



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**ERIKA INABA COSTA**

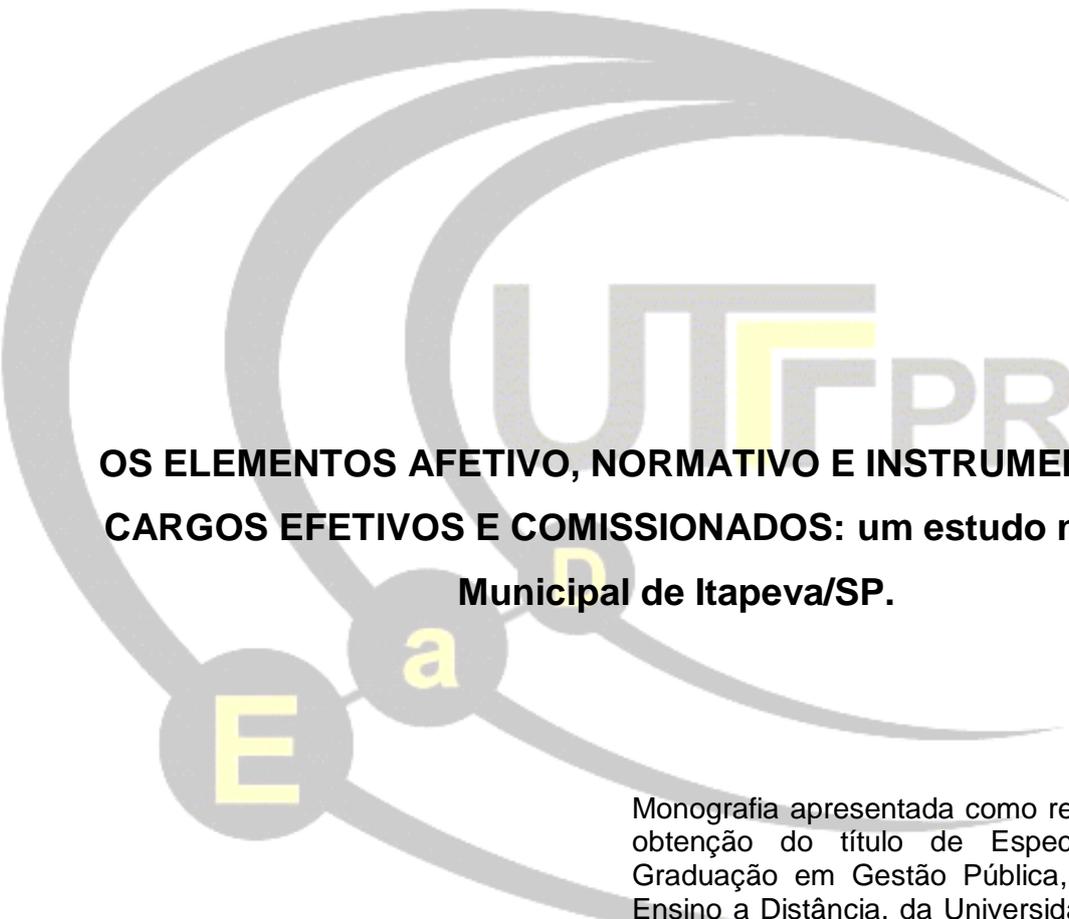
**OS ELEMENTOS AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL NOS  
CARGOS EFETIVOS E COMISSIONADOS: um estudo na Câmara  
Municipal de Itapeva/SP**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**PATO BRANCO**

**2014**

**ERIKA INABA COSTA**



**OS ELEMENTOS AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL NOS  
CARGOS EFETIVOS E COMISSIONADOS: um estudo na Câmara  
Municipal de Itapeva/SP.**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

**EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA**

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivete Ines Pastro

**PATO BRANCO**

**2014**



---

## TERMO DE APROVAÇÃO

OS ELEMENTOS AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL NOS CARGOS EFETIVOS E COMISSIONADOS: um estudo na Câmara Municipal de Itapeva/SP.

Por

**Erika Inaba Costa**

Esta monografia foi apresentada às 8:20 h do dia **25 de Outubro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Ivete Inês Pastro  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco  
(orientadora)

---

Prof<sup>a</sup> M.Sc. Audrey Merlin Leonardi de Aguiar  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

---

Prof<sup>a</sup> M.Sc. Giovanna Pezarico  
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho aos meus pais, Antonio e Tiyoko,  
pelo apoio e incentivo e ao meu esposo Marcelo,  
pela paciência e companheirismo.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, primeiramente, que me deu forças e sabedoria, fé e perseverança para vencer os obstáculos e acima de tudo nunca desistir.

Aos meus pais, pela dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação, sempre enfatizando a importância para minha formação profissional.

Ao meu esposo e familiares pelo apoio e reconhecimento do meu esforço na busca do conhecimento.

Aos meus queridos amigos que de certa maneira estiveram ao meu lado torcendo por mim.

À minha orientadora professora Dr<sup>a</sup> Ivete Inês Pastro, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou. E acima de tudo me ajudou a superar as angústias e com sua paciência e sua atenção constantes no decorrer de todo o trabalho, foram fundamentais para que eu pudesse vencer todas as etapas, à senhora “o meu muito obrigado”.

Agradeço à coordenadora do curso sr<sup>a</sup>. Terezinha Lucia de Toni, que gentilmente participou da aula inaugural, dando-nos às boas vindas e a professora Liliane Canopf que nos acompanhou nesta fase da monografia e à todos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, *Campus Pato Branco*.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação, em especial à Aldine Nogueira da Silva e ao Andre Carillo, que pacientemente nos acompanharam na maior parte desta caminhada, com muita dedicação e prestatividade, incentivando em todos os momentos.

Agradeço à todos os colegas de sala, especialmente, Elisangela Bardi da Fonseca, Francine Eiko Ywashima e Deivid Christian dos Santos, que por muitas vezes formamos grupos de trabalho e desenvolvemos as atividades com muito companheirismo.

Agradeço aos funcionários do polo de Osasco/SP, em especial a Sr.<sup>a</sup> Lúcia Aparecida Albano e Sr.<sup>a</sup>. Vera Aparecida Durães Santos, pela atenção e carinho que me receberam.

Agradeço ao presidente da Câmara Municipal de Itapeva, sr. Walter Daniel da Silva Júnior, que prontamente me recebeu e autorizou a presente pesquisa e à todos os servidores públicos dessa honrada instituição pública que participaram da pesquisa, que gentilmente me receberam e com presteza e atenção responderam ao questionário, contribuindo dessa forma o presente estudo.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.

(Albert Einstein)

## RESUMO

COSTA, Erika Inaba. Os elementos afetivo, normativo e instrumental nos cargos efetivos e comissionados: um estudo na Câmara Municipal de Itapeva/SP. 2014. 67 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

A sociedade está mais exigente no que concerne à efetividade da administração pública, uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados. O presente estudo tem por objetivo identificar os elementos afetivo, normativo e instrumental que compõem os cargos efetivos e comissionados na Câmara Municipal de Itapeva/SP, e verificar a influência nas atividades laborais. A presença destes componentes caracterizam se os servidores estão vinculados porque estão implicados emocionalmente com a organização, se estão vinculados porque acreditam que é certo e moral continuar ou pela avaliação dos custos que estão associados à sua saída. Para o estudo estabeleceu as bases conceituais com a revisão de literatura e foi realizado uma pesquisa básica, de abordagem quantitativa/qualitativa, de caráter exploratória, onde se utilizou como instrumento de coleta de dados, o questionário. Na análise dos dados foi utilizado o software Excel 2013, para a organização e posterior apresentação dos dados obtidos nos questionários. Como resultado identificou-se a presença do elemento afetivo nos cargos efetivo e comissionados e que este influência nas atividades laborais. Concluiu-se que o componente afetivo, desperta o desejo de contribuir para as atividades numa postura positiva e ativa. A característica peculiar dos cargos, ou seja, efetivos com caráter definitivo e os comissionados com caráter transitório, não influenciou nas atividades laborais, pois, constatou-se que o servidor realiza qualquer atividade laboral com dedicação, independente do cargo que ocupa.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, administração pública, servidor público.

## ABSTRACT

COSTA, Erika Inaba. Affective, normative and instrumental elements in permanent and at-will job positions: a study at Itapeva Town Hall. 2014. 67 folhas. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

Society is more demanding regarding public administration effectiveness, increasingly focusing on results. This study aims to identify affective, normative and instrumental elements present in permanent and at-will positions at Itapeva Town Hall and to assess their influence on labor activities. Those components characterize if employees remain in an organization due to emotional attachment, or because they believe it is right and moral to carry on, or because of the costs involved in leaving the job. In order to carry out this study a conceptual framework was elaborated through literature review and basic exploratory research, using a qualitative/quantitative approach and questionnaires. Data analysis was carried out using Excel 2013 software for sorting and presentation purposes. The affective element was observed both in permanent and temporary positions and it had an effect on labor activities. The conclusion is that the affective component stimulates employees to contribute positively and actively to labor activities. The peculiar characteristics of the posts, i.e., permanent or temporary, didn't affect labor activities because employees dutifully carry out their functions, regardless of the type of post they hold in the organization.

**Keywords:** Personnel management. Public administration. Public employee.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Localização do Município de Itapeva/SP.....	29
Figura 2 – Câmara Municipal de Itapeva/SP.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – O elemento afetivo nos cargos efetivos .....	35
Gráfico 2 – O elemento afetivo nos cargos em comissão.....	35
Gráfico 3 – O elemento instrumental nos cargos efetivos .....	38
Gráfico 4 – O elemento instrumental nos cargos em comissão.....	38
Gráfico 5 – O elemento normativo nos cargos efetivos .....	40
Gráfico 6 – O elemento normativo nos cargos em comissão.....	41
Gráfico 7 – Atividades laborais nos cargos efetivos .....	43
Gráfico 8 – Atividades laborais nos cargos em comissão.....	44
Gráfico 9 – Atividades laborais nos cargos efetivos .....	45
Gráfico 10 – Atividades laborais nos cargos em comissão.....	46
Gráfico 11 – Atividades laborais nos cargos efetivos .....	47
Gráfico 12 – Atividades laborais nos cargos em comissão.....	48
Gráfico 13 – Atividades laborais nos cargos efetivos .....	49
Gráfico 14 – Atividades laborais nos cargos em comissão.....	50
Gráfico 15 – Atividades laborais nos cargos efetivos .....	51
Gráfico 16 – Atividades laborais nos cargos em comissão.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 – AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	17
2.2 – OS AGENTES PÚBLICOS.....	19
2.2.1 – Do cargo efetivo.....	20
2.2.2 – Do cargo em comissão.....	22
2.3 – OS ELEMENTOS AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL.....	23
2.3.1 Elemento afetivo.....	25
2.3.2 Elemento instrumental.....	26
2.3.3 Elemento normativo.....	27
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	<b>28</b>
3.1 LOCAL DA PESQUISA.....	28
3.2 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.3 COLETA DOS DADOS.....	31
3.3.1 – População e Amostra.....	32
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	33
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 DADOS GERAIS DOS PESQUISADOS.....	34
4.2 COMPONENTES AFETIVOS CONTIDOS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS.....	34
4.3 COMPONENTES INSTRUMENTAIS CONTIDOS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS.....	37
4.4 COMPONENTES NORMATIVOS CONTIDOS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS.....	40
4.5 A INFLUÊNCIA NAS ATIVIDADES LABORAIS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS.....	42
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO</b> .....	<b>54</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICE(S).....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“A sociedade vem exigindo do poder público uma atuação cada vez mais voltada para o alcance de resultados, isto é, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem” (CAMÕES, 2010, p.12).

Para se adequar às novas exigências de uma sociedade mais dinâmica e em constante transformação é de suma importância que a administração pública, busque adequar à gestão de pessoas à crescente demanda da sociedade, ou seja, isto só é possível através dos seus agentes públicos — o fator humano.

Uma das grandes preocupações das organizações, tanto públicas quanto privadas, é a de conseguir contratar e manter em seu quadro funcional, pessoas comprometidas, competentes, engajadas e, principalmente, envolvidas com os objetivos da organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998).

Tal preocupação é compreensiva, pois, a satisfação do cidadão com relação as organizações públicas, se dá através dos serviços públicos oferecidos à sociedade e estes são realizados pelos agentes públicos, ou seja, as pessoas contratadas para esse fim. Estudos promovem avaliações desses serviços, pois, este “é um indicador relevante em termos de responsividade porque representa o grau de satisfação do cidadão com a forma como o Estado cumpre algumas de suas tarefas” (BONIFÁCIO; SCHLEGEL, 2012).

Entretanto, o setor público possui suas particularidades, de acordo com a legislação vigente, como a contratação de seu quadro de pessoal através de concurso público ou de livre nomeação e exoneração, ou seja, ocupantes de cargos efetivos e de cargos em comissão, respectivamente.

A organização pública, objeto do estudo, será a Câmara Municipal de Itapeva/SP, que tem como característica marcante a rotatividade do quadro de pessoal, pois, a cada legislatura novos servidores públicos são contratados para atender os agentes políticos, ou seja, os novos vereadores eleitos. Estes contratam pessoas de sua confiança, ou seja, há uma relação de confiança entre quem nomeia e quem é nomeado, na qual são diretamente subordinados à eles, ou seja, os cargos comissionados.

Em contrapartida, os servidores ocupantes de cargos efetivos, estes contratados conforme determina a lei, ou seja, através de concurso público e estágio

probatório. Sua principal característica é fixidez, ou seja, são ocupantes em caráter definitivo (MELLO, 2006). “A estabilidade é um dispositivo constitucional, que afirma a permanência do servidor efetivo no serviço público, afastando o risco de demissões arbitrárias e perseguições políticas” (CRUZ et al., 2012, p. 12)

A presente pesquisa, propõe um estudo sobre os elementos que compõem os cargos efetivos e comissionados na Câmara Municipal de Itapeva/SP, com escopo de identificar os três principais elementos que predominam nos estudos sobre o comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo.

No Brasil, existem vários estudos na identificação e a presença desses elementos, os quais buscam o entendimento da natureza do vínculo entre o trabalhador e a organização a qual pertence, e qual a sua influência nas atividades laborais.

É desejo de qualquer organização que as pessoas envolvidas realizem seu trabalho com dedicação e satisfação, em decorrência disto, sejam produtivas e comprometidas com o trabalho e, principalmente, com os objetivos traçados pela organização.

Nesse sentido, o presente estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: **quais são os elementos que compõem os cargos dos agentes efetivos e comissionados da Câmara Municipal de Itapeva/SP e suas influências sobre o desenvolvimento das atividades laborais?**

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Nos dias de hoje, mais do que nunca, a sociedade está mais exigente no que concerne à efetividade do poder público. A qualidade dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos e a correta aplicação dos recursos públicos são aspectos importantes para o bom desempenho de qualquer órgão da administração pública.

Refletindo sobre as organizações públicas e seus agentes públicos e todas as suas particularidades, podemos dizer que seu objetivo primordial é atender a demanda da sociedade, ou seja, os serviços públicos de interesse da coletividade.

Independente da esfera, federal, estadual ou municipal, a prestação desses serviços mobiliza milhares de trabalhadores, ou seja, os agentes públicos. Estes se revestem de características próprias da administração pública, que através de suas atividades laborais devem com presteza alcançar a tão almejada qualidade nos serviços públicos.

Quando se fala em agente público, estamos se referindo às pessoas que de forma definitiva ou transitória, exercem funções administrativas de responsabilidade do Estado. O servidor público é de extrema importância para uma boa administração do Estado, pois, o servidor é o intermediário entre o Estado e sociedade.

Assim pretendo estudar os servidores públicos, ocupantes de cargos efetivos e comissionados, numa tentativa de desmitificar a imagem do servidor público quanto às suas atividades laborais.

Quem nunca se deparou com um servidor público mal humorado ou visivelmente desmotivado ao atendê-lo?

Os aspectos negativos que desqualificam e desvalorizam a sua atividade laboral, é decorrente do tipo de cargo que ocupa?

Essa divisão dos servidores se dará justamente pela diferença do vínculo empregatício. No primeiro, sua característica é a estabilidade, ou seja, a ocupação se dá de forma definitiva pelo servidor. No segundo, a precariedade, ou seja, seu vínculo é transitório, pois, sua principal característica é a livre nomeação e exoneração.

O servidor público efetivo, goza de estabilidade, característica que algumas vezes podem trazer efeitos, tanto positivo quanto negativo. Prerrogativa criada para garantir a continuidade dos serviços públicos e também para salvaguardar os

servidores efetivos contra atos de injustiças ou perseguições políticas, entretanto, o que não pode ocorrer é o servidor público se sentir indemissível e em decorrência disso deixar que isso influencie diretamente nas suas atividades laborais. Para algumas pessoas, a estabilidade é um dos fatores que podem contribuir para a comodidade do servidor.

No setor público há uma mudança frequente das lideranças, percebe-se que é praticamente inevitável um choque cultural os servidores estáveis e os ocupantes de cargos de comissão, que costumam mudar a cada governo. Na Câmara Municipal de Itapeva/SP, organização pública objeto deste estudo, possuiu esta característica.

A legislatura tem a duração de 4 anos, ou seja, a cada mandato do vereador eleito, muda-se o quadro de pessoal a cada legislatura, pois, o vereador deseja que sua equipe de assessoramento seja formada por pessoas de sua confiança, desta forma é possível através do cargos em comissão, conforme determina a lei, cargo este de livre nomeação e exoneração.

Os servidores comissionados, que ocupam cargo de forma transitória, são contratados sem maiores exigências. A legislação permite esse tipo de contratação, visto a confiança depositada no exercente da função, confiança que se verifica na afinidade e no comprometimento com os interesses do detentor do poder nomeante.

No setor público a mudança frequente das lideranças, pode afetar, consideravelmente, o desempenho dos servidores públicos. Por um lado, o servidor estável conhece bem a máquina pública e a rotina do trabalho, por outro lado, o ocupante de cargo de comissão muitas vezes até possui bagagem e/ou conhecimento técnico de experiências profissionais anteriores externas à organização pública, mas não conhece bem os meandros e os caminhos burocráticos necessários para a prestação de serviços públicos.

Além dessas peculiaridades relacionados aos cargos efetivos e comissionados, existem outras inerentes ao setor público que independem da boa vontade do servidor, na qual ficam sujeito a outros fatores externos como liberação de verbas públicas, políticas internas, influências políticas, entre outros.

As peculiaridades dos servidores públicos – como estabilidade, livre nomeação e exoneração influenciam nas atividades laborais?

O presente estudo pretende identificar os elementos afetivos, normativos e instrumental nos cargos efetivos e comissionados e verificar o vínculo do servidor

com a organização. Se estão vinculados porque estão implicados emocionalmente com a organização, se porque acreditam que é certo e moral continuar ou pela avaliação dos custos que estão associados à sua saída.

O estudo sobre o comprometimento em organizações públicas é relevante, não somente pelo interesse teórico, mas também por questões práticas. Entretanto, o presente estudo não pretende medir o grau de comprometimento, e sim identificar os seus elementos afetivo, normativo e instrumental que compõem os cargos efetivos e comissionados e se influenciam nas atividades laborais.

A presente pesquisa busca contribuir no sentido de identificar o vínculo existente entre os servidores efetivos e comissionados e se estes influenciam nas atividades laborais. Os estudos que envolvem as organizações públicas se revelam importantes, uma vez que essas organizações são mantidas com recursos públicos e suas atividades visam os benefícios para o bem comum, ou seja, os investimentos realizados nas organizações públicas tenham retorno para a sociedade.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar os elementos que compõem os cargos dos agentes efetivos e comissionados da Câmara Municipal de Itapeva/SP e analisar as influências desses elementos sobre o desenvolvimento das atividades laborais.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os componentes afetivos, normativos e instrumentais contidos nos cargos dos agentes efetivos e comissionados;
- Analisar como cada elemento influencia o desenvolvimento das atividades dos agentes efetivos e comissionados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo pretende identificar os elementos que compõem os cargos dos agentes efetivos e comissionados da Câmara Municipal de Itapeva/SP e analisará as influências desses elementos sobre o desenvolvimento das atividades laborais. Este capítulo apresenta a revisão de literatura e estabelece as bases conceituais para o estudo proposto.

### 2.1 – AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O estudo foi realizado no âmbito de uma organização pública, portanto, faz-se necessário uma breve revisão conceitual sobre esse tipo de organização.

De acordo com Pires e Macêdo (2006), organização pública é a instituição administrada pelo poder público, cujo principal objetivo é prestar serviços à sociedade, buscando uma maior eficiência da máquina pública.

Os serviços prestados à sociedade são serviços públicos. Di Pietro, em sentido amplo, define serviço público como “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público” (DI PIETRO, 2014, p. 27).

Pires e Macêdo (2006), afirmam que “as organizações públicas não diferem das demais organizações em relação às características básicas, no entanto, possuem algumas especificidades tais como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras” (PIRES; MACÊDO, 2006).

A Câmara Municipal de Itapeva/SP, onde o estudo foi realizado, é o órgão legislativo, pertence organização política do município, de acordo com o art. 16 da Lei nº 6.448, de 11 de outubro de 1977, que dispõe sobre a organização política e administrativa dos Municípios dos Territórios Federais.

Silva (2004) observa que a Câmara Municipal é o órgão legislativo local, suas atribuições são estabelecidas na lei orgânica do respectivo município em que

se encontra. A lei orgânica também descreve sua função legislativa, deliberativa, fiscalizadora e julgadora. Sua composição é de vereadores eleitos, ou seja, composta por representantes dos municípios, cujo número de vereadores é fixado pela Constituição do respectivo Estado, respeitando a proporção com relação ao tamanho do município.

A organização pública, segundo Bergue (2010a), é resultante de dois elementos fundamentais: o indivíduo e a estrutura, sendo que se interagem e o primeiro é limitado pelo segundo.

Ainda nos ensinamentos de Bergue (2010b), qualquer organização recebe insumos, ou seja, recursos indispensáveis para o bom desempenho das organizações, recursos materiais, financeiros, informacionais e recursos humanos. Todo esse aparato tem como objetivo gerar produtos sob forma de bens e serviços públicos postos à disposição da coletividade.

Os indivíduos que formam o quadro de funcionários da Câmara Municipal, ou seja, os agentes públicos que fazem parte deste, são os investidos em cargos efetivos, cargos em comissão e cargos eletivos.

Conforme a lei nº 1777/02, que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Funcionários Públicos do Município de Itapeva – SP, conhecido como Estatuto do Funcionário, o art. 3º estabelece que “os cargos públicos são de carreira ou de comissão, acessíveis a todos os brasileiros, que preencham as condições baixadas pelos órgãos competentes”.

O art. 2º do Estatuto do Funcionário, considera cargos de carreira, o que dispõe o inciso XV: “o cargo, ou o conjunto de cargos com atribuições básicas assemelhadas pelo grau de complexidade e responsabilidade” e cargos em comissão o estabelecido no inciso V, alínea “a”, “de livre nomeação e exoneração pelo chefe do Executivo”.

Vale salientar que o artigo 5º do mesmo Estatuto, estabelece que os cargos de carreira serão sempre de provimento efetivo.

O art. 17 da lei nº 6.448, de 11 de outubro de 1977, lei que dispõe sobre a organização política e administrativa dos Municípios dos Territórios Federais, e dá outras providências, estabelece: “a Câmara Municipal se compõe de vereadores eleitos pelo voto direto e secreto, pelo período de 4 (quatro) anos”.

Meirelles (2005, p. 76), ensina que os agentes políticos investidos através de eleição, que é o caso dos vereadores, possuem plena liberdade funcional para

desempenhar suas atribuições com prerrogativas e responsabilidades próprias, definidas na Constituição e também em leis especiais. Entretanto, não serão abordados os cargos eletivos, pois, estes não são objeto deste estudo.

Para Bergue (2010a), a “existência das organizações está relacionada à distribuição e execução de tarefas, e que isso se dá por intermédio de pessoas”.

As organizações são estruturas compostas por pessoas de forma coordenada e que buscam objetivos comuns, na organização em questão, a Câmara Municipal de Itapeva/SP, iremos estudar os agentes públicos, em especial, os investidos em cargos efetivos e em cargos em comissão.

## 2.2 – OS AGENTES PÚBLICOS

No setor público, diferente do setor privado, a relação que se estabelece entre Estado e servidor é a de representação, ou seja, enquanto no setor privado o empregado e empregador estabelecem entre si relações contratuais de forma autônoma, no setor público o servidor é um agente do poder público, incumbido de exercer funções administrativas de responsabilidade do Estado (COELHO, 2009).

O cargo integra o órgão e são criados por lei na estrutura da Administração Pública, para atender à necessidade social e promover serviços públicos, enquanto que, o agente público, é uma pessoa física e ocupa na condição de titular, cuja criação deriva de lei, atribuído à órgãos do Estado e delimitado à deveres e direitos, tendo em vista, resguardar o interesse público (COELHO, 2009).

Gasparini (1995 apud Santos, 2006, p. 43) afirma que são considerados “agentes públicos todos os que desempenham função pública, independente da forma de investidura no cargo ou de vinculação”.

Segundo o artigo 37, inciso I, Constituição Federal de 1988, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998: “os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos exigidos por lei, e aos estrangeiros, na forma da lei”.

Vale destacar que o conceito de cargo público está estabelecido pelo art. 3º, da Lei nº 8.112/90, essa lei, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais:

“Art. 3º - Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único - Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão”.

O agente público é todo aquele que presta qualquer tipo de serviço ao Estado, no sentido mais amplo possível dessa expressão, ou seja, qualquer atividade pública, conforme conceitua o art. 2º da Lei de Improbidade Administrativa, lei nº 8429/92:

“todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior”.

Segundo Santos (2006), deveria ser considerado as habilidades, as aptidões, a experiência do agente público ao ser designado, ou seja, o seu perfil. Entretanto, isto não ocorre, pois este está atrelado ao cargo, e em decorrência disso, suas funções podem ser permanentes ou provisórias.

Para Santos (2006, p. 43) “o cargo público é o menor centro hierarquizado de competência da administração direta, autárquico e fundacional público, criado por lei, com denominação própria e quantidade definida”.

Meirelles (2005, p. 75), ensina que os cargos são apenas lugares lotados num determinado órgão e os agentes, como seres humanos, titulariza o cargo para servir ao órgão, de forma real, “que infunde vida, vontade e ação a essas abstrações legais”.

O presente estudo visa identificar os elementos afetivos, normativos e instrumentais contidos nos cargos dos agentes ocupantes de cargos efetivos e comissionados, portanto, abordaremos suas particularidades.

### 2.2.1 – Do cargo efetivo

De acordo com Coelho (2009), a forma mais comum de investidura originária é através de concurso público, que após o cumprimento e aprovação no estágio probatório, adquire a estabilidade, tornando-se um agente efetivo.

A estabilidade é um direito garantido pela Constituição Federal de 1988, entretanto, a partir da emenda constitucional nº 19/98, só se aplica ao servidor nomeado em virtude de concurso público para cargo de provimento efetivo e preenchidos todos os requisitos exigidos por lei.

A investidura em cargo público envolve várias etapas, segundo Silva (2004, p. 679):

“a investidura em cargo público é um procedimento administrativo complexo, que envolve várias operações sucessivas: realização de concurso, aprovação neste, nomeação na ordem de classificação, posse e entrada em exercício. Desta última é que começa a fluir o tempo de três anos para a aquisição da estabilidade”.

Ensina Meirelles (2005), que para a aquisição da estabilidade, é necessário a nomeação para o cargo de provimento efetivo; a segunda condição é que esta nomeação seja em virtude de concurso público, prestado especificamente para este fim. O estágio probatório é a terceira condição, consiste no período de três anos de exercício do servidor, durante este período o servidor é observado e apurada pela Administração sua permanência no serviço público. A quarta condição é a obrigatoriedade da avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade, de acordo com o art. 41, § 4º, da Constituição Federal de 1988. Superada essas quatro fases, o servidor público consolida sua posição, tornando-se estável.

Segundo Mello (2006) os cargos efetivos são os ocupantes em caráter definitivo, ou seja, com fixidez, e ocorrem Mello (2006) na maioria dos cargos públicos através de concurso público ou de provas e títulos. A referida fixidez, característica do cargo efetivo, só ocorre após o estágio probatório, se avaliado favoravelmente.

De acordo com o Estatuto do Funcionário, citado anteriormente, os artigos 27 e 28, dispõem sobre a estabilidade:

Art. 27 - São estáveis após 3 (três) anos de efetivo exercício, os funcionários que cumprirem as exigências do estágio probatório.

Art. 28 - O funcionário estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa, e de duas avaliações de desempenho negativos e consecutivos ou 3 alternadas no período, de 5 anos.

Neste sentido, ensina Mello (2006, p. 260):

“estabilidade é o direito de não ser demitido do serviço público, salvo se incidir em falta funcional grave, apurada em processo judicial ou processo

administrativo em que lhe seja assegurada da ampla defesa ou em consequência de avaliação periódica de desempenho, igualmente assegurada ampla defesa”.

Como se vê, a estabilidade não é absoluta, Silva (2004) ensina que perde o cargo o servidor estável nos casos de a) extinção ou declaração de sua desnecessidade, entretanto, neste caso fica à disposição com remuneração proporcional ao tempo de serviço até seu aproveitamento em outro cargo; b) por demissão; c) por insuficiência de desempenho e d) por exoneração, mediante ato normativo motivado.

Melo (2006) considera que após a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, houve um enfraquecimento da estabilidade, pois, o agente público fica exposto aos eventuais interesses dos governantes, uma vez introduzida a hipótese autônoma de desligamento do servidor a avaliação de desempenho.

Para os autores Rowe e Bastos (2007), a estabilidade, assegurada pela relação empregatícia, é um dos fatores que possui um forte vínculo afetivo em instituições públicas.

### 2.2.2 – Do cargo em comissão

Em relação aos cargos em comissão e funções de confiança, o inciso V, do art. 37 da Carta Magna, traz a seguinte redação:

“V – as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira, nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento”

Amorim (2012) destaca a natureza transitória dos cargos em comissão, ou seja, impede que os titulares adquiram estabilidade, o art. 37, II, da CF/88, prevê que é de livre nomeação e exoneração, assim como a nomeação para ocupá-los dispensa a aprovação prévia em concurso público, portanto, a exoneração dispensa o processo administrativo e motivação, ficando a critério exclusivo da autoridade que o nomeou.

Para Mello (2006, p. 280):

“os cargos de provimento em comissão (cujo provimento dispensa concurso público) são aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a qual também pode exonerar ad nutum, isto é, livremente, quem os esteja titularizando” (Mello, 2006, p. 280).

De acordo com a disposição constitucional expressa no inciso II, do art. 37, os cargos comissionados são declarados de livre nomeação e exoneração, ou seja, a autoridade competente pode para nomear e também exonerar os ocupantes de tais cargos através de ato discricionário.

Segundo Silva (2004), a justificação para esse tipo de nomeação, sem concurso público, se dá porque são providos por pessoas de confiança da autoridade a que estão imediatamente subordinadas.

Entretanto, Meirelles (2005), ensina que os cargos em comissão destinam-se apenas para as atribuições de direção, chefia e assessoramento, conforme nossa Carta Magna, art. 37, inciso V.

Outro detalhe importante a ressaltar com a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, é que o preenchimento de uma parcela dos cargos em comissão seja preenchido por servidores de carreira, em condições e percentuais mínimos previstos em lei. Portanto, neste caso, o provimento não será totalmente livre, como ocorre com os não servidores, pois, cada entidade política deverá observar o princípio da razoabilidade, sob pena de fraudar norma constitucional (MEIRELLES, 2005, p. 405).

Outra característica importante que Meirelles (2005) destaca é precariedade, ou seja, quem exerce o cargo em comissão não adquire direito à continuidade na função, pois, a exerce por confiança do seu superior hierárquico imediato, portanto, de livre nomeação e exoneração.

No próximo momento serão apresentados os elementos afetivos, normativos e instrumentais que serão identificados nos cargos efetivos e dos cargos em comissão.

### 2.3 – OS ELEMENTOS AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL

De acordo com Medeiros et al. (2003, p. 190), na última década, três enfoques predominaram no estudo do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental. Essa conceitualização em três dimensões foi em decorrência dos estudos de Meyer e Allen (1984 apud MEDEIROS e ENDERS, 1998).

Para Medeiros e Enders (1998), na revisão da literatura realizada por Allen e Meyer (1990 apud Medeiros, 1998), incorporaram a nova dimensão e conceitualizam esses três componentes na definição do comprometimento organizacional: 1) afetivo com a organização; 2) instrumental, visto como custos associados a deixar a organização; 3) e normativo, como sendo uma obrigação em permanecer na organização.

Allen e Meyer (1990 apud Medeiros, p. 71) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma:

“Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados” (ALLEN; MEYER, 1990 apud MEDEIROS, 1998, p. 71).

Segundo Naves e Coleta (2003), neste sentido, destacam que esses três tipos de componentes do vínculo indivíduo-organização, podem estar presentes com intensidades diferenciadas.

Para Rego (2003), os três elementos mais comuns do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo, tem como principais características: emocional, reconhecimento dos custos e obrigacional, respectivamente.

Para Meyer e Allen (1991 apud Botelho; Paiva, 2011), as três dimensões: afetivo, instrumental e normativo é considerado componente e não tipos de comprometimento tratados isoladamente.

A seguir, estudaremos cada um desses elementos e suas principais características.

### 2.3.1 Elemento afetivo

O elemento afetivo dominou a literatura do comprometimento organizacional, com trabalhos desenvolvidos por Lyman Porter, numa perspectiva atitudinal. O comprometimento vai muito além de uma questão de lealdade passiva para com a organização e sim um relacionamento ativo, buscando o bem estar. (MEDEIROS et al. 2003).

Outro trabalho clássico que vale a pena ressaltar é o de Mowday, Porter e Steers, que em 1982, denominavam o elemento afetivo como atitudinal, e enfatizavam a “natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização” (SIQUEIRA, 2008).

De acordo com Diniz (2001), o comprometimento afetivo revela a identificação do indivíduo com os objetivos da organização incorporando ao cotidiano seus valores, assumindo-os como próprios. Caracterizando-se como lealdade, um desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, ou seja, a identificação e envolvimento do indivíduo com a organização.

Segundo Costa e Moraes (2007), seguindo o modelo de Meyer e Allen (1997), o componente afetivo tem como característica o grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização, neste caso, sua razão de permanência é o desejo de permanecer.

Para Campos et al (2009), o componente afetivo com relação a organização, o funcionário pode se sentir confiante nela, empolgado, fiel, apegado, orgulhoso, contente, responsável, dedicado, entusiasmado, preocupado, interessado, características que representam a adesão afetiva à organização. O funcionário permanece porque quer, pois, se identifica e se envolve com ela.

Segundo Simon e Coltre (2012, p. 6) na dimensão afetiva, “o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho e da organização, supõe-se que a dimensão afetiva desperta o desejo e a vontade em contribuir com as atividades”.

Castro et al. (2009), entende que o elemento afetivo é a relação com a organização, na qual o indivíduo se identifica com os princípios e práticas aplicados na organização, ou seja, a pessoa concorda e se sente motivada a realizar as

ações, pois ambos apresentam valores compatíveis e age como se as ações fizessem parte de seus próprios objetivos.

### 2.3.2 Elemento instrumental

O elemento instrumental, de acordo com Medeiros et al (2003) deriva dos estudos de Becker (1960), descrevendo-o como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. Para Becker (1960 apud Medeiros et al, 2003, p.191) “o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída”, ou seja, as trocas laterais.

Segundo Rowe e Bastos (2007), o elemento instrumental resulta dos custos em deixar organização, ou seja, os funcionários permanecerão na organização porque precisam e envolvem fatores como salário, estabilidade, carreira, entre outros.

Para Allen e Meyer (1990 apud Medeiros, 1998, p. 71) o comprometimento instrumental é “percebido como custos a deixar a organização”.

Costa e Moraes (2007, p. 63) entendem o componente instrumental, também denominado como “continuação” ou “calculativo”, como a permanência do indivíduo na organização e as “*side-bets*”, isto é, as trocas laterais. Assim, os investimentos feitos pelo indivíduo tornam difícil o abandono da organização, como exemplos de investimentos podemos citar contribuições para fundos de pensão e desenvolvimento de habilidades.

Baseando-se no modelo de Meyer e Allen, os autores Costa e Moraes (2007) citam como questão norteadora do elemento instrumental a necessidade de permanecer na organização e para caracterizar o referido componente o reconhecimento dos custos associados com a sua saída da organização, como ausência de alternativas de emprego e os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.

Para Rego e Souza (2004, p. 34) “o indivíduo reconhece perdas em consequência de um eventual abandono da organização ou sente que não tem alternativas atrativas fora dela”.

Segundo Castro et al. (2009) a intensidade do elemento instrumental está relacionada com a disponibilidade de alternativas externas à organização.

### 2.3.3 Elemento normativo

Segundo Medeiros (1998) o elemento normativo é aquele percebido com uma obrigação em permanecer na organização, estando presentes afirmações como gratidão com a organização, sentimento de injustiça se deixasse a organização, continuar trabalhando na organização é uma forma de retribuir.

Para Botelho e Paiva (2011) enfatizam que esse elemento representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, pois, acreditam que é certo e moral.

Filenga e Siqueira (2006, p. 435) afirmam que “o enfoque normativo é mais amplo no sentido que considera a organização e não as ações isoladas do próprio indivíduo”.

A característica principal, segundo Costa e Moraes (2007) é o grau que o indivíduo possui de obrigação e o dever moral de permanecer na organização, sendo sua razão de permanência o dever de permanecer, como uma obrigação. Segundo os autores “as pressões normativas predispoem o indivíduo para se comportar de acordo com os padrões internalizados” (COSTA; MORAES, 2007, p. 64).

Segundo Castro et al. (2009) essa obrigação pode ser um débito com alguém da organização e em decorrência disso se sente obrigado a permanecer.

Para Siqueira (2001) o reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, revestidos de preocupação, apreensão, culpa ou incômodo quando o empregado pensa ou planeja em se retirar da organização, constitui o elemento normativo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

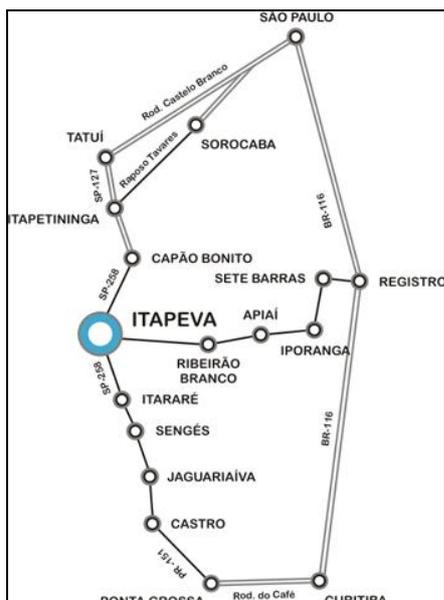
Este capítulo detalha o tipo de pesquisa, o local do estudo, as técnicas utilizadas, a forma de coleta de dados e por último a análise do dados.

O presente estudo seguiu os caminhos de uma pesquisa de abordagem quantitativa/qualitativa e quanto ao objeto, a pesquisa de campo. A pesquisa de campo, segundo Andrade (1999), baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados “em campo”, ou seja, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos.

Realizou-se uma pesquisa básica, de caráter exploratório, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, o questionário, com o objetivo de coletar as informações que levassem à identificação dos elementos afetivo, normativo e instrumental presentes nos cargos efetivos e nos cargos em comissão e se estes influenciam nas atividades laborais da Câmara Municipal de Itapeva/SP.

#### 3.1 LOCAL DA PESQUISA

A presente pesquisa foi realizada na Câmara Municipal de Itapeva/SP. O município de Itapeva/SP situa-se na região Sudoeste do Estado de São Paulo e atualmente conta com uma população aproximadamente de 90 (noventa) mil habitantes (PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVA, 2014).



**Figura 1 – Localização do Município de Itapeva/SP.**  
**Fonte: Prefeitura Municipal de Itapeva (2014).**

Atualmente, a Câmara Municipal de Itapeva localiza-se em prédio próprio, na Avenida Vaticano, nº 903, Bairro Jardim Europa, no município de Itapeva/SP e está na sua 16ª Legislatura (CÂMARA MUNICIPAL DE ITAPEVA, 2014).



**Figura 2 – Câmara Municipal de Itapeva/SP.**  
**Fonte: Câmara Municipal de Itapeva/SP (2014).**

### 3.2 TIPO DE PESQUISA OU TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a realização deste estudo optou-se pelas abordagens quantitativa e qualitativa. A abordagem qualitativa foi utilizada quando da análise dos aspectos qualitativos dos dados obtidos através do questionário. Já, a abordagem quantitativa se deu quando da quantificação desses dados.

Lakatos e Marconi (2010, p. 269) fazem observações sobre o método quantitativo e qualitativo:

“no método quantitativo, os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas, enquanto que no qualitativo as amostras são reduzidas, os dados analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados”.

A pesquisa quantitativa, conforme Richardson (1985) é aquela que se emprega a quantificação, ou seja, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas e são utilizadas desde a modalidade de coleta de dados como no tratamento. Para Gerhardt (2009), a pesquisa quantitativa enfatiza o raciocínio lógico e os atributos mensuráveis da experiência humana, inicia com ideias preconcebidas e destaca a objetividade na coleta e na análise dos dados. Já, para Zanella (2009), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de estatística e procura medir e quantificar através dos dados estatísticos, este tipo de pesquisa permite descobrir quantas pessoas possuem a mesma característica.

Por sua vez, na pesquisa qualitativa, Lakatos e Marconi (2010) deixam claro que não há regras precisas e as teorias servem para explicar ou compreender um fenômeno, processo ou seu conjunto, e deverão ser aplicáveis no decorrer da investigação.

Destaca-se que, na pesquisa qualitativa, o pesquisador busca explicar o porquê das coisas, tenta compreender, não quantifica valores e nem submete à prova dos fatos, não faz julgamentos e não permite que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GERHARDT, 2009).

Ressalta-se, ainda, que o presente estudo teve caráter exploratório. De acordo com Andrade (1999), este tipo de pesquisa proporciona maiores informações sobre um determinado assunto e facilita a delimitação do tema, através deste tipo de pesquisa avalia-se a possibilidade de desenvolver uma boa pesquisa sobre determinado assunto.

Para Zanella (2009), a pesquisa exploratória tem o escopo de ampliar o conhecimento e explorar a realidade, tem característica de ser flexível, pois, o pesquisador não tem a clareza do problema.

Quanto ao objeto da pesquisa, utilizou-se a pesquisa de campo, de acordo com Andrade (1999), é assim denominada porque a pesquisa é realizada “em

campo”, ou seja, onde ocorre os fenômenos espontaneamente, em que não há interferência do pesquisador.

Para Marconi (1990 apud Andrade, 1999) a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema ou hipótese, para o qual se procura uma resposta, que se queria comprovar ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

A seguir será relatado como foi realizado a coleta dos dados.

### 3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados é “a busca por informações para elucidação do fenômeno ou fato que o pesquisador quer desvendar” e deve ser elaborado pelo pesquisador para registro e medição dos dados, entretanto, deve-se observar sua validade, confiabilidade e precisão (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

De acordo com Cervo e Bervian (1996), a coleta de dados é uma tarefa importante na pesquisa, pois, envolve diversos passos como a determinação da população a ser estudada e a elaboração do instrumento de coleta. Os autores ensinam que existem diversas formas de coleta de dados e a técnica escolhida deve ser aquela que menos desvantagens oferecer, respeitando os objetivos da pesquisa. Destacam como instrumentos de coleta de dados mais usados: a entrevista, o formulário e o questionário.

Para a presente pesquisa foi utilizado, como procedimento de coleta de dados, a aplicação de questionário.

Para Gil (2002), o questionário é o meio mais rápido e barato de obter informações, pois, não necessita de treinamento de pessoal e ainda garante o anonimato. Sua elaboração consiste apenas em traduzir os objetivos específicos da pesquisa, na qual não existem normas rígidas, mas deve ser bem redigido.

O questionário, segundo Cervo e Bervian (1996), é preenchido pela pessoa que fornece as informações, sem a presença do investigador, e deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação e permitir que os respondentes sintam-se mais confiantes, dado ao anonimato, com isso, possibilita coletar

informações e respostas mais reais, entretanto, deve-se respeitar a extensão e finalidade.

A elaboração do questionário, segundo Gil (2002) consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisas, na qual não existem normas a respeito da elaboração, todavia, devem seguir algumas regras como questões preferencialmente fechadas, perguntas claras, concreta e precisas, e principalmente devem ser incluídas perguntas relacionadas ao objetivos da pesquisa.

Assim, todas as perguntas do questionário foram elaboradas baseando-se nos objetivos pesquisa, ou seja, perguntas que buscam identificar os componentes afetivo, normativo e instrumental nos cargos efetivos e comissionados e se estes influenciam nas atividades laborais.

A presente pesquisa foi realizada na Câmara Municipal de Itapeva/SP, de acordo com o registro no livro de Ata nº 17, folhas 1 e 2, esta organização foi criada em 1º de janeiro de 1948. Conforme esse documento, todos os vereadores eleitos em 09 de novembro de 1947 tomaram posse solenemente, dando início à 1ª Legislatura (CÂMARA MUNICIPAL DE ITAPEVA, 1948).

Para a realização da coleta de dados foi feito, primeiramente, um contato direto com o presidente da Câmara Municipal, responsável pela organização, que tomou conhecimento da pesquisa e os procedimentos, autorizando a presente pesquisa.

### 3.3.1 – População e Amostra

Atualmente, a Câmara Municipal de Itapeva está na sua 16ª Legislatura, composta por 15 (quinze) vereadores, entretanto, os cargos eletivos não são objetos deste estudo. Possui em seu quadro de pessoal, 33 servidores em cargos efetivos e 30 servidores em cargo em comissão (CÂMARA MUNICIPAL DE ITAPEVA, 2014).

Durante a coleta de dados, ao distribuir os questionários, foi constatado, *in loco*, que atualmente somente 26 servidores do cargo efetivo estão ativos, os 7 cargos restantes estão com concurso público aberto, aguardando sua homologação e a nomeação para preenchimento.

Conforme informações do departamento de recursos humanos são 49 servidores ativos referente aos cargos efetivos e comissionados, ou seja, que estão trabalhando normalmente. Informou também sobre os servidores de férias, afastados, licença médica e em disponibilidade, sendo 5 de cargos efetivos e 2 de cargos em comissão, totalizando 7 servidores.

Destaca-se, portanto, que para a coleta de dados foram entregues para os servidores públicos ativos, num total de 49 questionários. Destes, retornaram 43. Assim, 88% dos servidores ativos participaram do presente estudo.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados foi realizada a análise dos dados que teve como objetivo organizar os dados para possibilitar o fornecimento de informações para o estudo. Nesse sentido, destaca-se Cruz e Ribeiro (2003, p. 44), observam que para a análise, os dados devem ser “tratados considerando-se os objetivos do trabalho”.

Os questionários aplicados aos servidores ativos foram separados em cargos efetivo e cargos em comissão. Logo após, foi utilizando o software Microsoft Excel 2013, para a organização e posterior apresentação e análise dos dados obtidos nos questionários.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar e analisar os dados obtidos na pesquisa. A partir das informações coletadas nos questionários são apresentados, a seguir, os resultados, considerando-se as informações que cada questão pretendia fornecer a pesquisa, identificando os elementos afetivo, normativo e instrumental nos cargos efetivos e nos cargos comissionados.

### **4.1 DADOS GERAIS DOS PESQUISADOS**

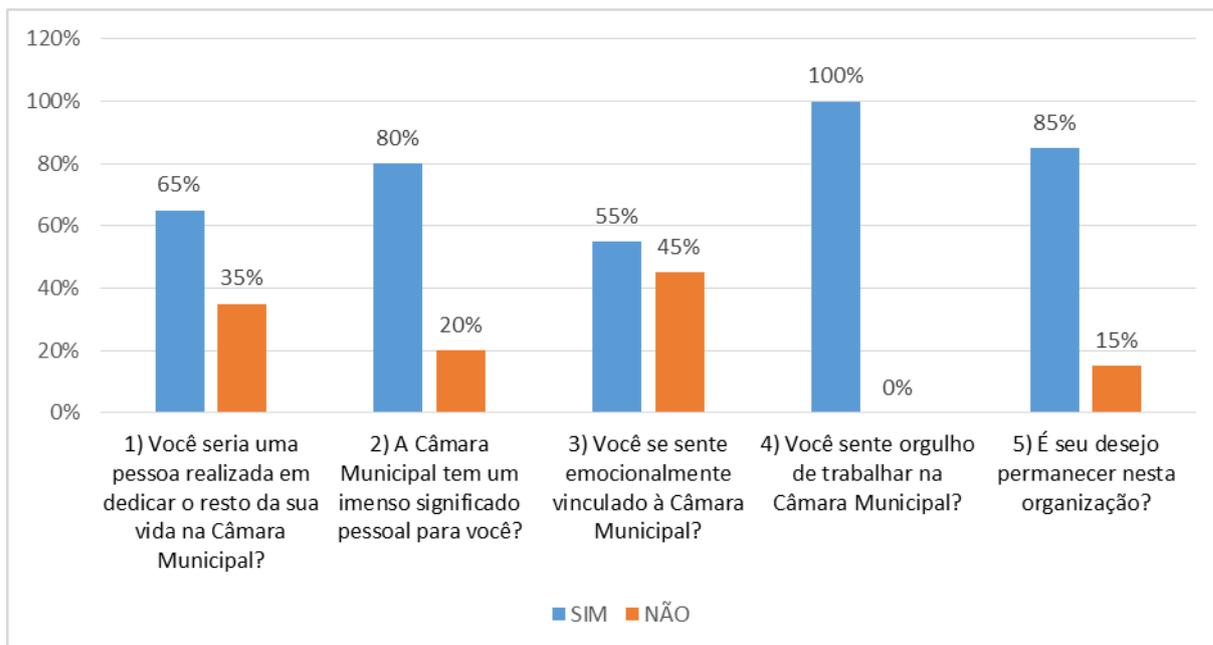
Foi identificado que, em relação ao nível de escolaridade dos servidores participantes da pesquisa: a) nos cargos efetivos: oito servidores possuem ensino médio, três, superior incompleto, sete, superior completo e dois servidores possuem pós-graduação; b) nos cargos comissionados: um servidor possui ensino fundamental, dez, ensino médio, oito, ensino superior incompleto e quatro servidores possuem superior completo.

Os servidores ativos foram classificados em cargos efetivos e cargos em comissão, foco do estudo.

### **4.2 COMPONENTES AFETIVOS CONTIDOS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS**

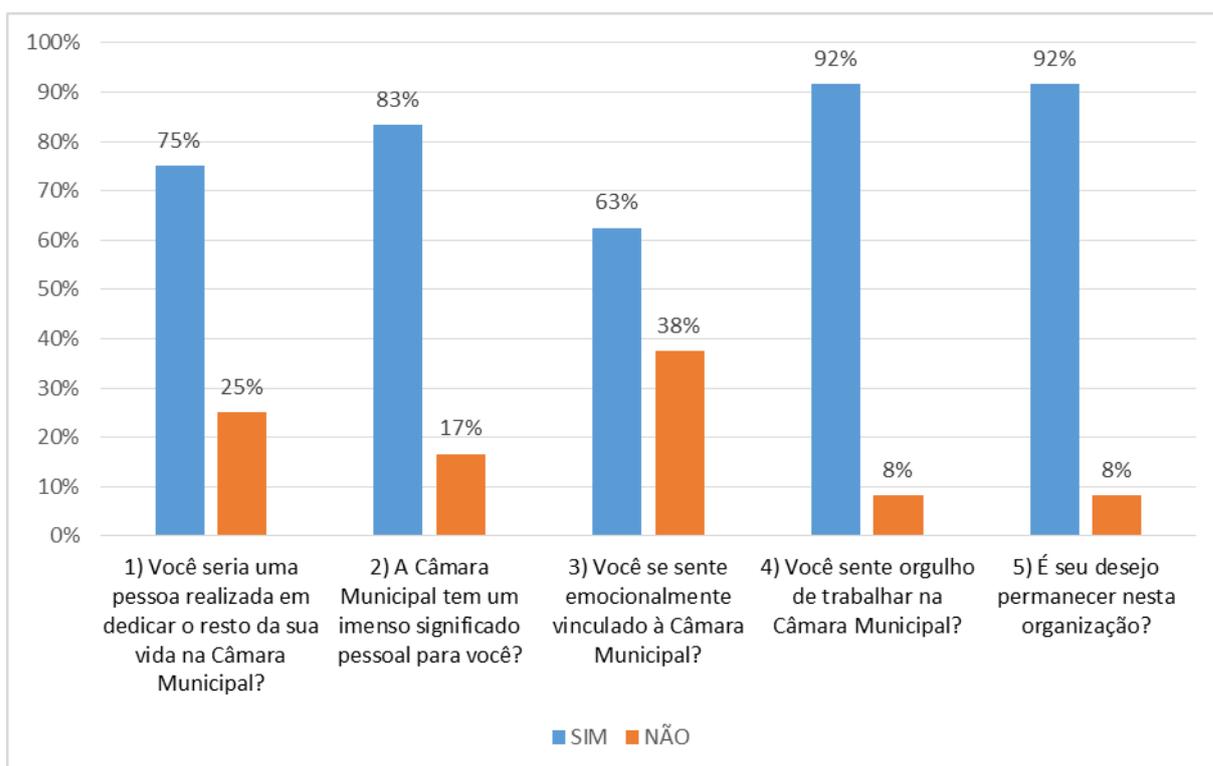
Segundo Filenga e Siqueira (2006, p. 434), o componente afetivo é “o único composto por afetos e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos compromissos normativo e calculativo”, ou seja, é identificado apenas pelo desejo de permanecer na organização.

Os gráficos 1 e 2 mostram o componente afetivo em relação aos cargos efetivos e cargos em comissão.



**Gráfico 1 – O elemento afetivo nos cargos efetivos**

Fonte: pesquisa da autora, 2014



**Gráfico 2 – O elemento afetivo nos cargos em comissão**

Fonte: pesquisa da autora, 2014

Como é possível observar nos gráficos acima, chama atenção a questão 4, que buscou identificar se os servidores têm orgulho de trabalhar na organização. Em resposta a tal questionamento, houve unanimidade nas respostas dos servidores de

cargos efetivos, quando 100% responderam ter orgulho de trabalhar na organização. Afirmam os autores Rowe e Bastos (2007), que a estabilidade é um dos fatores que possuem forte vínculo afetivo em instituições públicas.

Nos cargos em comissão, 92% dos servidores também disseram que têm orgulho de trabalhar na organização, ou seja, representam a adesão afetiva à organização. O orgulho é apontado por Campos et al (2009) como uma das características que representam a adesão afetiva à organização.

Segundo Costa e Moraes (2007), seguindo o modelo de Meyer e Allen (1997), o componente afetivo tem como característica, o grau que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização, abordado nas questões 2 e 3.

A questão 2, sobre o significado pessoal, tanto nos cargos efetivos como nos comissionados, essa característica é parecida, estando presente para 80% dos servidores efetivos e 83% nos servidores comissionados, isto significa a existência do componente afetivo. A questão 3 se refere ao vínculo à organização, ou seja, se o servidor se sente emocionalmente vinculado. Nesse sentido, constatou-se que é mais marcante nos cargos comissionados com 63% e somente 55% dos cargos efetivos, responderam que se sentem emocionalmente vinculado.

Nesse aspecto, constatou-se a presença dessa característica na questão 1, pois, 75% dos servidores públicos comissionados e 65% nos cargos efetivos afirmaram que seriam pessoas realizadas em se dedicar o resto da vida na organização. Corroborando, os autores Bastos, Brandão e Pinho (1997) admitem que o comprometimento afetivo se refere à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, vontade de contribuir para a organização. Nesse sentido, o componente afetivo gera um comportamento proativo do indivíduo com a organização

Na questão 5, que se refere ao desejo de permanecer na organização, 92% dos servidores comissionados e 85% dos servidores efetivos manifestaram vontade de permanecer na organização. Segundo Filenga e Siqueira (2006), o elemento afetivo é composto por vários sentimentos e emoções, como também pelo desejo de permanecer na organização. Os autores Costa e Moraes (2007) afirmam que o desejo de permanecer é uma característica do elemento afetivo, ou seja, identificou-se o componente afetivo.

O componente afetivo tem origem na forma como o indivíduo se relaciona com a organização, resultando na maneira como se compromete com a

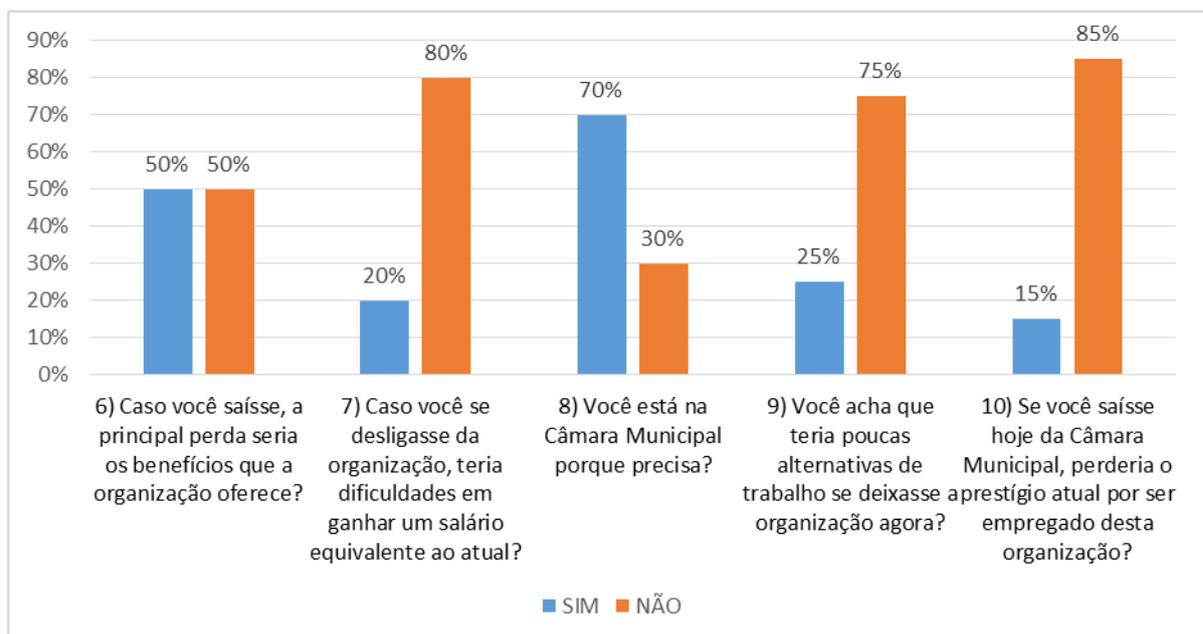
organização, sendo espontâneo e verdadeiro, pois, se fundamenta no compartilhamento dos mesmos valores e objetivos da organização (BASTOS, 1993).

O resultado de todos esses questionamentos foi a forte presença do componente afetivo, nos dois cargos analisados. Esse resultado corroboram com a afirmação das autoras Simon e Coltre (2012), pois demonstram que todas essas características, como o significado pessoal, o vínculo emocional com a organização, a felicidade em dedicar o resto de sua carreira na organização são indicadores do componente afetivo.

#### 4.3 COMPONENTES INSTRUMENTAIS CONTIDOS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS

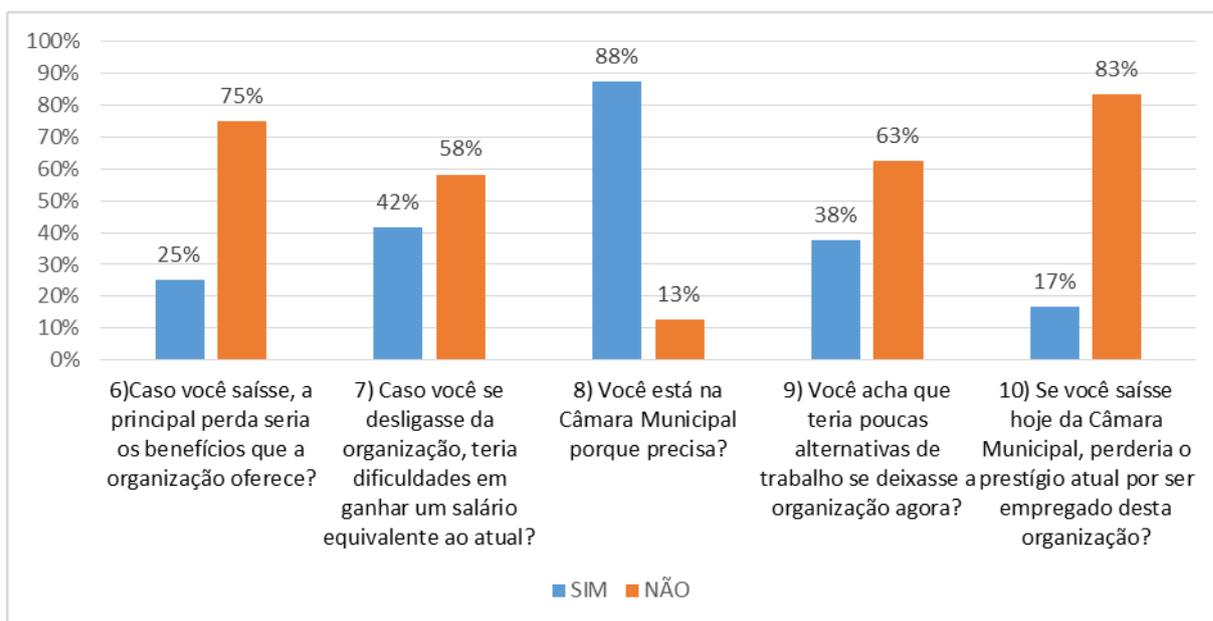
O elemento instrumental, está relacionado aos custos de ser integrante da organização — “o indivíduo se mantém engajado por avaliar que os custos associados à sua saída são mais altos do que os benefícios, ou seja, ele permanece na organização porque necessita permanecer” (FLAUZINO, BORGES-ANDRADE, 2007, p. 255).

Os gráficos 3 e 4 mostram o componente instrumental em relação aos cargos efetivos e cargos em comissão.



### Gráfico 3 – O elemento instrumental nos cargos efetivos

Fonte: pesquisa da autora, 2014



### Gráfico 4 – O elemento instrumental nos cargos em comissão

Fonte: pesquisa da autora, 2014

O elemento instrumental, segundo Rowe e Bastos (2007), resulta dos custos em deixar organização, ou seja, os funcionários permanecerão na organização porque precisam, entretanto, envolvem fatores como salário, estabilidade, carreira, entre outros.

As questões 6, 7 e 10, envolvem os benefícios, salários e prestígio. A questão 6 é associada à perda dos benefícios oferecidos pela organização. Nesse aspecto, 50% dos servidores de cargos efetivos entendem que sim, caso deixasse a organização, a principal perda seria os benefícios. Contrariamente, os servidores de cargos em comissão, 75% entendem que não, caso saíssem, este não seria o principal motivo. Portanto, para os servidores de cargos comissionados, os benefícios não se constituem na principal perda, caso deixassem a organização.

A questão 7 se refere ao salário. A hipótese levantada foi que, caso o servidor se desligasse da organização teria dificuldades em ganhar um salário equivalente ao atual. Nesse sentido, 80% dos servidores efetivos relataram que não, ou seja, eles não teriam dificuldades para encontrar um trabalho em que o salário fosse equivalente com o que ganham atualmente. Já os servidores comissionados, somente 58% concordam com os servidores efetivos, isto significa que tanto para os ocupantes dos cargos efetivos, quanto para os comissionados, eles não

permanecem na organização porque necessitam permanecer, portanto, até este momento não se identificou o componente instrumental. Isso significa um reflexo do nível de escolaridade, principalmente dos servidores de cargos efetivos, que possuem curso superior completo e curso de pós graduação, pois, quanto mais qualificado tendem ter maior salário e maiores chances no mercado de trabalho.

Neste sentido, a questão 9, refere-se as alternativas de trabalho, caso deixassem a organização, constatou-se que 75% dos ocupantes de cargos efetivos e 63% dos cargos comissionados, responderam “não”, ou seja, estes teriam outras alternativas de trabalho caso deixasse a organização atualmente. Isto significa que não foi identificado o componente instrumental, pois, segundo as autoras Simon e Coltre (2012), o componente instrumental seria desenvolvido baseado na falta de alternativas de emprego no mercado ao deixar a organização, que neste caso não ocorreu.

Na visão de Roman et al. (2012), os indivíduos avaliam muitas vezes os custos para sair da organização, assim o componente instrumental reflete na análise de perdas e ganhos em se manter na organização, na qual leva em consideração a situação do mercado e o que ele pode oferecer de melhor.

O prestígio também é fator do elemento instrumental, representado pela questão 10. Neste quesito, verifica-se que 85% dos servidores de cargos efetivos e 83% dos cargos comissionados acreditam que não perderiam o prestígio, caso deixassem a organização, ou seja, o componente instrumental se faz presente quando o indivíduo reconhece perdas em consequência de eventual abandono da organização (REGO; SOUTO, 2004), o que não ocorreu, portanto, também não identificamos o componente instrumental.

Na questão 8, os colaboradores foram questionados sobre sua permanência na organização, ou seja, se permanecem nela porque precisam. Interessante destacar que 70% dos efetivos e 88% dos comissionados responderam que sim, estão na organização porque precisam, foi o único quesito onde se identificou a presença do componente instrumental na organização.

Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), a sua saída envolve sacrifícios significativos como fatores econômicos, sociais ou psicológicos. Como se sentissem presos à organização pelos altos custos associados à sua saída.

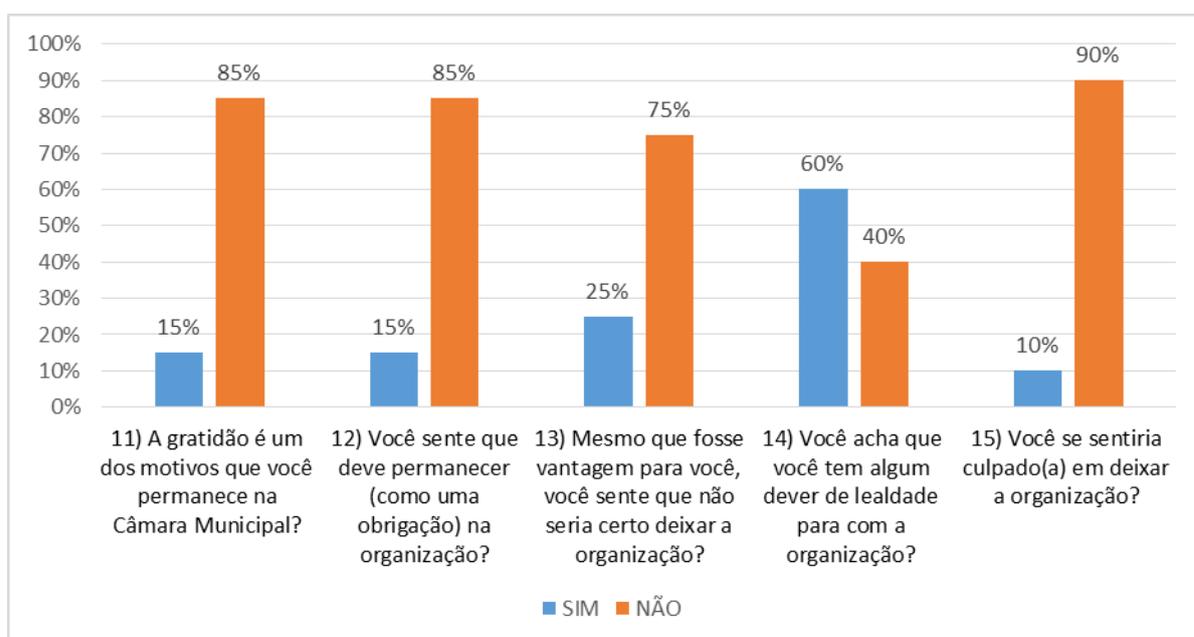
Relevante ