jurídicos a essas entidades (VALENTE, 2013).

Com o objetivo reunir sob administração única<sup>4</sup> as atividades de representação judicial e extrajudicial e aquelas de consultoria e assessoramento jurídicos da Administração Indireta (autarquias e fundações federais), no ano de 2002, criou-se a Procuradoria-Geral Federal – PGF, órgão autônomo vinculado à AGU, instituída por meio da Lei nº 10.480, de 2002, formada pelo Órgão cCentral, Procuradorias Regionais Federais (dentre estas a PRF4), Procuradorias nos Estados, Procuradorias Seccionais em todo o território nacional. Como advento da criação da PGF, nasceu a carreira de Procurador Federal (VALENTE, 2013; BRENTANO, 2017).

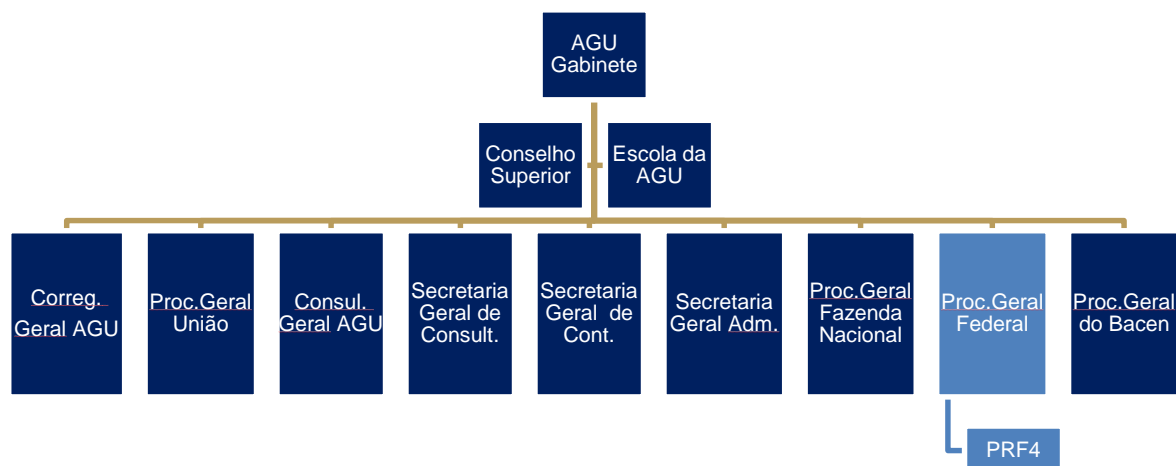
---

<sup>4</sup> A única entidade autárquica federal cuja Procuradoria-Geral não foi absorvida pela Procuradoria-Geral Federal é o Banco Central do Brasil e, da mesma forma, os Procuradores do Banco Central também não integram a Carreira de Procurador Federal, embora constantemente reivindiquem essa integração (Valente, 2009).



A Figura 2 identifica, resumidamente, a atual estrutura orgânica da AGU, destacando a unidade da PRF4<sup>5</sup>, a unidade pesquisada, a qual está diretamente vinculada à Procuradoria-Geral Federal:

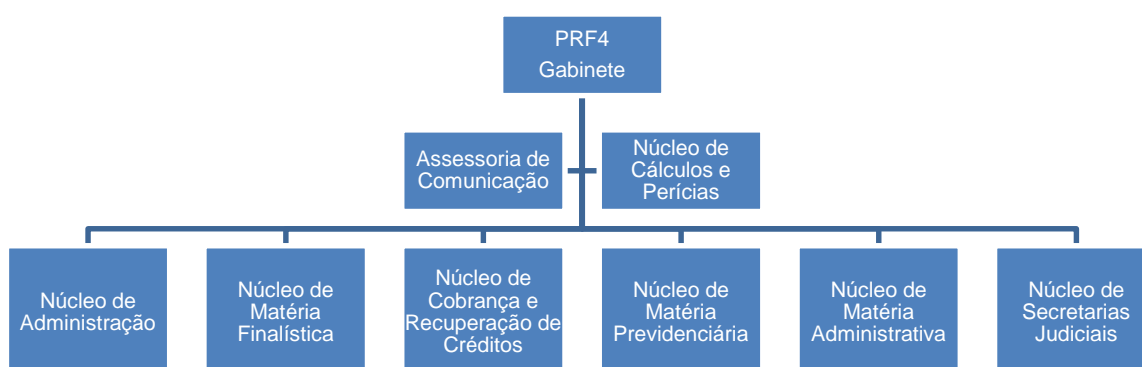
**Figura 2. Organograma simplificado da AGU**



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 3 identifica, de forma integral, a estrutura orgânica atual da PRF4, a instituição pesquisada:

**Figura 3. Organograma da PRF4**



Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>5</sup> Importante esclarecer que, ainda que o desenvolvimento do estudo tenha ocorrido tão somente no âmbito da unidade regional (PRF4), em diversos momentos, inclusive no instrumento de pesquisa, a instituição é considerada em sua totalidade (AGU), pois existe a necessidade de descrição e contextualização da instituição em seu nível macro, além do fato de que os servidores também identificam a organização de uma forma global.

Após a apresentação do histórico e da caracterização da instituição pesquisada, na subseção seguinte, apresentam-se detalhes sobre o quadro funcional geral da AGU e, especificamente, sobre o quadro funcional da PRF4.

A AGU congrega, atualmente, quatro carreiras do serviço jurídico federal, toda ela composta por servidores próprios concursados pelo órgão, os quais são responsáveis pela atividade-fim da instituição, qual seja: representação da União, suas autarquias e fundações públicas, e dos demais Poderes da República (Legislativo e Judiciário), em juízo e fora dele, e, ainda, do respectivo assessoramento legal (VALENTE, 2013; PAIVA, 2015; BRENTANO, 2017). Sobre a formação das quatro carreiras jurídicas que compõem a AGU, Brentano (2017) faz considerações no sentido de defini-las, a saber:

Os Advogados da União exercem suas atividades assessorando e representando juridicamente órgãos da administração direta, ou seja, quando se trata da pessoa jurídica da União Federal, seus ministérios e demais instâncias administrativas, atuando no âmbito da PGU. Procuradores da Fazenda Nacional são responsáveis pela inscrição e cobrança da dívida ativa da União Federal, e unicamente em relação a esta entidade política. Os Procuradores do Banco Central do Brasil representam judicialmente o assessoramento legal e a inscrição e cobrança da dívida ativa, sendo esta atividade vinculada exclusivamente às funções exercidas pela autarquia responsável. Os Procuradores Federais assessoram e representam juridicamente todas as autarquias e fundações públicas federais (administração indireta), cuja formação é ocasionada da criação, pela União (na esfera federal), de pessoas jurídicas com personalidade própria, destinadas a execução de determinada política pública, atuando no âmbito da PGF<sup>6</sup> (BRENTANO, 2017, p.8).

À parte as carreiras jurídicas, a AGU conta com uma carreira administrativa, formada por servidores públicos próprios, concursados. Ocorre que, na atualidade, tal como no momento de sua criação, a AGU ainda necessita de força de trabalho externa para complementar o seu quadro funcional administrativo<sup>7</sup>. Assim, o órgão realiza requisições de servidores públicos

---

<sup>6</sup> Com relação à atuação dos Procuradores Federais, o autor cita, exemplificativamente, a representação e assessoramento legal das Universidades Federais para prestação do serviço de educação superior, o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) como responsável por uma parcela da diretriz de seguridade social, e, ainda, todo o conjunto de agências executivas (BRENTANO, 2017).

<sup>7</sup> A política de requisição de servidores foi utilizada pela AGU, desde sua criação, sendo que no início atendeu a necessidades tanto das carreiras jurídicas como da carreira administrativa. Entretanto, é importante destacar que, atualmente, esta é uma política utilizada pela instituição

administrativos concursados por outros órgãos da Administração Direta ou de entes da Administração Indireta. Os servidores da carreira administrativa da instituição (próprios ou requisitados) são responsáveis pela realização das atividades-meio da instituição.

Conforme apontado na introdução deste estudo, pelas características apontadas com relação ao quadro de servidores administrativos, nota-se na instituição a ocorrência da aqui referida diversidade funcional, isto é, diversidade na composição da força de trabalho. Ressalta-se que, no caso específico da unidade da PRF4, a grande maioria dos servidores administrativos são requisitados de diferentes órgãos públicos, fato que evidencia a ocorrência de enormes discrepâncias relacionadas à origem, salário e cargo.

A caracterização da diversidade existente no quadro funcional administrativo da instituição é o foco do primeiro objetivo específico deste estudo. Os dados referentes a essa verificação encontram-se divididos em três grandes grupos de origem dos servidores<sup>8</sup>, utilizando-se como critério maior-menor número de servidores cedidos por procedência, sendo os grupos 1 e 2 os órgãos com maior número de servidores cedidos e o grupo 3 composto pelo somatório dos demais órgãos que cederam servidores à PRF4. Os referidos dados estão detalhados no capítulo 6 deste trabalho, juntamente com a apresentação e análise dos resultados, na seção específica sobre o perfil da amostra (Tabela 6). Após a apresentação do ambiente de pesquisa, no capítulo seguinte, seguem demonstrados os procedimentos metodológicos do estudo.

---

apenas para a ampliação de seu quadro administrativo, sendo que as carreiras jurídicas do órgão foram, com o tempo, sendo preenchidas por servidores concursados pelo órgão.

<sup>8</sup> Esclarece-se que a opção pela divisão dos grupos em função da origem deve-se ao fato de que este é, possivelmente, o aspecto mais influenciador da diversidade funcional na instituição.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos utilizados para a realização deste estudo, abordando o caminho metodológico para o desenvolvimento e organização da pesquisa. Apresenta-se, aqui, definição da população e amostra; o desenvolvimento do instrumento de pesquisa; as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados.

### 5.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa se caracteriza como um estudo exploratório. Segundo Sampieri et al. (2014), as pesquisas exploratórias nascem da necessidade de identificação de uma determinada situação, ainda não pesquisada, objetivando proporcionar uma visão geral e aproximativa acerca dela para que seja possível construir hipóteses e entendimentos sobre o fenômeno.

A etapa inicial da pesquisa consistiu, primeiramente, na realização da análise e adaptação dos instrumentos de coleta de dados existentes acerca dos temas do comprometimento e da experiência de inclusão. As duas escalas foram reunidas e associadas a questões adicionais relevantes para o problema e que buscaram o cumprimento dos objetivos propostos, como acima referido. Dessa forma, a construção do questionário utilizado neste estudo envolveu a Escala do Comprometimento Organizacional – ECO (BASTOS e AGUIAR, 2015), a Escala de Experiência de Inclusão Organizacional – EEIO (HANASHIRO et al 2011) e quatro questões adicionais, desenvolvidas pelo autor, com base na teoria de inclusão organizacional.

Após cuidadosa análise, a ECO, foi utilizada na íntegra para compor a parte inicial do questionário de pesquisa. A utilização desta escala teve como base o entendimento do comprometimento como uma espécie de laço psicológico que caracteriza o relacionamento entre indivíduos e organização, constituído, principalmente, pelo componente afetivo, que se desenvolve lenta e duradouramente (LEITE, 2004).

A EEIO foi adaptada ao estudo, sendo utilizada parcialmente. A escala conta originalmente com 24 questões, sendo que 12 delas foram selecionadas, com base no foco da pesquisa. Para a realização dessa seleção, considerou-se a proximidade das questões com o tema da diversidade, assumindo-se a

inclusão como uma consequência desta, ou seja, entendendo diversidade como uma representação de similaridades e diferenças dos indivíduos e a inclusão compreendida pelas diferentes práticas organizacionais para reconhecer e utilizar tais semelhanças e diferenças em prol de um ambiente de trabalho inclusivo. (PRESOTTI, 2011).

Após essa fase de elaboração, o questionário final foi submetido a um primeiro pré-teste, o qual visou verificar a sua compreensão verbal. Assim, entre os dias 18 e 22 de junho de 2018, o instrumento de pesquisa construído para o estudo foi aplicado em um grupo de servidores técnico-administrativos da Escola de Administração da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul (UFRGS), obtendo-se um total de 12 respondentes.

Nesse pré-teste, utilizou-se o instrumento de coleta de dados impresso, o que proporcionou o seu preenchimento permitindo anotações sobre inadequações e sugestões por parte dos participantes. O pré-teste de compreensão verbal teve como finalidade verificar eventuais dificuldades no entendimento das questões e mensurar o tempo médio de preenchimento do questionário. O resultado alcançado foi importante para a realização de pequenos ajustes de modo a facilitar o entendimento de algumas questões, principalmente no que se refere à segunda seção do instrumento, que engloba os dados sócio-demográficos e ocupacionais dos respondentes. A primeira seção do questionário, contendo as escalas do comprometimento e da inclusão organizacionais não revelou necessidade de ajustes na escrita, assim, nenhuma modificação foi realizada nas escalas já validadas. Tampouco foram objeto de ajustes as questões adicionais desenvolvidas pelo autor da pesquisa. Com a realização dos ajustes recomendados, considerou-se o instrumento de coleta de dados em condições de responder ao objetivo proposto no trabalho.

Na etapa seguinte, a pesquisa buscou, por meio da aplicação do questionário estruturado fechado, identificar sob o enfoque da diversidade funcional, a ocorrência de vínculos afetivos do comprometimento e a experiência de inclusão no trabalho por parte dos servidores administrativos da PRF4.

Por meio da abordagem quantitativa, essa estratégia de coleta de dados se caracteriza pela interrogação direta ao respondente cujo comportamento, opinião ou característica se desejam conhecer e permite solicitar informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para que, na

etapa seguinte, por meio da análise dos resultados, sejam construídas conclusões embasadas nos dados coletados (GIL, 2010).

De acordo com Rubio e Varas (1999), na abordagem quantitativa, os estudos tratam de descrever e explicar os fatos sociais a partir de suas manifestações externas. Os fenômenos e situações sociais são descritos em termos matemáticos ou análises estatísticas. Tais estudos se caracterizam pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, como no tratamento e análise por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). A adoção de um modelo quantitativo leva à adoção de métodos baseados na utilização de instrumentos de pesquisa para a coleta de dados estruturados, passíveis de mensuração e quantificação. A abordagem quantitativa é o tipo de pesquisa que, como o próprio termo indica, quantifica opiniões, dados, na forma de coleta de informações, bem como no emprego de técnicas estatísticas (VIANNA, 2012; KLEIN ET AL., 2015).

## 5.2 População e amostra

Conforme detalhado anteriormente, a unidade de análise desta pesquisa foi a PRF4, órgão autônomo e vinculado à AGU, sediado em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, sendo estabelecida como unidade de observação dos servidores administrativos da instituição. A observação limitou-se especificamente a esse público-alvo pelo fato de não ser verificada a ocorrência de diversidade funcional, tal como abordada nesta pesquisa, entre os membros da carreira jurídica da instituição, pois são, na totalidade, pertencentes ao quadro próprio de pessoal do órgão.

Atualmente, essa Procuradoria possui, em seu quadro administrativo, servidores requisitados de diversas instituições ou órgãos públicos. Analisando-se o quadro administrativo da PRF4, segundo dados fornecidos pelo Núcleo de Recursos Humanos, verifica-se a existência de um quantitativo total de 170 servidores administrativos<sup>9</sup>, distribuídos entre cargos de nível fundamental, médio ou superior, e, ainda que concursados, abrangendo dois diferentes tipos de vínculos com a Administração: servidores concursados pelo regime

---

<sup>9</sup> No universo dos 170 servidores administrativos lotados na PRF4, 2 são do quadro próprio e 168 são requisitados de outros órgãos.

estatutário (Lei 8.112/90) e servidores concursados pelo regime celetista (regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT).

Considerando-se como população deste estudo os 170 servidores administrativos da PRF4, tem-se uma amostra probabilística de universo finito composta por 93 servidores, com uma margem de erro de 7%<sup>10</sup> em um nível de confiança de 95%. A confiabilidade da amostra desta a pesquisa foi calculada com base na fórmula para amostras probabilísticas de universo finito:

$$N = \frac{p \cdot q \cdot n \cdot Z'^2}{E^2 (n - 1) + p \cdot q \cdot Z'^2}$$

em que:

N = número de elementos constantes na amostra;

Z = nível de confiança;

p = probabilidade de se encontrar na população o fenômeno buscado;

q = probabilidade de não encontrá-lo;

n = número de elementos no universo;

E = erro que se está disposto a admitir.

### 5.3 Instrumento de pesquisa

A primeira seção do instrumento de pesquisa apresenta uma série de 28 questões baseadas em escalas intervalares utilizadas para medição de comprometimento e inclusão organizacionais. O bloco inicial conta com doze questões (1 a 12) baseadas na ECO, em sua versão completa, que visa identificar os vínculos afetivos do comprometimento organizacional. A Tabela 3 apresenta a ECO, medidas segundo o grau de concordância, variando de 1 discordo totalmente a 5 concordo totalmente.

---

<sup>10</sup> Ainda que a margem de erro tradicionalmente aceita para a amostra de pesquisa seja de 5%, admitiu-se, sem prejuízos à confiabilidade deste estudo, uma margem de erro de 7% tendo em vista que a população da pesquisa é considerada pequena (170 servidores).

**Tabela 3. Escala do Comprometimento Organizacional (ECO)**

| <b>Questão</b> | <b>Conteúdo</b>  |
|----------------|--|
| q1             | Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho.                                 |
| q2             | Conversando com amigos, eu sempre me refiro à Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar. |
| q3             | Sinto os objetivos da Instituição como se fossem os meus.  |
| q4             | A Instituição sempre inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho do trabalho.                             |
| q5             | A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição onde trabalho.   |
| q6             | Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho.               |
| q7             | Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição.  |
| q8             | Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.   |
| q9             | Aceito as normas da Instituição porque concordo com elas.  |
| q10            | Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição em que trabalho.   |
| q11            | Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da Instituição em que trabalho.                               |
| q12            | Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem os meus.   |

**Fonte: Bastos e Aguiar (2015).**

O bloco final do questionário constitui-se de outras dezesseis questões (13 a 28), sendo que doze destas (13 a 24) foram selecionadas conforme alinhamento com o foco do estudo, da EEIO, que se propõe a avaliar a experiência de inclusão percebida pelos respondentes em relação ao seu grupo de trabalho. A Tabela 4 apresenta a EEIO original, que propõe medidas por grau de concordância, variando de 1 nunca a 5 sempre:



**Tabela 4. Escala de Experiência de Inclusão Organizacional – EEIO**

| <b>Questão</b> | <b>Conteúdo</b>   |
|----------------|---|
| q13            | Eu me importo com o meu grupo de trabalho   |
| q14            | Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho. |
| q15            | Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.   |
| q16            | Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.                                      |
| q17            | Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.   |
| q18            | Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.                                  |
| q19            | Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.                                     |
| q20            | Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.                                    |
| q21            | No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).                                   |
| q22            | Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.                       |
| q23            | Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.   |
| q24            | No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.                                 |

**Fonte: Hanashiro et al (2011).**

A segunda seção do instrumento de pesquisa objetiva buscar informações relacionadas ao perfil sóciodemográfico e ocupacional dos respondentes. Essa seção do questionário é de grande importância para o estudo, pois caracteriza a diversidade funcional existente na instituição pesquisada, apontando não somente dados como diferenças de origem, salários e cargos – foco deste estudo –, mas também a diversidade sob outros enfoques, tais como gênero, idade, tempo de exercício na AGU, dentre outras.

Em suma, o instrumento de pesquisa foi construído de forma a obter, em sua primeira seção, a opinião dos respondentes acerca do comprometimento e inclusão organizacionais, sendo constituído pela ECO (questões 1 a 12), utilizada de forma integral, porém tendo sido adaptada a sua escalar intervalar, a qual originalmente foi construída em um intervalo de 1 a 6 para um intervalo de 1 a 5, ambas no formato “Discordo Totalmente ↔ Concordo Totalmente”; pela EEIO (questões 13 a 24), utilizada de forma parcial e adaptada ao estudo, passando do formato “Nunca ↔ Sempre” para o formato “Discordo Totalmente ↔ Concordo Totalmente” em uma escala intervalar de 1 a 5; pelas questões adicionais (questões 25 a 28) construídas pelo autor do estudo com base no referencial teórico; e, na segunda seção, pelos dados de perfil sócio demográfico e ocupacional dos respondentes (questões 1 a 6), fato que possibilita a caracterização da diversidade na instituição.

A adaptação das escalas ECO e EEIO, seja no quesito intervalo ou no quesito formato, teve como objetivo a uniformização e a coerência interna do questionário de pesquisa.

#### **5.4 Coleta de dados**

A coleta de dados para a pesquisa se deu por meio de aplicação de um questionário *online* (Anexo B), hospedado na plataforma *Onlinesurvey*, composto por duas seções: (i) bloco de questões acerca do comprometimento e da inclusão organizacionais; (ii) questões referentes aos dados sócio demográficos e ocupacionais do participante, conforme descrito na seção anterior.

As pesquisas realizadas por meio de coleta *online* possuem algumas vantagens, tais como o alcance de um grande número de participantes sem a necessidade de deslocamento físico; a economia com impressões de materiais; o foco em populações específicas; e a facilidade na tabulação dos dados, diminuindo a chance de erros. Entretanto, percebe-se que a coleta de dados apresenta algumas dificuldades como o menor retorno por parte dos participantes e a resposta apenas daqueles que se identificam e se interessam pelo tema pesquisado, o que pode acabar comprometendo a composição da amostra.

O passo inicial para a realização da pesquisa no âmbito da PRF4 foi a sua divulgação por parte do Procurador Regional Federal, que se deu por meio do envio eletrônico do aviso de realização da pesquisa (Anexo C), ocorrido no dia 14 de junho de 2018. Tal ação teve como objetivo informar, antecipadamente, aos servidores administrativos da instituição sobre a realização do estudo e a importância da participação de todos. O processo de coleta dos dados ocorreu entre 28 de junho (Anexo D) e 27 de agosto de 2018, totalizando um período de 60 dias, prazo estipulado para que a coleta de dados ocorresse.

Os dados foram levantados *online*, pela disponibilização de um *link* do questionário durante o período estabelecido, em que foram realizadas diversas “ondas de divulgação” ao público-alvo, por meio de correio eletrônico, visando incentivar a participação na pesquisa. A divulgação inicial se deu por meio do Centro de Estudos e Pesquisa em Administração (CEPA), da UFRGS, que enviou a pesquisa por meio eletrônico à instituição pesquisada para a divulgação no seu âmbito interno. Após a divulgação inicial, as demais divulgações foram realizadas, em intervalos de quinze dias, pelo Gabinete da PRF4, pelo autor da pesquisa e, por fim, pelo Núcleo de Recursos Humanos da instituição.

Durante a fase de coleta de dados, realizou-se um segundo pré-teste no instrumento de pesquisa, este de caráter estatístico e que teve por objetivo verificar a confiabilidade<sup>11</sup> da pesquisa e auxiliar no planejamento e tratamento estatístico necessário. O pré-teste estatístico foi realizado no dia 29 de junho de 2018 e contou com os dados levantados dos 20 primeiros respondentes do questionário de pesquisa, apresentando um Alfa de Cronbach de 0,87 na dimensão do comprometimento e de 0,91 na dimensão da inclusão. Esses resultados revelaram a confiabilidade da pesquisa e permitiram a validação do instrumento de coleta de dados, tema que será detalhado e ampliado no capítulo 6, que aborda a apresentação e análise dos resultados.

Com relação à identificação dos servidores, cabe ressaltar que o autor tem consciência da possibilidade de eventual identificação de respondentes, devido ao reduzido número de participantes na pesquisa, entretanto, essa não

---

<sup>11</sup> A medição da confiabilidade dos indicadores do estudo foi baseada no coeficiente Alfa de Cronbach, que serve para mensurar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados, ou seja, avaliar a confiabilidade do tipo consistência interna de uma escala. Esse coeficiente assume valores de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo a 1 maior será a confiabilidade da escala de mensuração, considerando-se o limite inferior para o Alfa de Cronbach o valor de 0,70 (HAIR et al., 2005).

foi a intenção neste trabalho. Assim, foram tomadas, pelo autor, todas as precauções possíveis para que isso não ocorresse, como por exemplo, o anonimato dos respondentes no instrumento de pesquisa e a omissão de dados de origem, que poderiam ser identificadores dos participantes.

## 5.5 Procedimentos estatísticos

São apresentados, nesta seção, os procedimentos estatísticos adotados para tratamento e análise dos dados da pesquisa, cujo processamento foi efetuado utilizando-se *softwares* específicos para pesquisa científica aplicada, o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Uma vez finalizada a fase de coleta, o banco de dados passou por uma revisão objetivando excluir casos não válidos para as análises. Assim, dos 95 respondentes, 2 casos foram retirados por preenchimento insuficiente dos dados ao responder o questionário, restando então um total de 93 retornos válidos para a pesquisa, sendo essa a amostra validada para o estudo. Tendo em vista que as questões não eram de preenchimento obrigatório, alguns itens sem marcação das respostas foram computados com a média geral da determinada sentença. Segundo Hair et al. (2005), essa alternativa é viável e pode ser considerada válida quando se trata de variáveis metricamente mensuráveis.

Após a organização do banco de dados, foi realizada a estatística descritiva, momento em que foram utilizados procedimentos de testes univariados – frequências e médias –, apresentando inicialmente as questões relacionadas à identificação de perfil dos respondentes e posteriormente os resultados das escalas de comprometimento e inclusão organizacionais. Pode-se observar através de parâmetros de frequência e média, algumas características dos servidores administrativos da PRF4. Foram identificadas as ocorrências de vínculos afetivos do comprometimento organizacional e conhecidas as experiências de inclusão a partir da percepção dos servidores. Finalizada a etapa da análise descritiva, passou-se à realização de testes bivariados por meio da análise de variância – ANOVA. Esse tipo de análise permite a comparação da média de mais de dois grupos. A utilização da ANOVA permitiu ao estudo realizar a comparação dos níveis de (i) comprometimento e (ii) experiência de inclusão entre os diferentes grupos de servidores, divididos por origem, salário e cargo. Para finalizar a seção, apresenta-se a Tabela 5 com

a síntese dos testes estatísticos realizados nesta etapa para, a seguir, adentrar no capítulo de apresentação e análise dos resultados.

**Tabela 5. Síntese dos testes estatísticos realizados**

| <b>Teste Estatístico</b>                   | <b>Saídas</b>   |
|--|---|
| <b>Confiabilidade</b>                      | Índice de confiabilidade do construto Comprometimento (coeficiente Alfa de Cronbach)            |
|  | Índice de confiabilidade do construto Inclusão (coeficiente Alfa de Cronbach)                   |
| <b>Estatística Descritiva</b>              | Perfil dos servidores   |
|  | Nível de comprometimento  |
|  | Nível de experiência de inclusão  |
| <b>Análise de Variância Oneway (ANOVA)</b> | Diferentes percepções entre os grupos origem, salário e cargo acerca do comprometimento         |
|  | Diferentes percepções entre os grupos origem, salário e cargo acerca da experiência de inclusão |

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das análises estatísticas realizadas e as considerações acerca destas. São detalhados o perfil da amostra, a medição dos construtos inclusão e comprometimento e o cruzamento dos dados obtidos através da ANOVA, utilizada para obtenção das percepções dos respondentes. Todos os testes estatísticos foram realizados com auxílio do *software* SPSS, como especificado no capítulo anterior, com nível de confiança de 95%.

### 6.1 Perfil da amostra

A análise do perfil da amostra baseou-se nas variáveis sócio-demográficas constantes na segunda seção do questionário de pesquisa e permitiu a verificação da ocorrência da diversidade funcional na instituição, tal como entendido inicialmente pelo autor e especificado no primeiro objetivo específico deste estudo.

A amostra desta pesquisa abrangeu 93 servidores administrativos da PRF4. Por meio da análise estatística descritiva realizada, que oferece a possibilidade de organizar e classificar os dados obtidos, pôde-se detalhar as informações sobre a constituição da amostra (HAIR et al. 2005; TOLEDO e OVALLE, 2008).

Conforme foi explicado no capítulo introdutório deste estudo, em decorrência da identificação de aproximadamente uma dezena de diferentes procedências (órgãos ou entes que atualmente cedem servidores para a formação do quadro administrativo da PRF4), optou-se por dividir o quantitativo da amostra dos servidores em três grupos, utilizando-se o critério maior-menor número de servidores cedidos por origem. Entende-se, neste estudo, que o quesito origem é o principal fator gerador da diversidade funcional verificada na instituição, sendo este o motivo da divisão dos grupos ter este aspecto como base. Assim, feito este esclarecimento, tem-se o Grupo 1, constituído pelos servidores do órgão que apresenta maior número de cedências; o Grupo 2, composto pelos servidores cedidos pelo órgão com o segundo maior número de cedências; o Grupo 3, composto pelo somatório do número de servidores cedidos pelos demais órgãos, incluindo-se neste último os servidores

administrativos do quadro próprio da AGU<sup>12</sup>. Registra-se que, conforme especificado no capítulo que apresenta o ambiente de pesquisa, a opção pela divisão dos grupos em função da origem deve-se ao fato de que este é, possivelmente, o aspecto mais influenciador da diversidade funcional na instituição.

Analisou-se, primeiramente, a amostra geral da pesquisa, conforme a Tabela 6. A seguir foram analisadas, em função da origem, as frequências de respondentes segmentadas por gênero, idade, tempo de AGU, salário e cargo. Assim, salienta-se que, ainda que o foco principal deste estudo seja a diversidade em função da origem, salário e cargo, a análise do perfil da amostra permitiu uma ampliação do conhecimento acerca dos respondentes, abordando adicionalmente dados sobre a idade, gênero e tempo de AGU. Esclarece-se que, para uma melhor organização desta seção, optou-se pela apresentação das frequências absolutas de respondentes por meio de gráficos (Figuras 4 a 8), enquanto que a análise dos dados, para se obter melhor comparabilidade entre os grupos, foi realizada com base nos resultados percentuais obtidos em cada segmento.

**Tabela 6. Amostra**

| <b>Grupos</b> | <b>População</b> | <b>Amostra</b> | <b>Percentual</b> |
|---------------|------------------|----------------|-------------------|
| Grupo 1       | 89               | 63             | 71%               |
| Grupo 2       | 54               | 18             | 33%               |
| Grupo 3       | 27               | 12             | 44%               |
| <b>Total</b>  | <b>170</b>       | <b>93</b>      | <b>55%</b>        |

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Percebe-se, por meio da análise dos dados a participação de 55% dos servidores do quadro administrativo do órgão. Esse percentual de respondentes permite apontar que os resultados obtidos refletem o real comportamento de todo o grupo e não apenas uma simples tendência comportamental, com uma margem de erro de 7% em um nível de confiança de 95%. Ressalta-se que os questionários foram enviados para todos os servidores e indistintamente. As respostas de todos os grupos de origem foram registradas, sendo a maior parte

<sup>12</sup> Conforme detalhado no capítulo que versa sobre a instituição pesquisa, esclarece-se que ainda que a grande maioria dos servidores do quadro administrativo da PRF4 sejam cedidos de outros órgãos, a instituição conta com poucos servidores administrativos pertencentes ao quadro próprio de pessoal, o que é uma característica do órgão estudado desde sua criação.

delas referente ao Grupo 1, com maior número de participantes, seguidos pelos Grupos 2 e 3, respectivamente.

A seguir, a tabela 7 apresenta os dados gerais do perfil da amostra de servidores:

**Tabela 7. Dados gerais da amostra**

| Origem x Idade        |           |               |           |               |           |               |           |               |
|-----------------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|-----------|---------------|
| Idade                 | Grupo1    |               | Grupo2    |               | Grupo3    |               | Total     |               |
|                       | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         |
| Até 45 anos           | 30        | 47,6%         | 6         | 33,3%         | 5         | 41,7%         | 41        | 44,1%         |
| Mais de 45 anos       | 33        | 52,4%         | 12        | 66,7%         | 7         | 58,3%         | 52        | 55,9%         |
| <b>Total</b>          | <b>63</b> | <b>100,0%</b> | <b>18</b> | <b>100,0%</b> | <b>12</b> | <b>100,0%</b> | <b>93</b> | <b>100,0%</b> |
| Origem x Gênero       |           |               |           |               |           |               |           |               |
| Gênero                | Grupo1    |               | Grupo2    |               | Grupo3    |               | Total     |               |
|                       | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         |
| Feminino              | 22        | 34,9%         | 12        | 66,7%         | 4         | 33,3%         | 38        | 40,9%         |
| Masculino             | 41        | 65,1%         | 6         | 33,3%         | 8         | 66,7%         | 55        | 59,1%         |
| <b>Total</b>          | <b>63</b> | <b>100,0%</b> | <b>18</b> | <b>100,0%</b> | <b>12</b> | <b>100,0%</b> | <b>93</b> | <b>100,0%</b> |
| Origem x Tempo de AGU |           |               |           |               |           |               |           |               |
| Tempo de Exercício    | Grupo1    |               | Grupo2    |               | Grupo3    |               | Total     |               |
|                       | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         |
| Até 12 meses          | 55        | 87,3%         | 1         | 5,6%          | 2         | 16,7%         | 58        | 62,4%         |
| Mais de 12 meses      | 8         | 12,7%         | 17        | 94,4%         | 10        | 83,3%         | 35        | 37,6%         |
| <b>Total</b>          | <b>63</b> | <b>100,0%</b> | <b>18</b> | <b>100,0%</b> | <b>12</b> | <b>100,0%</b> | <b>93</b> | <b>100,0%</b> |
| Origem x Cargo        |           |               |           |               |           |               |           |               |
| Cargo                 | Grupo1    |               | Grupo2    |               | Grupo3    |               | Total     |               |
|                       | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         |
| Fundamental           | 0         | 0             | 0         | 0             | 2         | 16,7%         | 2         | 2,2%          |
| Médio                 | 38        | 63,3%         | 13        | 72,2%         | 4         | 33,3%         | 55        | 61,1%         |
| Superior              | 22        | 36,7%         | 5         | 27,8%         | 6         | 50,0%         | 33        | 36,7%         |
| <b>Total</b>          | <b>60</b> | <b>100,0%</b> | <b>18</b> | <b>100,0%</b> | <b>12</b> | <b>100,0%</b> | <b>90</b> | <b>100,0%</b> |
| Origem x Salário      |           |               |           |               |           |               |           |               |
| Salário               | Grupo1    |               | Grupo2    |               | Grupo3    |               | Total     |               |
|                       | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         | Freq.     | Perc.         |
| 1 a 6 SM              | 46        | 73,0%         | 6         | 33,3%         | 4         | 33,3%         | 56        | 60,2%         |
| 7 A 12 SM             | 15        | 23,8%         | 12        | 66,7%         | 7         | 58,3%         | 34        | 36,6%         |
| Acima de 13 SM        | 2         | 3,2%          | 0         | 0             | 1         | 8,3%          | 3         | 3,3%          |
| <b>Total</b>          | <b>63</b> | <b>100,0%</b> | <b>18</b> | <b>100,0%</b> | <b>12</b> | <b>100,0%</b> | <b>93</b> | <b>100,0%</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

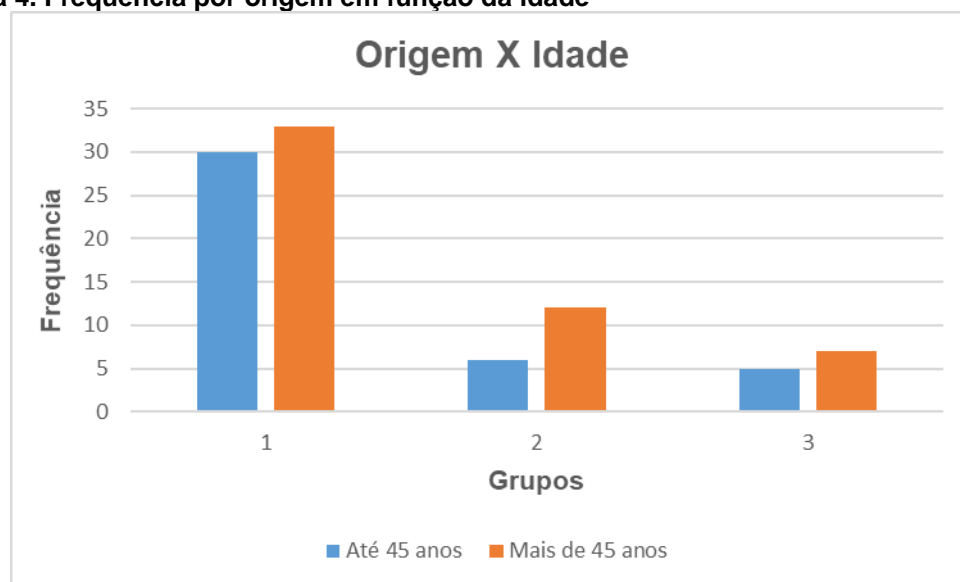
Os dados gerais da amostra de pesquisa possibilitaram a verificação da ocorrência da diversidade, de forma geral, na unidade da PRF4, conforme configurado em alguns entendimentos constantes no capítulo do referencial



teórico. É o caso de Loden e Rosener (1991) que definem diversidade como aquela que diferencia um grupo de pessoas de outro em dimensões primária (gênero, etnia, raça, orientação sexual, idade, etc.) e secundária (formação educacional, localização geográfica, religião, primeira língua, família, status, estilo de trabalho, experiência profissional, renda e estilo de comunicação, etc.). Igualmente enquadra-se, aqui, Mazur (2010), que amplia esse entendimento, também concebendo a existência dessas duas dimensões, porém considerando, ainda, a existência de uma dimensão terciária (crenças, premissas, percepções, atitudes, sentimentos, valores, normas de grupo). No caso específico deste estudo, foram trabalhadas as ocorrências das dimensões primária (idade e gênero) e secundária (experiência de trabalho, status econômico).

A análise da dimensão primária do conceito no âmbito da PRF4 verificou a ocorrência da diversidade clássica, aquela que pode ser definida por características visíveis sob as quais as pessoas têm pouco ou nenhum controle (PEREIRA e HANASHIRO, 2007). Esta análise, apresentada a seguir, aborda os dados referentes à idade e gênero em função da origem do servidor, conforme as Figuras 4 e 5.

**Figura 4. Frequência por origem em função da idade**

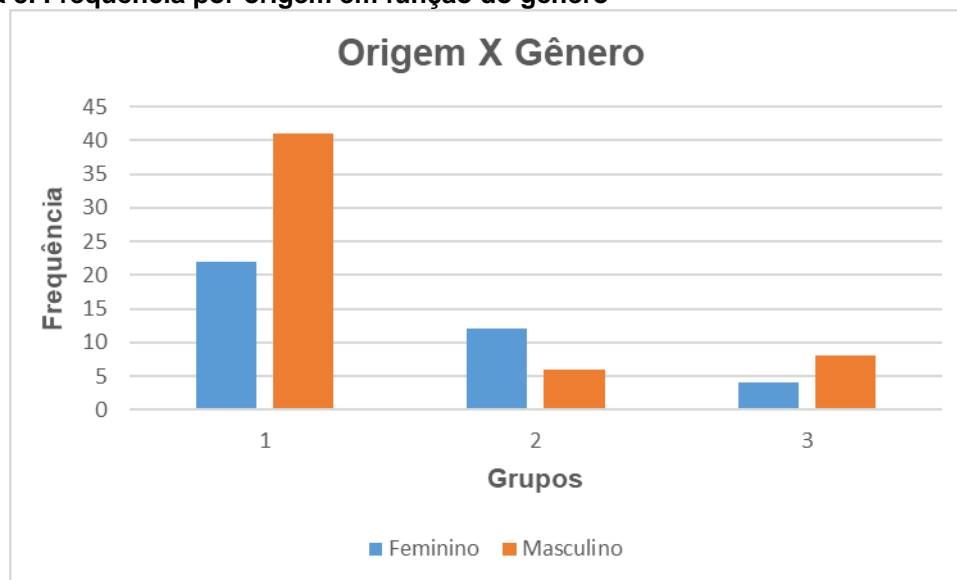


**Fonte: Elaborado pelo autor**

Os resultados constantes na Figura 4 referem-se à idade em relação à origem e destacam que os respondentes com mais de 45 anos estão mais concentrados no Grupo 2 (66,7%), seguido pelo Grupo 3 (58,3%) e Grupo 1 (52,4%). Por outro lado, os respondentes com menos de 45 anos estão mais presentes respectivamente no Grupo 1 (47,6%); Grupo 3 (41,7%); Grupo 2

(33,3%). Tais dados permitem concluir que o grupo caracterizado como de maior idade é o Grupo 2, enquanto que o Grupo 1 pode ser considerado o grupo mais jovem. O percentual geral da amostra, em relação à idade, aponta para uma maioria de servidores com idade superior aos 45 anos (55,9%).

**Figura 5. Frequência por origem em função do gênero**

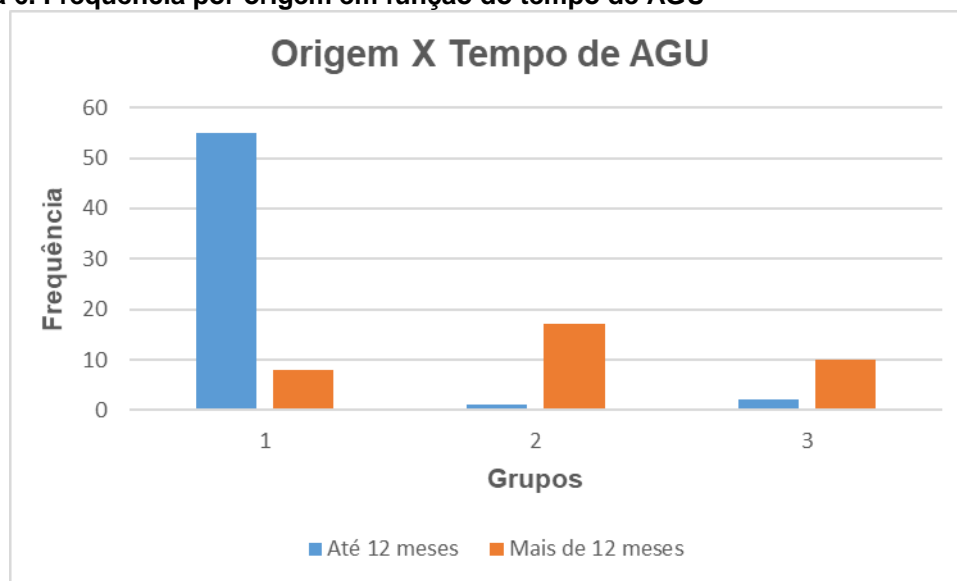


Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange à análise de gênero em relação à origem (Figura 5), é interessante ressaltar que o Grupo 2 e o Grupo 3 da amostra são compostos igualmente por 66,7% de homens e 33,3% de mulheres. Muito similar foi o resultado obtido no Grupo 1, em que 65,1% dos participantes são homens e 34,9% são mulheres. Esses dados claramente demonstram que a amostra, de forma geral, é composta majoritariamente por homens, sendo o percentual geral de 59,1% de homens e 40,9% de mulheres.

A análise da amostra com foco na dimensão secundária possibilitou a identificação da ocorrência da diversidade, aqui, adjetivada como funcional no âmbito da instituição pesquisada. Pereira e Hanashiro (2007) indicam que a segunda dimensão da diversidade pode ser delimitada por características consideradas invisíveis, que podem ser adotadas, renunciadas ou modificadas pela escolha consciente e deliberada dos indivíduos tais como a educação, experiência de trabalho, renda, estado civil, etc. Esta análise, apresentada a seguir, aborda os dados referentes ao tempo de AGU, salário e cargo, em função da origem do servidor, conforme as figuras 6, 7 e 8.

**Figura 6. Frequência por origem em função do tempo de AGU**

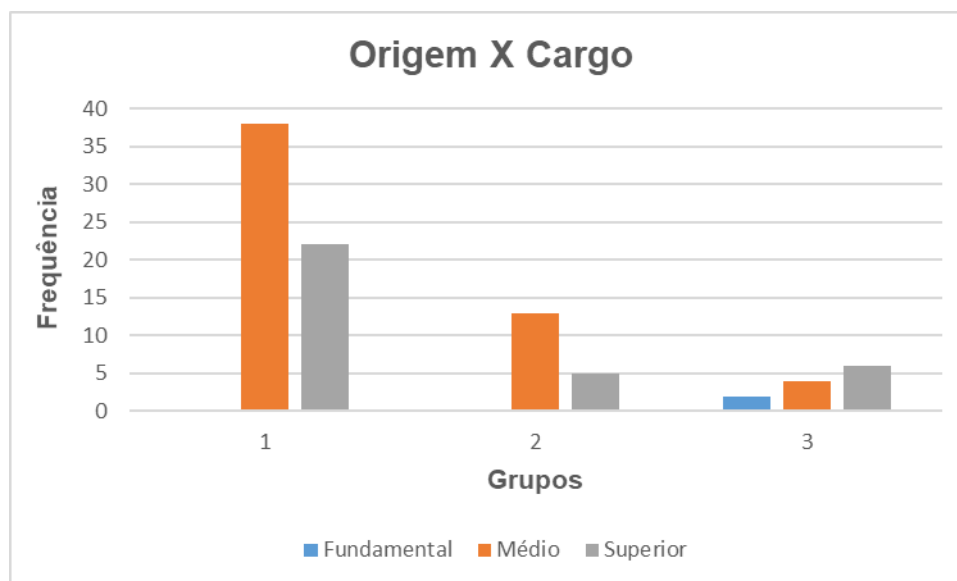


**Fonte: Elaborado pelo autor**

Conforme a Figura 6, em relação à análise do tempo de AGU, em função da origem, fica evidenciado na amostra de pesquisa de que a grande maioria dos respondentes (62,7%) tem menos do que 12 meses de trabalho na instituição. Na comparação entre os grupos, o Grupo 1 possui 87,3% dos respondentes com menos de um ano de exercício, o que, de longe, não é a realidade do Grupo 3, com 16,7% e, nem do Grupo 2, com 5,6% dos respondentes nesta situação. Sob ângulo oposto, destaca-se o Grupo 2 como o grupo com respondentes com mais tempo de trabalho no órgão, com 94,4% de seus participantes. O panorama geral sobre o tempo de exercício na AGU aponta para um quadro majoritariamente novo na AGU, sendo que 62,4% dos respondentes tem menos de um ano de exercício e 37,6% tem mais do que 12 meses de trabalho na instituição.

Tal resultado indica o ingresso de um grande número de servidores em um período curto de tempo, sendo uma das hipóteses a possível admissão de servidores de órgão recentemente extinto. Ressalta-se que as requisições realizadas pela AGU ocorrem tanto de órgãos existentes, como de outros que deixaram de existir, é dizer, a instituição requisita, em parte, servidores provenientes de órgãos extintos ou em processo de extinção, tornando-se assim uma nova casa para servidores que não seguiriam empregados por motivo da dissolução de seu órgão de origem.

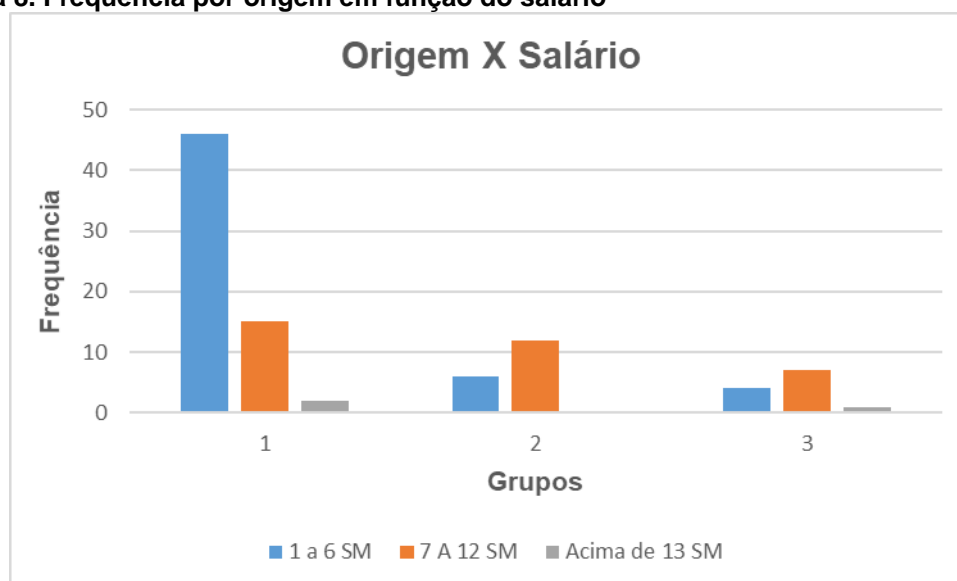
**Figura 7. Frequência por origem em função do cargo**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

Os dados apresentados na Figura 7, referentes aos cargos, analisados em função da origem dos servidores, revelam que apenas 2,2% do quadro funcional administrativo da PRF4 possui cargo de nível fundamental. Possuem cargo de nível médio a maioria dos respondentes, num percentual de 61,1%, seguidos pelos que estão concursados em cargos de nível superior, 36,7% da amostra. Na comparação entre os grupos, destaca-se o Grupo 3, com índice percentual de 50% de seus participantes como possuidores de cargos de nível superior, e, por outro lado, como sendo o único grupo que possui integrantes em cargos de nível fundamental, os quais representam um percentual de 16,7%.

**Figura 8. Frequência por origem em função do salário**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

Com base nos dados da Figura 8, a análise da amostra com foco no salário<sup>13</sup>, em função da origem, permite identificar uma ampla diversificação nos valores percebidos pelos servidores. De forma geral, destaca-se que a maior parte dos servidores estão classificados na faixa entre a 1 e 6 salários mínimos (60,2%). A faixa entre 7 e 12 salários mínimos apresenta um resultado percentual de 36,6% dos respondentes. Por fim, ainda que em percentual reduzido, identifica-se a existência de servidores administrativos com ganho mensal superior a 12 salários mínimos (3,3%). Ao focar as diferenças entre os grupos de origens, identifica-se que o Grupo 1 tem seu maior segmento composto por servidores que recebem entre 1 e 6 salários mínimos (73%), enquanto que no Grupo 2, a maior parte dos participantes está enquadrada na faixa entre 7 e 12 salários mínimos (66,7%), tal como ocorre no Grupo 3 (58,3%).

Os resultados apresentados permitem inferir, por exemplo, que o grupo mais antigo na instituição é o que possui maior renda mensal, no entanto, são pessoas possivelmente mais próximas da aposentadoria, pois apresentam maior média de idade. Por outro lado, o grupo mais jovem e com menos tempo de AGU é também o grupo que apresenta a menor renda mensal. Dentre os dois grupos comparados, o que possui maior formação é o grupo mais jovem e com menor renda mensal. Tais fatos sugerem que, possivelmente, há uma tendência de mudança significativa no perfil dos servidores administrativos da instituição.

Sintetizando, o perfil da amostra, pode-se afirmar que os respondentes desta pesquisa são, em sua maioria, do gênero masculino, com idade acima de 45 anos, contam com menos de um ano de exercício na unidade da PRF4, são concursados em cargos de nível médio e percebem entre 1 e 6 salários mínimos<sup>14</sup>.

Como visto anteriormente, esta seção do estudo demonstrou-se de extrema relevância para o atendimento do proposto no primeiro objetivo específico da pesquisa, isto é, a caracterização da ocorrência da diversidade funcional na PRF4. Na seção seguinte, serão analisadas as questões

---

<sup>13</sup> As faixas salariais propostas no questionário de pesquisa, para efeitos de análise dos resultados, foram adaptadas (5 para 3) com o objetivo de permitir uma análise mais consistente dos dados.

<sup>14</sup> Os dados constantes deste parágrafo se referem aos maiores índices percentuais obtidos na análise de cada segmento analisado (idade, gênero, tempo de exercício, cargo e salário) em função da origem.

relacionadas aos vínculos afetivos do comprometimento e à experiência de inclusão organizacional, que são, respectivamente, temas do segundo e terceiro objetivos específicos do trabalho.

## **6.2 Os vínculos afetivos do comprometimento e a experiência de inclusão**

Para verificação da ocorrência de vínculos afetivos do comprometimento e da percepção da experiência de inclusão na PRF4, buscou-se, primeiramente, a medição do grau de ambos construtos. Após a etapa da medição, realizaram-se análises em relação às médias obtidas pelas diferentes variáveis e, posteriormente, a análise dos resultados em funções das médias segmentadas por grupos de origem. Essas análises abordaram as duas dimensões, comprometimento e inclusão, separadamente. Como etapa preliminar à medição dos construtos foi verificada a confiabilidade interna do questionário.

### **6.2.1 Confiabilidade**

Anteriormente à fase de medição dos construtos, faz-se necessária a extração do índice de confiabilidade desses fatores (alfas de Cronbach), que dizem respeito ao grau de precisão da medida e à confiabilidade interna do instrumento de pesquisa. Obteve-se na medição do comprometimento organizacional um coeficiente alfa de Cronbach de 0,936 e, na medição da inclusão, o valor do coeficiente obtido foi de 0,872.

O coeficiente alfa de Cronbach geral obtido na medição do estudo foi de 0,904. Assim, os resultados das medições, tanto nas duas dimensões de análise, como do estudo de forma geral, demonstram um ótimo nível de confiabilidade interna do questionário quando comparados à linha limítrofe de confiabilidade do coeficiente, que é de 0,70 (HAIR et al., 2005), conforme detalhado no capítulo que versa sobre a metodologia.

### **6.2.2 Medição do comprometimento organizacional**

O comprometimento no trabalho, como já visto no referencial teórico deste estudo, possui inúmeros conceitos adotados pelos pesquisadores da área, que trazem em comum a ideia de que se trata de um estado psicológico positivo que

caracteriza a relação dos indivíduos com a organização e que impacta em seu desempenho (BASTOS e AGUIAR, 2015). Entretanto, embora não haja uma única definição para o comprometimento, este estudo adotou como conceito que o comprometimento organizacional está relacionado à identificação e ao envolvimento do indivíduo com uma organização em particular, manifestando-se em distintas dimensões, as quais estão vinculadas na crença e aceitação dos valores organizacionais, desejo de esforçar-se em prol dos interesses da instituição, assim como manter-se como membro integrante dela (MOWDAY, et al., 1979).

Para se iniciar a análise do construto, apresenta-se na Tabela 7 a média geral do grau de comprometimento organizacional dos servidores, bem como as médias finais para cada item do questionário. Ressalta-se, aqui, que a escala de medição utilizada está dividida em três níveis: baixo (média de 1,00 a 2,33), moderado (média de 2,34 a 3,67) e alto (média de 3,68 a 5,00), com a finalidade de melhor distinguir os níveis atingidos pelo construto. Ao final da Tabela 8, encontra-se o coeficiente alfa de Cronbach que indica o índice de confiabilidade da medição do comprometimento.

**Tabela 8. Médias na dimensão comprometimento**

| <b>Questão</b> | <b>Conteúdo</b>  | <b>Média (<math>\bar{X}</math>)</b> |
|----------------|--|-------------------------------------|
| q1             | Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho.                                 | 4,48                                |
| q2             | Conversando com amigos, eu sempre me refiro à Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar. | 4,40                                |
| q3             | Sinto os objetivos da Instituição como se fossem os meus.  | 4,04                                |
| q4             | A Instituição sempre inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho do trabalho.                             | 4,14                                |
| q5             | A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição onde trabalho.   | 3,88                                |
| q6             | Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho.               | 3,98                                |

|     |  |             |
|-----|--|-------------|
| q7  | Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição.            | 3,76        |
| q8  | Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.                           | 3,89        |
| q9  | Aceito as normas da Instituição porque concordo com elas.                              | 4,32        |
| q10 | Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição em que trabalho.                 | 4,54        |
| q11 | Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da Instituição em que trabalho. | 3,78        |
| q12 | Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem os meus.                 | 3,67        |
|     | <b>Média Geral</b>   | <b>4,08</b> |
|     | <b>Alpha de Cronbach</b>   | <b>,936</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a Tabela 8, a média geral obtida para o comprometimento organizacional foi de  $\bar{x}=4,07$ , fato que indica um alto nível de comprometimento da amostra. Mowday et al. (1979) apontam para o fato de que trabalhadores comprometidos demonstram apego emocional para com a organização, configurando uma vinculação afetiva do indivíduo em relação à instituição. Bastos e Aguiar (2015) relacionam o comprometimento com o compromisso com a organização, o engajamento e a motivação do trabalhador. Para Pinho (2009), a observância de índices altos de comprometimento organizacional pode estar associada a bons resultados e desempenhos no trabalho.

A análise individual das variáveis que explicam o construto do comprometimento, conforme a tabela das médias, aponta que o item que apresentou a maior delas ( $\bar{x}=4,54$ ) refere-se à preocupação do servidor com o futuro da instituição. Outras variáveis que se destacaram na medição da média em meio às demais que compõem o comprometimento são aquelas relacionadas ao orgulho do servidor em fazer parte da instituição ( $\bar{x}=4,48$ ) e a indicação para os amigos de que a instituição é um ótimo lugar para se trabalhar ( $\bar{x}=4,40$ ), ambas apresentando altos índices de comprometimento. Por outro lado, a



variável que apresentou a menor média na medição do construto é a que se refere ao sentimento de que os problemas da instituição são os problemas do próprio indivíduo ( $\bar{x}=3,67$ ), sendo esta a única variável classificada como nível moderado do comprometimento, ainda assim, na linha limítrofe superior desta faixa de medição. Esclarece-se, aqui, que essa variável, inicialmente, constituía a dimensão da aceitação íntima do construto consentimento organizacional, como proposto por Silva e Bastos (2010). No entanto, o novo modelo unidimensional de medição do comprometimento organizacional, desenvolvido por Bastos e Aguiar (2015), incorporou as variáveis da aceitação íntima a este construto.

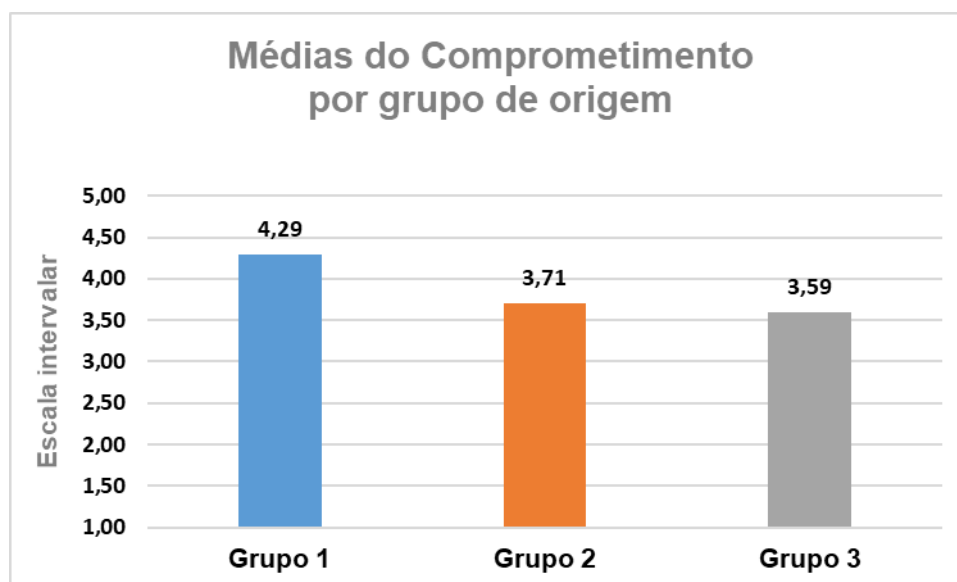
Com a análise destes resultados, pode-se inferir que a preocupação com o futuro da instituição e o sentimento de orgulho em fazer parte dela são fatores relevantes para os servidores administrativos da PRF4, refletindo a existência de vínculos afetivos entre os servidores e a instituição. Uma hipótese que, possivelmente, justifique a existência de tais vínculos pode estar relacionada ao fato de que, em alguns casos, os servidores requisitados pela AGU são oriundos de órgãos que foram extintos ou estão em processo de extinção, o que o leva a enxergar a instituição como uma oportunidade de seguir empregado. Outra hipótese pode estar relacionada ao fato de a instituição pesquisada ser um órgão público, sendo os seus servidores estáveis no trabalho. Nesse sentido, Rowe e Bastos (2007) apontam para uma forte ocorrência de vínculos afetivos em instituições públicas em consequência da estabilidade assegurada pela relação empregatícia, considerando também aspectos importantes como o ambiente de trabalho e a política salarial, sendo estes elementos que igualmente influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos.

A identificação da ocorrência dos vínculos afetivos do comprometimento sugere um aspecto favorável tanto para a instituição, que conta com atitudes positivas do trabalhador (assiduidade, pontualidade, compromisso com os objetivos e respeito às regras institucionais), quanto para o indivíduo, que desenvolve sentimentos de orgulho e de satisfação por sentir-se parte da organização (PINHO 2009; TOMAZZONI, 2017). Bastos (2008) tem entendimento semelhante, indicando que o comprometimento é tido como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas, sendo tratado, no âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo-

organização, como atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental. Ainda, para o autor, os vínculos do comprometimento afetivo representam algo muito além da simples lealdade à organização, passando a ser uma relação de desejo de doação própria do profissional para colaborar com o sucesso da instituição (BASTOS, 1993).

Uma vez analisadas as médias das variáveis da medição do comprometimento, parte-se para a observação do comportamento dos grupos de origem dos servidores da PRF4 em relação ao construto. A Figura 4 apresenta a medição do comprometimento segmentada por grupo de origem dos servidores. Cabe recordar, aqui, os níveis dessa medição: baixo (média de 1,00 a 2,33), moderado (média de 2,34 a 3,67) e alto (média de 3,68 a 5,00).

**Figura 9. Médias do comprometimento por grupo origem**



Fonte: Elaborado pelo autor

A observação dos dados apresentados na Figura 9, conforme o gráfico de médias do comprometimento por grupo de origem, aponta que a maior média entre os grupos de servidores da PRF4 foi obtida pelo Grupo 1 ( $\bar{x}=4,29$ ), seguido pelo Grupo 2 ( $\bar{x}=3,71$ ) e pelo Grupo 3 ( $\bar{x}=3,59$ ). Esses resultados indicam que o Grupo 1 e o Grupo 2 são classificados com alto nível de comprometimento organizacional, entretanto, o Grupo 3 apresenta resultados que o classifica com um nível de comprometimento moderado, muito próximo da margem limítrofe superior da faixa do nível moderado. Por meio da análise desses resultados, pode-se afirmar que, de forma geral, há a ocorrência de vínculos afetivos do

comprometimento em todos os três grupos de servidores da PRF4, confirmando os resultados obtidos na análise das variáveis individuais e da média geral de medição desse construto.

Algumas hipóteses podem ser levantadas para a explicação da ocorrência desses vínculos. Considerando que a maioria dos servidores da amostra tem menos de 12 meses de AGU e, portanto, passaram por situações recentes de transferência, o comprometimento verificado pode estar relacionado ao fato de terem vislumbrado possibilidades de crescimento com a mudança de instituição. Outra hipótese, considerada anteriormente, mas que não pode deixar de ser, aqui, apontada, refere-se aos servidores requisitados de órgãos extintos, os quais desenvolvem, teoricamente, vínculos afetivos com a nova instituição.

Finalizada a discussão sobre os níveis do comprometimento organizacional, na próxima subseção, apresenta-se a análise do construto da experiência de inclusão.

### **6.2.3 Medição da experiência da inclusão**

Da mesma forma que no comprometimento organizacional, a definição de inclusão não é assunto pacificado, tendo uma série de conceitos distintos. Existe, na literatura, o entendimento de que a inclusão, de uma forma abrangente, é composta por seus aspectos físicos e psicológicos. Considera-se o aspecto físico como o ato de incluir as pessoas nas organizações e em suas atividades, enquanto que o segundo aspecto, o psicológico, se refere ao julgamento ou percepção de aceitação coletiva, ou o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro da organização (FERDMAN et al., 2009; HANASHIRO et al., 2011). Para a realização deste estudo, a inclusão foi considerada em seu aspecto psicológico, ou seja, o da experiência de inclusão, baseado na percepção do sentimento de inclusão por parte dos participantes.

Para se iniciar a análise do construto, apresenta-se na Tabela 9 a média geral do grau de experiência de inclusão organizacional dos servidores, bem como as médias finais para cada item do questionário. A escala de medição utilizada, tal como na medição do comprometimento, está dividida em três níveis: baixo (média de 1,00 a 2,33), moderado (média de 2,34 a 3,67) e alto (média de 3,68 a 5,00), com a finalidade de melhor distinguir os níveis atingidos pelo

construto. Ao final da Tabela 8, encontra-se o coeficiente alfa de Cronbach que indica o índice de confiabilidade da medição da experiência de inclusão.

**Tabela 9. Médias na dimensão inclusão**

| <b>Questão</b> | <b>Conteúdo</b>   | <b>Média (<math>\bar{X}</math>)</b> |
|----------------|---|-------------------------------------|
| q13            | Eu me importo com o meu grupo de trabalho   | 4,63                                |
| q14            | Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho. | 4,46                                |
| q15            | Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.   | 4,44                                |
| q16            | Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.                                      | 4,45                                |
| q17            | Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.   | 4,85                                |
| q18            | Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.                                  | 4,17                                |
| q19            | Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.                                     | 4,42                                |
| q20            | Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.                                    | 4,55                                |
| q21            | No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).                                   | 4,35                                |
| q22            | Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.                       | 4,17                                |
| q23            | Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.   | 4,39                                |
| q24            | No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.                                 | 3,33                                |
| q25            | Sinto que meu grupo de trabalho se sente parte da Instituição onde trabalha.                                | 4,16                                |
| q26            | Eu me sinto confortável com a chegada de novos colegas ao meu grupo de trabalho.                            | 4,57                                |

|     |   |             |
|-----|---|-------------|
| q27 | Os colegas de trabalho recém-chegados à Instituição se adaptam facilmente.                            | 4,22        |
| q28 | Considero que a Instituição em que trabalho gere de forma positiva a diversidade do quadro funcional. | 4,18        |
|     | <b>Média Geral</b>  | <b>4,29</b> |
|     | <b>Alpha de Cronbach</b>  | <b>,871</b> |

Fonte: Elaborado pelo autor

Preliminarmente, cabe registrar que, no momento da análise dos resultados, verificou-se que três questões apresentaram índices muito baixos de medição, o que divergiu consideravelmente dos resultados das demais variáveis do questionário: q15.  $\bar{x}=1,56$ ; q20.  $\bar{x}=1,45$ ; q24.  $\bar{x}=2,67$ . Esclarece-se, aqui, que as 12 questões selecionadas da EEIO foram mantidas exatamente como na escala original, tendo como intuito manter as condições da escala anteriormente validada. Assim, uma vez percebido o fato, constatou-se que este ocorre porque os respondentes discordam de tais afirmações, que apresentam forma afirmativa-negativa, diferentemente das demais questões do instrumento que são formuladas na forma afirmativa-positiva, ocasionando assim resultados inversos. Portanto, durante o processamento dos resultados das médias, essas questões foram tratadas de forma diferenciada, ou seja, analisadas de forma invertida, para que o resultado do estudo se mantivesse fiel às respostas obtidas. Após a análise invertida, os resultados obtidos para estas questões foram: q15.  $\bar{x}=4,44$ ; q20.  $\bar{x}=4,55$ ; q.24  $\bar{x}=3,33$ .

Esclarecido o fato, passa-se à análise dos resultados, conforme a tabela acima. A média geral obtida para a experiência de inclusão foi de  $\bar{x}=4,29$ , o que indica um nível alto do construto na amostra avaliada. Para Mor Barak, (2005) a percepção de inclusão está fortemente relacionada à satisfação no trabalho, à ocorrência dos vínculos afetivos do comprometimento, ao desempenho organizacional e ao bem-estar do indivíduo no ambiente institucional. Harrison e Klein (2007) entendem a inclusão como um processo que envolve as relações humanas e a experiência resultante daqueles que participam desses relacionamentos sendo, assim, um processo que supera a possível existência da diversidade em um grupo. Nas organizações que apresentam altos níveis de

experiência de inclusão, pessoas de todos os grupos de identidades sociais têm a oportunidade de estarem presentes, para que suas vozes sejam ouvidas, apreciadas e realizar atividades em nome do coletivo (WASSERMAN et al., 2008).

No que se refere à análise individual das variáveis que explicam a experiência de inclusão, a tabela de médias aponta que o item que apresentou a maior delas ( $\bar{x}=4,85$ ) refere-se ao desejo do indivíduo de que seu grupo de trabalho tenha sucesso. Outras variáveis que merecem destaque em relação às demais que compõem a dimensão desse construto são aquelas relacionadas à importância do grupo de trabalho para o indivíduo ( $\bar{x}=4,63$ ); ao sentir-se confortável com a chegada de novos colegas ao grupo de trabalho ( $\bar{x}=4,57$ ); a que estabelece que para conseguir realizar o seu trabalho corretamente, o indivíduo pode contar com as pessoas do seu grupo de trabalho ( $\bar{x}=4,46$ ). Tais variáveis apresentam igualmente altos índices de comprometimento. Por outro lado, a variável que apresentou a menor média na medição da experiência de inclusão foi a que indica que no trabalho as pessoas tendem a ver o indivíduo como um estereótipo dos seus grupos ( $\bar{x}=3,33$ ), estando classificada como nível moderado nesse construto. Outra questão que figurou dentre as de resultados mais baixos foi a que indica a percepção de que o grupo de trabalho do indivíduo sente-se parte da instituição ( $\bar{x}=4,16$ ). Nesse caso, entretanto, a média ainda foi classificada como nível alto na medição da experiência de inclusão.

Por meio dos dados destacados acima, pode-se depreender que o desejo pelo sucesso de seu grupo de trabalho e a preocupação do indivíduo com a equipe são aspectos de primeira ordem para os servidores administrativos que compõem a amostra desta pesquisa, além de outro aspecto importante verificado, o qual se relaciona com o fato de o indivíduo entender que pode contar com os colegas de equipe para a realização do seu trabalho. Com base nesses dados, pode-se concluir que, ainda que o quadro administrativo da instituição seja caracterizado pela diversidade funcional, confirmado pelos dados discutidos na seção sobre o perfil da amostra, os servidores da PRF4 confirmam ter experiência de inclusão altamente positiva.

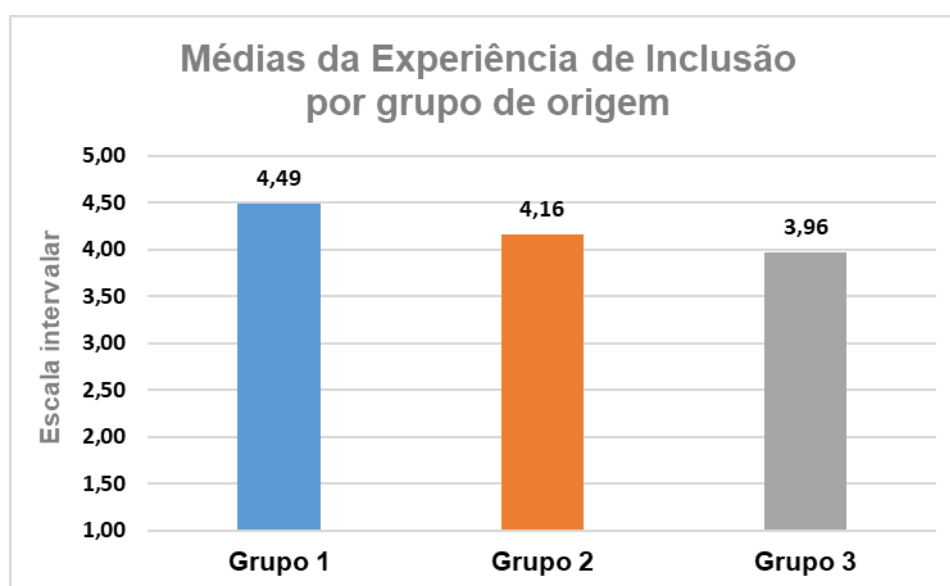
Para Hanashiro et al. (2011), aspectos evidentes da existência da inclusão psicológica em uma organização são os altos níveis de aceitação coletiva e o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro do grupo. De acordo com Pless e Maak (2004), nesse tipo de ambiente, diferentes vozes são

respeitadas e ouvidas, diversos pontos de vista, perspectivas e abordagens são valorizados e todos são encorajados a dar uma contribuição única e significativa para a equipe de trabalho, permitindo pessoas com diferentes backgrounds, mentalidades e pensamentos trabalharem juntas, de forma efetiva, e desempenharem seu potencial.

Miller (1998), aponta que a inclusão está focada no grau em que o indivíduo se sente parte do processo crítico organizacional, ou seja, nos processos formais de tomada de decisão e acesso a informações, entre outros. Assim, a inclusão representa a necessidade satisfeita de fazer parte do sistema formal da organização e a habilidade de uma pessoa em contribuir total e efetivamente para essa organização. Dessa forma, a inclusão também significa ter a permissão para participar a quem está apto a contribuir com o grupo. A cultura de inclusão diz respeito ao reconhecimento de diferenças, em vários níveis, enquanto busca os elos comuns a fim de alcançar os objetivos do grupo de trabalho e da organização.

Uma vez analisadas as médias das variáveis da medição da experiência de inclusão, parte-se para a observação do comportamento dos grupos de origem dos servidores da PRF4 em relação ao construto. A Figura 5 apresenta a medição da experiência de inclusão segmentada por grupo de origem dos servidores. Cabe retomar, aqui, os níveis dessa medição: baixo (média de 1,00 a 2,33), moderado (média de 2,34 a 3,67) e alto (média de 3,68 a 5,00).

**Figura 10. Médias da experiência de inclusão por grupo origem**



Fonte: Elaborado pelo autor

A observação dos dados apresentados na Figura 10, conforme o gráfico de médias da experiência de inclusão por grupo de origem, tal como ocorrido na dimensão do comprometimento, apontam que a maior média entre os grupos de servidores da PRF4 foi constatada no Grupo 1 ( $\bar{x}=4,49$ ), seguido pelo Grupo 2 ( $\bar{x}=4,16$ ) e pelo Grupo 3 ( $\bar{x}=3,96$ ). Os resultados obtidos na medição desse construto apontam para o fato de que os três grupos de servidores que compõem a amostra de pesquisa são classificados com nível alto de experiência de inclusão. Assim, pode-se concluir que há ocorrência de percepção positiva por parte dos respondentes acerca deste tema.

Uma hipótese sugerida para justificar tal resultado pode estar relacionada ao fato de que os servidores com menos de 12 meses de AGU são maioria na população e amostra estudadas. Nesse sentido, com a chegada de um grande grupo de servidores num período reduzido de tempo, houve um forte e repentino incremento da força de trabalho, o que possivelmente gerou uma redistribuição e redução do trabalho para os indivíduos e oportunizou um clima amistoso no processo de inclusão. Isso resultou numa percepção positiva acerca desta experiência nos servidores do órgão.

No encerramento deste capítulo, após medição e análise do comprometimento organizacional e da experiência de inclusão, destaca-se que tais procedimentos foram imprescindíveis para o atendimento do proposto nos segundo e terceiro objetivos deste estudo, respectivamente. Assim, por meio dos dados ora obtidos e analisados, foi possível verificar a ocorrência dos vínculos afetivos do comprometimento e a percepção positiva da experiência de inclusão por parte dos servidores administrativos da PRF4. Após a análise das médias obtidas para os construtos, a seção seguinte apresentará a análise acerca das percepções dos servidores da PRF4 nas dimensões comprometimento e experiência de inclusão.

### **6.3 Análise das percepções dos respondentes (ANOVA)**

Este trabalho buscou identificar a existência de possíveis divergências na percepção dos servidores em relação às dimensões do comprometimento e da inclusão. Assim, primeiramente, foi realizado o teste de análise da variância (ANOVA) para testar as diferenças entre as médias das respostas dos três



grupos de servidores para a identificação de possíveis divergências de percepção entre estes acerca dos dois construtos (comprometimento e experiência de inclusão), por meio da análise do indicador de significância. Posteriormente, foram analisados os valores da significância para cada item do questionário em função da origem, salário e cargo.

O nível de significância determinado para esse tipo de análise é de 5% (sig.=0,05). Os itens que apontam índice de significância até 5% (sig.≤0,05) são considerados como itens que apresentam alguma divergência de percepção entre os grupos de servidores na variável analisada. Por outro lado, quando os itens apresentam significância maior do que 5% (sig.≥0,05), significa que os grupos não divergem na maneira de pensar acerca daquela proposição. Os resultados completos dos cálculos da variância, os quais apontam o índice de significância das variáveis, constam nas Tabelas 10, 11, 12, 13, 14, 15 a seguir:

**Tabela 10. Divergências de percepção entre os grupos de servidores na dimensão comprometimento, segundo a origem:**

| <b>Percepção Comprometimento x Origem</b> |  |                |                |                |                      |
|---|--|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| <b>Questão</b>                            | <b>Conteúdo</b>  | <b>Grupo 1</b> | <b>Grupo 2</b> | <b>Grupo 3</b> | <b>Significância</b> |
| q1  | Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho.                                 | 4,635          | 4,278          | 4,000          | <u>,019</u>          |
| q2  | Conversando com amigos, eu sempre me refiro à Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar. | 4,607          | 4,000          | 3,917          | <u>,002</u>          |
| q3  | Sinto os objetivos da Instituição como se fossem os meus.  | 4,302          | 3,471          | 3,500          | <u>,001</u>          |
| q4  | A Instituição sempre inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho do trabalho.                             | 4,365          | 3,778          | 3,455          | <u>,002</u>          |
| q5  | A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição onde trabalho.   | 4,206          | 3,278          | 3,083          | <u>,000</u>          |
| q6  | Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho.               | 4,254          | 3,500          | 3,250          | <u>,000</u>          |
| q7  | Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição.  | 3,873          | 3,667          | 2,750          | <u>,002</u>          |
| q8  | Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.   | 4,032          | 3,833          | 3,182          | <u>,044</u>          |

|     |  |       |       |       |      |
|-----|--|-------|-------|-------|------|
| q9  | Aceito as normas da Instituição porque concordo com elas.                              | 4,581 | 3,667 | 3,917 | ,000 |
| q10 | Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição em que trabalho.                 | 4,645 | 4,333 | 4,333 | ,220 |
| q11 | Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da Instituição em que trabalho. | 4,032 | 3,333 | 3,167 | ,003 |
| q12 | Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem os meus.                 | 3,935 | 3,333 | 3,500 | ,065 |

**Tabela 11. Divergências de percepção entre os grupos de servidores na dimensão comprometimento, segundo o salário:**

| <b>Percepção Comprometimento x Salário</b> |  |                 |                     |                      |
|--|--|-----------------|---------------------|----------------------|
| <b>Questão</b>                             | <b>Conteúdo</b>  | <b>Até 6 SM</b> | <b>Mais de 6 SM</b> | <b>Significância</b> |
| q1   | Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho.                                 | 4,464           | 4,514               | ,774                 |
| q2   | Conversando com amigos, eu sempre me refiro à Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar. | 4,429           | 4,343               | ,639                 |
| q3   | Sinto os objetivos da Instituição como se fossem os meus.  | 4,200           | 3,811               | ,062                 |
| q4   | A Instituição sempre inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho do trabalho.                             | 4,179           | 4,083               | ,644                 |
| q5   | A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição onde trabalho.   | 3,982           | 3,730               | ,202                 |
| q6   | Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho.               | 4,107           | 3,784               | ,115                 |
| q7   | Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição.  | 3,714           | 3,649               | ,766                 |
| q8   | Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.   | 3,857           | 3,944               | ,700                 |
| q9   | Aceito as normas da Instituição porque concordo com elas.  | 4,400           | 4,189               | ,267                 |
| q10  | Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição em que trabalho.   | 4,545           | 4,541               | ,977                 |
| q11  | Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da Instituição em que trabalho.                               | 3,911           | 3,595               | ,149                 |
| q12  | Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem os meus.   | 3,873           | 3,595               | ,216                 |

**Tabela 12. Divergências de percepção entre os grupos de servidores na dimensão comprometimento, segundo o cargo:**

| <b>Percepção Comprometimento x Cargo</b> |  |                  |                 |                      |
|--|--|------------------|-----------------|----------------------|
| <b>Questão</b>                           | <b>Conteúdo</b>  | <b>Até Médio</b> | <b>Superior</b> | <b>Significância</b> |
| q1                                       | Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho.                                 | 4,491            | 4,424           | ,708                 |
| q2                                       | Conversando com amigos, eu sempre me refiro à Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar. | 4,404            | 4,364           | ,830                 |
| q3                                       | Sinto os objetivos da Instituição como se fossem os meus.  | 4,143            | 3,848           | ,179                 |
| q4                                       | A Instituição sempre inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho do trabalho.                             | 4,140            | 4,125           | ,943                 |
| q5                                       | A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição onde trabalho.   | 3,825            | 3,939           | ,579                 |
| q6                                       | Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho.               | 3,982            | 3,939           | ,842                 |
| q7                                       | Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição.  | 3,754            | 3,515           | ,295                 |
| q8                                       | Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.   | 3,930            | 3,719           | ,366                 |
| q9                                       | Aceito as normas da Instituição porque concordo com elas.  | 4,321            | 4,242           | ,690                 |
| q10                                      | Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição em que trabalho.   | 4,536            | 4,576           | ,824                 |
| q11                                      | Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da Instituição em que trabalho.                               | 3,789            | 3,727           | ,786                 |
| q12                                      | Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem os meus.   | 3,842            | 3,563           | ,235                 |

**Tabela 13. Divergências de percepção entre os grupos de servidores na dimensão inclusão, segundo a origem:**

| <b>Percepção Inclusão x Origem</b> |                 |                |                |                |                      |
|------------------------------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------------|
| <b>Questão</b>                     | <b>Conteúdo</b> | <b>Grupo 1</b> | <b>Grupo 2</b> | <b>Grupo 3</b> | <b>Significância</b> |

|     |   |       |       |       |             |
|-----|---|-------|-------|-------|-------------|
| q13 | Eu me importo com o meu grupo de trabalho   | 4,762 | 4,389 | 4,333 | <u>,038</u> |
| q14 | Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho. | 4,683 | 4,056 | 3,917 | <u>,000</u> |
| q15 | Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.   | 4,280 | 3,450 | 3,480 | <u>,001</u> |
| q16 | Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.                                      | 4,508 | 4,389 | 4,250 | ,570        |
| q17 | Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.   | 4,937 | 4,611 | 4,750 | ,055        |
| q18 | Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.                                  | 4,333 | 3,944 | 3,667 | <u>,017</u> |
| q19 | Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.                                     | 4,613 | 4,000 | 4,083 | <u>,003</u> |
| q20 | Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.                                    | 4,550 | 3,760 | 3,980 | <u>,009</u> |
| q21 | No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).                                   | 4,540 | 3,889 | 4,083 | <u>,007</u> |
| q22 | Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.                       | 4,286 | 4,118 | 3,667 | ,069        |
| q23 | Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.   | 4,484 | 4,278 | 4,083 | ,214        |
| q24 | No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.                                 | 4,260 | 4,040 | 4,010 | ,299        |
| q25 | Sinto que meu grupo de trabalho se sente parte da Instituição onde trabalha.                                | 4,333 | 4,188 | 3,091 | <u>,000</u> |
| q26 | Eu me sinto confortável com a chegada de novos colegas ao meu grupo de trabalho.                            | 4,651 | 4,500 | 4,250 | ,214        |
| q27 | Os colegas de trabalho recém-chegados à Instituição se adaptam facilmente.                                  | 4,317 | 4,278 | 3,750 | ,089        |
| q28 | Considero que a Instituição em que trabalho gere de forma positiva a diversidade do quadro funcional.       | 4,371 | 3,833 | 3,583 | <u>,003</u> |

**Tabela 14. Divergências de percepção entre os grupos de servidores na dimensão inclusão, segundo o salário:**

| <b>Percepção Inclusão x Salário</b> |                 |                 |                     |                      |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| <b>Questão</b>                      | <b>Conteúdo</b> | <b>Até 6 SM</b> | <b>Mais de 6 SM</b> | <b>Significância</b> |

|     |   |       |       |      |
|-----|---|-------|-------|------|
| q13 | Eu me importo com o meu grupo de trabalho   | 4,625 | 4,649 | ,875 |
| q14 | Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho. | 4,482 | 4,432 | ,775 |
| q15 | Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.   | 3,580 | 3,340 | ,277 |
| q16 | Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.                                      | 4,411 | 4,514 | ,554 |
| q17 | Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.   | 4,786 | 4,946 | ,155 |
| q18 | Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.                                  | 4,232 | 4,081 | ,400 |
| q19 | Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.                                     | 4,418 | 4,432 | ,932 |
| q20 | Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.                                    | 4,110 | 4,240 | ,910 |
| q21 | No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).                                   | 4,339 | 4,378 | ,831 |
| q22 | Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.                       | 4,143 | 4,222 | ,668 |
| q23 | Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.   | 4,345 | 4,459 | ,497 |
| q24 | No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.                                 | 3,970 | 3,480 | ,254 |
| q25 | Sinto que meu grupo de trabalho se sente parte da Instituição onde trabalha.                                | 4,109 | 4,229 | ,536 |
| q26 | Eu me sinto confortável com a chegada de novos colegas ao meu grupo de trabalho.                            | 4,554 | 4,595 | ,788 |
| q27 | Os colegas de trabalho recém-chegados à Instituição se adaptam facilmente.                                  | 4,214 | 4,270 | ,751 |
| q28 | Considero que a Instituição em que trabalho gere de forma positiva a diversidade do quadro funcional.       | 4,127 | 4,216 | ,637 |

**Tabela 15. Divergências de percepção entre os grupos de servidores na dimensão inclusão, segundo o cargo:**

| <b>Percepção Inclusão x Cargo</b> |                 |                  |                 |                      |
|-----------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|----------------------|
| <b>Questão</b>                    | <b>Conteúdo</b> | <b>Até Médio</b> | <b>Superior</b> | <b>Significância</b> |

|     |   |        |        |      |
|-----|---|--------|--------|------|
| q13 | Eu me importo com o meu grupo de trabalho   | 4,614  | 4,636  | ,887 |
| q14 | Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho. | 4,474  | 4,455  | ,916 |
| q15 | Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.   | 3,650  | 3,610  | ,740 |
| q16 | Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.                                      | 4,439  | 4,545  | ,543 |
| q17 | Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.   | 4,807  | 4,909  | ,389 |
| q18 | Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.                                  | 4,228  | 4,121  | ,561 |
| q19 | Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.                                     | 4,446  | 4,394  | ,762 |
| q20 | Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.                                    | 4,210  | 4,040  | ,525 |
| q21 | No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).                                   | 4,351  | 4,424  | ,693 |
| q22 | Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.                       | 4,161  | 4,242  | ,664 |
| q23 | Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.   | 4,439  | 4,313  | ,474 |
| q24 | No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.                                 | 3,990  | 3,780  | ,798 |
| q25 | Sinto que meu grupo de trabalho se sente parte da Instituição onde trabalha.                                | 4,164  | 4,188  | ,904 |
| q26 | Eu me sinto confortável com a chegada de novos colegas ao meu grupo de trabalho.                            | 4,561  | 4,606  | ,778 |
| q27 | Os colegas de trabalho recém-chegados à Instituição se adaptam facilmente.                                  | 4,246  | 4,212  | ,856 |
| q28 | Considero que a Instituição em que trabalho gere de forma positiva a diversidade do quadro funcional.       | 57,000 | 32,000 | ,993 |

Assim, uma vez realizada a análise, identificou-se que não foram encontradas, neste estudo, diferenças de percepção entre os três grupos de servidores em função de salário e cargo (em nenhuma das dimensões analisadas: comprometimento e inclusão). Entretanto, ficou identificada a ocorrência de divergências de percepção entre os grupos de servidores em função da origem (em ambas dimensões: comprometimento e inclusão).

Dessa forma, nesta seção, são unicamente analisados os resultados obtidos acerca das divergências percebidas, ou seja, divergências no segmento origem, nas duas dimensões de análise. Por não terem sido evidenciadas divergências nos demais segmentos (salário e cargo), não foi possível avançar nas análises de tais segmentos. A seguir, na Tabela 16, apresentam-se os dados referentes às divergências de percepção dos grupos de servidores da PRF4 na dimensão comprometimento, segundo a origem.

**Tabela 16. Percepções divergentes entre os grupos de servidores: comprometimento, segundo a origem<sup>15</sup>:**

| Questão | Conteúdo   | Divergências de percepção |          |          |
|---------|--|---------------------------|----------|----------|
|         |  | a=b; a#c                  | b=a; b=c | c#a; c=b |
| q1      | Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho.                                 | a=b; a#c                  | b=a; b=c | c#a; c=b |
| q2      | Conversando com amigos, eu sempre me refiro à Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar. | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q3      | Sinto os objetivos da Instituição como se fossem os meus.  | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q4      | A Instituição sempre inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho do trabalho.                             | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q5      | A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição onde trabalho.   | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q6      | Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho.               | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q7      | Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição.  | a=b; a#c                  | b=a; b#c | c#a; c#b |
| q8      | Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.   | a=b; a#c                  | b=a; b=c | c#a; c=b |
| q9      | Aceito as normas da Instituição porque concordo com elas.  | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a;c=b  |
| q10     | Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição em que trabalho.   | =                         | =        | =        |
| q11     | Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da Instituição em que trabalho.                               | a#b; a=c                  | b#a; b=c | c=a; c=b |
| q12     | Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem os meus.   | =                         | =        | =        |

**Fonte: Elaborado pelo autor**

<sup>15</sup> Para fins de entendimento da tabela, esclarece-se o que segue: Grupo 1 (a); Grupo 2 (b); Grupo 3 (c); percepções iguais (=); percepções divergentes (#).

A análise dos resultados apresentados na Tabela 16, que apresentam as ocorrências de divergências entre as percepções dos grupos de servidores da PRF4 na dimensão do comprometimento e em função da origem, apontam que a maioria das divergências de percepção ocorrem entre os grupos 1 e 3, identificadas em 9 oportunidades ( $a\#c=9$ ). As percepções divergentes entre os grupos 1 e 2 apontaram 6 ocorrências ( $a\#b=6$ ), enquanto que a existência de divergências entre os grupos 2 e 3 ocorreram apenas uma vez ( $b\#c=1$ ). Dessa forma, os grupos que foram identificados como mais divergentes em termos de percepção acerca do comprometimento foram os grupos 1 e 3.

Na tabela 17, a seguir, apresentam-se os dados referentes às divergências de percepção dos grupos de servidores da PRF4 na dimensão experiência de inclusão, segundo a origem.

**Tabela 17. Percepções divergentes entre os grupos de servidores: comprometimento, segundo a origem<sup>16</sup>:**

| Questão | Conteúdo  | Divergências de percepção |          |          |
|---------|---|---------------------------|----------|----------|
|         |   | a#b; a=c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q13     | Eu me importo com o meu grupo de trabalho   | a#b; a=c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q14     | Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho. | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q15     | Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.   | a=b; a#c                  | b=a; b#c | c#a; c#b |
| q16     | Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.                                      | =                         | =        | =        |
| q17     | Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.   | =                         | =        | =        |
| q18     | Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.                                  | a=b; a#c                  | b=a; b=c | c#a; c=b |
| q19     | Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.                                     | a#b; a#c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |
| q20     | Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.                                    | a=b; a#c                  | b=a; b#c | c#a; c#b |
| q21     | No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).                                   | a#b; a=c                  | b#a; b=c | c#a; c=b |

<sup>16</sup> Para fins de entendimento da tabela, esclarece-se o que segue: Grupo 1 (a); Grupo 2 (b); Grupo 3 (c); percepções iguais (=); percepções divergentes (#).



|     |   |          |          |          |
|-----|---|----------|----------|----------|
| q22 | Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.                 | =        | =        | =        |
| q23 | Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.   | =        | =        | =        |
| q24 | No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.                           | =        | =        | =        |
| q25 | Sinto que meu grupo de trabalho se sente parte da Instituição onde trabalha.                          | a#b; a#c | b#a; b#c | c#a; c#b |
| q26 | Eu me sinto confortável com a chegada de novos colegas ao meu grupo de trabalho.                      | =        | =        | =        |
| q27 | Os colegas de trabalho recém-chegados à Instituição se adaptam facilmente.                            | =        | =        | =        |
| q28 | Considero que a Instituição em que trabalho gere de forma positiva a diversidade do quadro funcional. | a#b; a#c | b#a; b=c | c#a;c=b  |

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Os resultados obtidos sobre as divergências de percepções dos grupos de servidores da PRF4, na dimensão da experiência de inclusão em função da origem, estão apresentados na Tabela 17, acima. Nota-se a ocorrência de divergência de percepções com mais frequência entre os grupos 1 e 3, em 7 oportunidades ( $a\#c=7$ ). As percepções divergentes entre os grupos 1 e 2 apontaram 5 ocorrências ( $a\#b=5$ ), e, entre os grupos 2 e 3 ocorreram 3 vezes ( $b\#c=3$ ). Assim, tal como na dimensão do comprometimento, os grupos que foram identificados como mais divergentes em termos de percepções acerca da experiência de inclusão foram os grupos 1 e 3.

A identificação de que os grupos mais divergentes em percepção são os grupos 1 e 3 em ambas dimensões merece destaque. Isto pode sugerir que este fato está relacionado ao quesito tempo de instituição, pois enquanto o grupo 1 apresenta 87,3% de seus integrantes com menos de um ano de instituição, o grupo 3 é composto por 83,3% de seus servidores com mais de doze meses de trabalho na PRF4. Outro possível aspecto que justifique o fato refere-se à renda mensal, pois os resultados apontam que o grupo 1 é composto majoritariamente por servidores que percebem até 6 salários mínimos (73%), enquanto que o grupo 3 está no outro extremo, possuindo apenas 33,3% de seus trabalhadores classificados nesta faixa. Desta forma, tais divergências de percepção podem estar relacionadas às questões da experiência no órgão (tempo de AGU) e à renda mensal dos servidores (salário).

Por meio da análise dos resultados desta seção, foi possível a identificação das percepções dos servidores da PRF4 acerca do comprometimento e da experiência de inclusão, sob o enfoque da origem, salário e cargo. Restou evidenciado que muitas dessas percepções não se demonstraram divergentes entre os diferentes grupos. Assim, ainda que tenha sido verificada a ocorrência da diversidade funcional na instituição, conforme especificado na seção que aborda o perfil da amostra, não se confirmou um ambiente institucional com amplas divergências de pensamento, tendo sido identificadas percepções divergentes entre os grupos de servidores apenas no quesito origem, e, não sendo estas aparentes nos quesitos salário e cargo. Allen et al. (2008) atentam justamente para esse tipo de análise acerca da diversidade, em que se considera a diversidade de acordo com as percepções dos funcionários. Ao considerar a diversidade percebida em oposição à diversidade real, os autores apontam para o fato de que se pode capitalizar a natureza intrincada e multidimensional da diversidade. Partindo-se do princípio de que não existem somente os traços de diversidade visíveis em uma instituição, mas também os traços invisíveis, as interações individuais dentro de uma organização passam a ser muito importantes para definir a sua existência, sendo que as percepções dos funcionários sobre a diversidade é o que a torna real, ou não, no ambiente de trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se identificar como são percebidos pelos servidores administrativos da PRF4 a experiência de inclusão e os vínculos afetivos do comprometimento, considerando a diversidade funcional. Para o cumprimento desse objetivo, a pesquisa, de cunho exploratório, foi desenvolvida em distintas etapas.

Na etapa inicial do estudo, foram analisadas e adaptadas as escalas de medição do comprometimento organizacional, de Bastos e Aguiar (2015), e da experiência de inclusão, de Hanashiro et al. (2011), para a construção do instrumento de pesquisa. Posteriormente, na etapa seguinte, foi aplicado o questionário de pesquisa nos servidores administrativos da PRF4.

No primeiro objetivo específico da pesquisa, buscou-se caracterizar a diversidade funcional existente no quadro de servidores administrativos da PRF4. Esse objetivo do estudo foi atingido, principalmente, por meio da caracterização da amostra de pesquisa, através das respostas obtidas dos participantes em relação aos seus dados sociodemográficos e ocupacionais, revelando a diversidade funcional existente na instituição, que, neste estudo, focou especialmente nos quesitos de origem, salário e cargo.

No segundo objetivo específico, cujo enfoque foi identificar a ocorrência de vínculos afetivos do comprometimento organizacional nos servidores da PRF4, os resultados mostraram que a ocorrência desses vínculos na instituição pesquisada estão fortemente atrelados à preocupação com o futuro do órgão e com a demonstração do orgulho, por partes dos servidores, de serem integrantes dele. Tais aspectos foram identificados por meio das médias obtidas para o construto do comprometimento.

Bastos e Aguiar (2015) apontam para esse sentindo, concebendo que o comprometimento se trata de um estado psicológico positivo que caracteriza a relação dos indivíduos com a organização e que causa impacto em seu desempenho. No caso específico deste trabalho, realizado em uma instituição pública, Rowe e Bastos (2008) apontam para a ocorrência de vínculos afetivos do comprometimento em instituições públicas em consequência da estabilidade assegurada pela relação empregatícia, considerando também aspectos importantes como o ambiente de trabalho e a política salarial.

O terceiro objetivo teve como propósito identificar a experiência de inclusão organizacional dos servidores da PRF4. O resultado permitiu identificar uma percepção positiva dos servidores acerca desse construto, apontando uma forte tendência de preocupação dos servidores com o sucesso do grupo de trabalho e com a importância do grupo de trabalho para o indivíduo. Outros achados relevantes relacionaram-se com o sentir-se confortável com a chegada de novos colegas ao grupo de trabalho e o poder contar com os colegas para conseguir realizar o trabalho individual corretamente. Tais fatos ficaram evidenciados pelos dados das médias obtidas na medição desse construto.

O quarto e último objetivo específico, que visava analisar as percepções dos servidores da PRF4 acerca do comprometimento e da inclusão organizacionais sob os enfoques de origem, salário e cargo foi examinado por meio da análise dos dados de variância obtidos. Tais resultados permitiram identificar que a percepção dos servidores da instituição acerca da diversidade, aqui adjetivada como funcional, são diferentes unicamente no quesito origem, não sendo identificadas divergências de percepção nos demais quesitos: salário e cargo.

O estudo permitiu confirmar, de forma geral, as ideias preliminares do autor, porém com algumas ressalvas decorrentes dos resultados. Os vínculos de comprometimento organizacional e a experiência de inclusão percebida apontaram índices considerados bastante altos em suas medições, o que não era esperado inicialmente. Ainda, as percepções dos servidores acerca do comprometimento e da experiência de inclusão não demonstraram divergências acentuadas. Com relação às diferenças de percepção, pode-se inferir que a identificação da ocorrência destas entre os grupos, confirma a tendência de que a mão-de-obra está mudando, fato que poderia ser mais aprofundado por meio da realização de um trabalho qualitativo.

Analisando o trabalho de forma global, ainda que tenha sido identificado um ambiente de trabalho com ocorrência da diversidade, não foi possível concluir que existe a diversidade percebida pelos trabalhadores, os quais, de forma geral, sentem-se parte da instituição e nela incluídos, estando igualmente comprometidos com os objetivos institucionais. Nessa perspectiva, Ferdman et al. (2009) apontam que a experiência de inclusão, em seu sentido psicológico, é entendida pelo indivíduo por meio de um sentimento inclusivo. Mais especificamente, é a percepção do indivíduo do quanto ele se sente seguro,

confiável, aceito, respeitado, suportado, valorizado, comprometido e engajado em seu ambiente de trabalho, seja no aspecto individual ou de grupo.

Cabe registrar aqui que a temática e a problematização desta pesquisa, realizada em uma instituição pública, levaram à realização de um levantamento das teorias acerca da Administração Pública brasileira. Nesse levantamento, muito se viu sobre a evolução do Estado brasileiro, principalmente a transição do Estado burocrático ao Estado gerencial. No entanto, foi possível verificar nesta pesquisa que, ainda que a reforma gerencial venha se desenvolvendo desde o final dos anos 1990, seus resultados, na prática, não são aparentes na instituição pesquisada, especialmente no que tange à gestão de pessoas. Identificou-se no órgão estudado que os assuntos referentes às pessoas se restringem, normalmente, às tarefas operacionais e rotineiras de recursos humanos. No entanto, importa salientar que, mesmo com essa suposta inconsistência de gestão, os resultados obtidos foram altamente positivos no que diz respeito ao comprometimento e à experiência de inclusão.

No que se refere às limitações do estudo, aponta-se, primeiramente, o fato de que foi uma pesquisa restrita a um determinado contexto específico, no caso, a ocorrência da diversidade nos servidores administrativos da unidade da PRF4, sendo esta uma das inúmeras unidades da AGU espelhadas pelo país, onde a situação que envolve o quadro funcional administrativo é muito semelhante. É igualmente importante ressaltar o fato de o estudo em questão abordar aspectos comportamentais, os quais possuem caráter subjetivo, não permitindo que se façam conclusões sobre o quanto tais atitudes se traduzem em comportamentos efetivos no dia-a-dia dos servidores. Ainda, na condição de estudo baseado principalmente na abordagem quantitativa, tendo sido os dados obtidos por questionário fechado, a medição dos resultados dos comportamentos dos servidores também pode não retratar adequadamente a realidade vivida pelos participantes no ambiente de trabalho.

Por fim, para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos sobre o tema num universo maior de pesquisa, talvez englobando integralmente as unidades da instituição pesquisada, assim como realizar estudos com maior ênfase na abordagem qualitativa, que permitam um entendimento mais aprofundado sobre as questões comportamentais ora estudadas. Para o desenvolvimento dos estudos acerca da diversidade, inclusão e comprometimento organizacionais, recomenda-se a realização de pesquisas

que tenham por objetivo o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas, visando uma compreensão mais aprofundada acerca do gerenciamento da diversidade da força de trabalho e a criação de ambientes organizacionais inclusivos, com foco no comprometimento com o trabalho e com os objetivos e valores institucionais.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; CHANG Jr, J. **Comprometimento Organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso), SÃO PAULO, v. ANO 3, nº. 2, p. 13-38, 2002.
- ALLEN, R. S. et al. (2008). **Perceived diversity and organizational performance**. *Employee Relations*. v.30, n.1, p. 20-33.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado/Universidade de Brasília. Brasília, DF, 1994.
- \_\_\_\_\_, LIRA, S. B. **Comprometimento no Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde**. Organizações e Sociedade. Salvador: v.4, n.9, p.39 – 64, 1997.
- \_\_\_\_\_; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento Organizacional: Uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho**. Revista de Administração Contemporânea, v.1 (p.97-120), 1997.
- \_\_\_\_\_. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho**. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n. 4, out./dez. 2000.
- \_\_\_\_\_; BORGES-ANDRADE, J. E. **Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr./jun. 2002.
- \_\_\_\_\_. et al. **Comprometimento organizacional: aprimorando a medida das bases afetiva, de continuação e normativa para o contexto de trabalho no Brasil**. In: Conferência internacional de avaliação psicológica: formas e contextos, 13, 2008, Braga. Anais. Braga: Universidade do Minho, 1-14, 2008.
- \_\_\_\_\_; AGUIAR, C. V. N. **Comprometimento Organizacional. In: Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**, (p.97-120), Editora Artmed. Porto Alegre, 2015.
- BAUMAN, Z. **Vida Líquida**. 2ª edição. Editora Zahar. Rio de Janeiro, RJ, 2009.
- BENDIX, R. **Max Weber**. Buenos Aires: Amorrortu, 1979. 464 p.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Editora Atlas. São Paulo, SP, 2014.

BORGES-ANDRADE, J.E. **Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim.** Revista de Administração da USP, p.29-43, São Paulo, 1990.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais.** Temas em Psicologia, vol.1, 1994.

BORGES, L. O.; LIMA, A. M. S.; VILELA, E. C. MORAIS, S. S. G. **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional.** RAE-Eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 8, Jan./Jun, 2004.

BRENTANO, A. **Gênese e história política da Advocacia-Geral da União (AGU).** Dissertação (Mestrado em Ciência Política), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil.** São Paulo, Editora 34, 1996: cap. 16, p 269-294.

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público, v. 120, n.1, 1996.

\_\_\_\_\_.; SPINK, P. **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a Cidadania: A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional.** Brasília: ENAP; 1999.

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço público, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

BULGARELLI, R. **Diverso Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações.** Cultura, São Paulo, 2008.

CAMPOS, J. G. F.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J.; LEITE, N. R. P. **Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo – USP,** São Paulo, 2008.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010.

COUTINHO, M. J. V. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual.** Revista do Serviço Público, Jul-Set 2000.

COX, T.; BLAKE, S. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness.** Academy of Management Executive, 45 -56, 1991.

\_\_\_\_\_. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice.** Berrett Koehler, San Francisco, 1993.

CROSS, E.Y. **Making the Invisible Visible.** Healthcare Forum, v.35, n.1, 1992.



CUNHA, D. E.; SILVA, A. H.; ESTIVALETE, V. B.; HORBE, T. A. N.; MOURA, G. L. **Confiança do empregado na organização e comprometimento organizacional: em busca da relação entre os construtos.** Revista Sistemas & Gestão, 2017.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano.** São Paulo: Atlas, 1994. cap.1, p. 15-33.

DAHLIN, K. B., WEINGART, L. R., & HINDS, P. J. (2005). **Team diversity and information use.** Academy of Management Journal, 48(6), 1107-1123.

DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência.** Editora Atlas. São Paulo, 1985.

ESTEVES, S. A. P. **O Dragão e a borboleta - Sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo, AMCE, 2000.

ELY, R. J., & Thomas, D. A. **Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes.** Administrative Science Quarterly, 46(2) 229-273, 2001.

FARIAS, M.B.S. ; GUEIROS, M.M.B. **Comprometimento Organizacional no Âmbito do Serviço Público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma Universidade Federal,** 2015.

FERDMAN, B. M., BARRERA, V., ALLEN, A., & VUONG, V. **Inclusive Behavior and the Experience of Inclusion.** In B. G. Chung (Chair), Inclusion in Organizations: Measures, HR Practices, and Climate. Symposium presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, 2009

FERDMAN, B. M.; AVIGDOR, A.; BRAUN, D.; KONKIN, J.; KUZMYCZ, D. **Experiência coletiva de inclusão, diversidade e desempenho em grupos de trabalho.** RAM, REV. ADM. MACKENZIE, V. 11, N. 3, Edição Especial. SÃO PAULO, SP • MAI./JUN. 2010 • p. 6-26 • ISSN 1678-6971

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Maria Tereza. **Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, nº 3 p. 18-25, Jul./Set. 2000.

FLEURY, S. **Reforma Administrativa: uma visão crítica.** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: vol. 31, n. 4, jul./ago. 1997, p. 299-309.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Editora Atlas. São Paulo, 2010.

HAIR, J. F. J. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANASHIRO et al. **Medindo inclusão no ambiente organizacional: uma visão “Emic” da Escala de Comportamento Inclusivo.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., Rio de Janeiro, 2011.

HARRISON, D. A.; KLEIN, K. J. **What’s the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations.** *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, NY, n. 32, p. 1199-1228, 2007.

HOM, P. W., ROBERSON, L. & ELLIS, A. D. **Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America.** *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34, 2008.

HOLVINO, E., FERDMAN, B. M., & MERRILL-SANDS, D. **Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches.** In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276), 2004.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho.** Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

JONSEN, K. MAZNEVSKI, M. L. & SCHNEIDER, S. C. **Diversity and its not so diverse literature: An international perspective.** *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62, 2011.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública.** Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB. 182p. Florianópolis, 2010.

KANDOLA, R.; FULLERTON, J. **Diversity: more than just an empty slogan** *Personnel Management*; v. 26, n.11, Nov 1994.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de Pesquisa em Administração: uma abordagem prática.** Editora Atlas. São Paulo, 2015.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual.** Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2004.

LODEN, M e ROSENER, J. **Workforce America. Managing Employee Diversity as a Vital Resource.** Homewood, IL: Irwin, 1991.

MANNIX, E., NEALE, M. A. **What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations.** *Psychological Science in the Public Interest*, 31-55, 2005.

MARTIN-ALCAZAR, F. Romero, P., & SÁNCHEZ-GARDEY, G. S. **Effects of diversity on group decision-making processes: The moderating role of**

**human resource management.** Group Decision and Negotiation, 21(5), 677-701, 2011.

MAZUR, B. **Cultural diversity in organizational theory and practice.** Journal of Intercultural Management. v.2, n.2, p. 5-15, 2010.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional.** Revista de Administração Contemporânea, 1998.

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

\_\_\_\_\_. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M. **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional.** Revista Eletrônica de Administração, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro.** 39. ed. São Paulo: Malheiros. 925 p. ---- Localização: 342.9(81) / M478d / 39.ed, 2013.

MENEZES, Ana Maria Ferreira. **Reformas do Estado e Modelos de Gestão Estatal: - Uma Análise dos anos 60 aos 90.** Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, set. 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization.** Journal of Occupational Psychology, 1990.

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

\_\_\_\_\_.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, 1993.

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

\_\_\_\_\_.; PARFYONOVA, N. M. **Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and reconceptualization.** Human Resource Management Review, 2010.

MERCALI, G. D., **Os antecedentes e os preditores do engajamento no trabalho: um estudo com docentes de ensino superior no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2018.

MOR BARAK, M. E. & CHERIN, D. A. **A tool to expand Organizational understanding of workforce diversity: Developing a measure of Inclusion-Exclusion.** *Administration in Social Work*, 22(1), 47-64, 1998.

\_\_\_\_\_. **Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2005.

MOWDAY, R. T., PORTER, L. W., STEERS, R. M. **Employee Organization Linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover.** New York: Academic Press, 1979.

\_\_\_\_\_, PORTER, L. W., BOULIAN, P. V.; STEERS, R. M. **Managing Fairness in Organizations.** Quorum Books, 1998.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. **Diversidade e identidade nas organizações.** In: CLEGG, S. R. et al., *Handbook de estudos organizacionais*, São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A. **Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil.** *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior*, 2015.

PACHECO, Regina Silvia. **Política de Recursos Humanos para a Reforma Gerencial: Realizações do período 1995-2002.** *Revista do Servidor Público*, ano 53 nº 4 (Out-Dez.2002). Brasília: ENAP, 2002. p.78-103.

PAIVA, Adriano Martins. **Advocacia-Geral da União: instituição de estado ou de governo? Estudo comparativo entre os governos FHC (1999-2002) e LULA (2007-2010).** Dissertação (Mestrado em Ciência Política). – Universidade de Brasília, 2015.

PALUDO, A. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho.** Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. A. **Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?** *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.* Rio de Janeiro, 2007.

PINHEIRO, J. L. A; GOIS, J. B. H. **Amplitude da gestão da (s) diversidades (s) - vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações.** Universidade Federal da Bahia, 2009.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

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

\_\_\_\_\_; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C.

**Comprometimento Organizacional: análise sobre escalas validadas no Brasil e nova evidência de validade do modelo tridimensional.** Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão, São Paulo, 2016.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, E. R. S. **Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Levantamento Bibliográfico dos Últimos 27 Anos no Brasil.** Enanpad, São Paulo, 2017.

PLESS, N. M.; MAAK, T. **Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice.** Journal of Business Ethics, 54(2), 129-147, 2002.

PODSIADLOWSKI, A.; GROSCHE, D.; KOGLER, M.; SPRINGER, C.; ZEE, K. **Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations.** International Journal of Intercultural Relations, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia.** (p.78-91). Porto Alegre, Editora Artmed, 2015.

PRESOTTI, L. **Gerenciar a diversidade cultural nas organizações: caminhos para a inclusão.** Dissertação. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2011.

PRIETO, L. C., Phipps, S. T. A., & OSIRI, J. K. **Linking workplace diversity to organizational performance: A conceptual framework.** Journal of Diversity Management, 4(4), 13-22, 2009.

ROBERSON, Q. M. **Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations.** Group and Organization Management, 31(2), 212–36, 2006.

RODRIGUES, A. C. A. **Do Comprometimento de Continuação ao Entrincheiramento Organizacional: o percurso de construção e avaliação psicométrica da escala.** Dissertação de mestrado. 2009. Instituto de Psicologia. Universidade Federal da Bahia. Salvador. 2009

ROWE D.; BASTOS A.. **Comprometimento ou entrincheiramento na carreira? Um estudo entre docentes do ensino superior.** In: XXXII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

TOLEDO, G. L.; OVALLE, I. I. **Estatística Básica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro.** Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2005.

SALIONE, B. C. C. **Administração Pública por resultados e os contratos de gestão com organizações sociais.** Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2013

SAMPIERI, R. H.; Collado, C, F; LUCIO, P. B. **La metodología de la investigación**. Mc Graw Hill Editores. D.F., México, 2014.

SILVA, A. do C. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá, 2015.

SILVA, E. E da C. **Consentimento Organizacional: uma proposta de medida para o construto**. Dissertação de mestrado. 2009. Instituto de Psicologia. Universidade Federal da Bahia. 2009.

\_\_\_\_\_; BASTOS, A. V. B. **A escala de consentimento organizacional: construção e evidências de sua validade**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 10, n.1, p. 7-22, jan./jun. 2010.

SILVA, K. R. O.; GALLON, S; PESSOTO, A. P. **Comprometimento organizacional em uma IES comunitária**. Revista de Administração IMED, 2017.

SECCHI, L.. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública**. Revista de Administração Pública – RAP. Rio de Janeiro, 43 (2), Mar/Abr: 2009.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. **Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de Administração**. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras**, 1–12, 2001.

\_\_\_\_\_. **Medidas do comportamento organizacional**. Estudos de Psicologia vol.7, 2002.

\_\_\_\_\_. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Editora Artmed, 2008.

TAYLOR, H.C.; BLAKE, S. **Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness**. Academy of Management Executive, 1991.

THOMAS, D.A.; ELY, R.J. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity**. Harvard Business Review, Sep/Oct, 1996.

TOMAZZONI, G. C. **Vínculos de comprometimento, entrincheiramento e consentimento do indivíduo com a organização: explorando seus antecedentes e consequentes**. Univesidade Federal de Santa Maria, 2017.

TRIANDS, H. C. **The future of workforce diversity in international organizations: a commentary**. Applied Psychology: an International Review, 486-495, 2003.

TRICKETT, E. J., WATTS, R. J. & BIRMAN, D. **Human Diversity: Perspectives on People in Context**. San Francisco, California: Jossey-Bass, 1992.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R., Peña-Vinces, J. C., SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, M.; GUILLEN, J. **Como melhorar o desempenho da empresa por meio da diversidade de colaboradores e da cultura organizacional**. Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.20 n.3 jul-set. 2018 p.378-400, 2012.

TUNG, R.L. **Managing cross-national and intra-national diversity**. Human Resource Management, v. 32, 1993.

VALENTE, M. J. W. **Histórico e evolução da Advocacia-Geral da União**. Brasília, DF, 2013.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANA, M. A. **Comprometimento organizacional: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma Universidade Federal**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Fundação Pedro Leopoldo, Padre Leopoldo, MG, 2012.

WASSERMAN, I. C.; GALLEGOS, P. V.; FERDMAN, B. M. **Dancing with resistance: leadership challenges in fostering a culture of inclusion**. In: THOMAS, K. M. (Ed.). Diversity resistance in organizations. New York: Taylor and Francis. p. 175-200, , 2008.

WEBER, M. **Economia y sociedad: esbozo de una sociología comprensiva**. México: Fondo de Cultura, 1984.

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**


**TERMO DE CONSENTIMENTO DE PESQUISA**

Através deste termo concordo com a realização de pesquisa acadêmica sobre Diversidade e Comprometimento Organizacionais no quadro de servidores administrativos da Procuradoria Regional Federal da 4ª Região, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, assim como a identificação da Instituição na referida pesquisa.

Estou ciente de que o estudo será realizado pelo aluno Fábio Lisboa Gaspar do curso de Mestrado em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Maria Beatriz Rodrigues.

Fui informado pelo pesquisador de que a pesquisa será realizada por meio do envio de um questionário estruturado fechado, por meio eletrônico, aos servidores administrativos da Instituição para que, caso optem em participar, o façam com anonimato assegurado. Foi-me assegurado de que as informações obtidas serão tratadas de forma sigilosa e utilizadas apenas para os propósitos da pesquisa. O trabalho final será disponibilizado na biblioteca da UFRGS para auxiliar em futuras pesquisas e o aprimoramento e desenvolvimento da ciência.

Porto Alegre, 24 de janeiro de 2018.

  
**Dr. Sérgio Augusto da Rosa Montardo**

**Procurador Regional Federal da 4ª Região**

**Instituição:**

Advocacia-Geral da União  
 Procuradoria-Geral da União  
 Procuradoria Regional Federal da 4ª Região  
 Av. Carlos Gomes nº 1942/1950  
 Três Figueiras / Porto Alegre / RS  
[prf4@agu.gov.br](mailto:prf4@agu.gov.br)

**Pesquisador:**

Fábio Lisboa Gaspar  
[fabio.gaspar@ufrgs.br](mailto:fabio.gaspar@ufrgs.br)

**Orientadora:**

  
 Prof.ª Dr.ª Maria Beatriz Rodrigues  
[beatriz.rodrigues@ufrgs.br](mailto:beatriz.rodrigues@ufrgs.br)



## ANEXO B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

# UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA/UFRGS

Prezado(a) participante,

O Centro de Estudos e Pesquisa em Administração (CEPA), vinculado à Escola de Administração da UFRGS, está realizando, em conjunto com o mestrando Fábio Lisboa Gaspar e a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Beatriz Rodrigues, pesquisa que busca identificar os vínculos da inclusão e do comprometimento organizacionais sob o enfoque da diversidade funcional no quadro de servidores administrativos da Procuradoria Regional Federal da 4ª Região (PRF4/AGU).

As respostas terão confidencialidade garantida e os dados serão analisados de forma global. Ressaltamos que a sua participação é muito importante para os objetivos dessa pesquisa e esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas. O tempo estimado de preenchimento é de 10 minutos.

**Agradecemos a sua colaboração!**

### INSTRUÇÕES:

A seguir apresenta-se uma lista de afirmações; por favor indique seu grau de concordância a cada uma delas. Responda na escala variando de **1=Discordo Totalmente** até **5=Concordo Totalmente**.

#### I – DIVERSIDADE, INCLUSÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAIS

- |   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da Instituição onde trabalho.                                 | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro à Instituição como uma grande Instituição para a qual é ótimo trabalhar. | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Sinto os objetivos da Instituição como se fossem os meus.  | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. A Instituição sempre inspira o melhor em mim para o progresso no desempenho do trabalho.                             | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. A minha forma de pensar é muito parecida com a da Instituição onde trabalho.   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela Instituição onde trabalho.               | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha Instituição.  | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Esta Instituição tem um imenso significado pessoal para mim.   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Aceito as normas da Instituição porque concordo com elas.  |                       |                       |                       |                       |                       |

|   |                       |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Eu realmente me interesso pelo destino da Instituição em que trabalho.                                      | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Se eu tivesse uma empresa, escolheria as mesmas normas da Instituição em que trabalho.                      | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem os meus.                                      | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Eu me importo com o meu grupo de trabalho   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Para conseguir realizar meu trabalho corretamente, eu posso contar com as pessoas do meu grupo de trabalho. | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Sinto-me incompreendido no meu grupo de trabalho.   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Tenho liberdade para colaborar com os outros no meu grupo de trabalho.                                      | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Eu quero que meu grupo de trabalho tenha sucesso.   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Minhas contribuições são altamente valorizadas pelo meu grupo de trabalho.                                  | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Eu sou completamente respeitado pelos membros do meu grupo de trabalho.                                     | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Eu me sinto um estranho (um peixe fora d'água) no meu grupo de trabalho.                                    | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. No trabalho eu sou tratado(a) da maneira como gostaria de ser tratado(a).                                   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Meu grupo de trabalho administra (ou trabalha) as discordâncias e situações difíceis.                       | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Os membros do meu grupo de trabalho confiam em mim.   | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. No trabalho as pessoas tendem a me ver como um estereótipo dos meus grupos.                                 | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Sinto que meu grupo de trabalho se sente parte da Instituição onde trabalha.                                | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Eu me sinto confortável com a chegada de novos colegas ao meu grupo de trabalho.                            | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Os colegas de trabalho recém-chegados à Instituição se adaptam facilmente.                                  | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. Considero que a Instituição em que trabalho gere de forma positiva a diversidade do quadro funcional.       | 1.                    | 2.                    | 3.                    | 4.                    | 5.                    |
|   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

## II – DADOS SÓCIO DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

1. Idade (em anos)

1.  16 a 25 anos

2.  26 a 35 anos

3.  36 a 45 anos

4.  46 a 55 anos
5.  56 a 65 anos
6.  66 a 75 anos

2. Gênero

1.  Feminino
2.  Masculino

3. Tempo de exercício na AGU (em meses)

1.  Até 3 meses
2.  4 a 12 meses
3.  13 a 24 meses
4.  25 a 36 meses
5.  Acima de 36 meses

4. Órgão de origem

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. <input type="radio"/> AGU        | 6. <input type="radio"/> INCRA          |
| 2. <input type="radio"/> CEF        | 7. <input type="radio"/> INFRAERO       |
| 3. <input type="radio"/> ELETROBRAS | 8. <input type="radio"/> INSS           |
| 4. <input type="radio"/> IBAMA      | 9. <input type="radio"/> MINISTÉRIOS    |
| 5. <input type="radio"/> IFES       | 10. <input type="radio"/> UNIVERSIDADES |

5. Nível do cargo

1.  Fundamental
2.  Médio
3.  Superior

6. Renda mensal aproximada (em Salário Mínimo =SM)

Salário mínimo atual: R\$ 954,00

1.  1 a 3 (SM)
2.  4 a 6 (SM)
3.  7 a 9 (SM)
4.  10 a 12 (SM)
5.  13 a 15 (SM)
6.  Acima de 15 (SM)

enviar

## ANEXO C – AVISO DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA

**Fábio Lisboa Gaspar**

---

**De:** Sérgio Augusto da Rosa Montardo  
**Enviado em:** quinta-feira, 14 de junho de 2018 17:57  
**Para:** Lista Adm PRF4 Sede  
**Assunto:** Estudos e Pesquisas

**Prezados Servidores:**

Pelo presente, ao tempo em que presto cumprimentos, informo que durante os próximos dias o Centro de Estudos e Pesquisa em Administração (CEPA), vinculado à Escola de Administração da UFRGS, estará realizando, em conjunto com o mestrando Fábio Gaspar e a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Beatriz Rodrigues, pesquisa sobre comprometimento e diversidade organizacional no âmbito do quadro administrativo desta Procuradoria.

A pesquisa se dará por meio de um questionário que será enviado eletronicamente, com confidencialidade assegurada aos participantes.

Ressalto a importância da participação de todos. Importa destacar a peculiaridade dos integrantes que formam nossas equipes, notadamente em relação a diversidade de origem e formação.

Atenciosamente,

**Sérgio Augusto da Rosa Montardo**  
*Procurador Regional Federal da 4ª Região*  
F. 2139.4600/4700  
sergio.montardo@agu.gov.br



## ANEXO D – DIVULGAÇÃO DA PESQUISA

**Fábio Lisboa Gaspar**

---

**De:** PRF4 - Procuradoria Regional Federal da 4º Região  
**Enviado em:** quinta-feira, 28 de junho de 2018 11:39  
**Para:** Lista PRF4 - Administrativos  
**Cc:** lourdes.odete@ufrgs.br  
**Assunto:** Pesquisa CEPA/UFRGS

Prezados

De ordem, segue o link da pesquisa referente a “diversidade, inclusão e comprometimento organizacionais” para ampla divulgação e colaboração dos colegas.

Seria de grande valia o preenchimento da pesquisa pelos colegas desta PRF4, com o intuito de colaborar com o estudo do tema.

<http://www.onlinesurvey.com.br/cepa/fgaspar/>

att

---

Rodrigo Moretto  
Gabinete  
Divisão de Gerenciamento de Atuação Prioritária  
Procuradoria Regional Federal da 4ª Região  
(51) 2139 4612  
[rodrigo.moretto@agu.gov.br](mailto:rodrigo.moretto@agu.gov.br)  
[www.agu.gov.br/prf4](http://www.agu.gov.br/prf4)



---

**De:** Lourdes Odete Dos Santos <[lourdes.odete@ufrgs.br](mailto:lourdes.odete@ufrgs.br)>  
**Enviada em:** quarta-feira, 27 de junho de 2018 10:10  
**Para:** [prf4@agu.gov.br](mailto:prf4@agu.gov.br)  
**Assunto:** Pesquisa CEPA/UFRGS

À

Procuradoria Regional Federal da 4ª Região

Senhor Procurador,

Conforme autorização, encaminhamos abaixo o *link* para acesso ao questionário da pesquisa UFRGS/PRF4 para divulgação interna.

<http://www.onlinesurvey.com.br/cepa/fgaspar/>

Ressaltamos que a pesquisa tem finalidade acadêmica e o anonimato dos participantes é assegurado.

Atenciosamente,

--  
Lourdes Odete Dos Santos  
[lourdes.odete@ufrgs.br](mailto:lourdes.odete@ufrgs.br)  
CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração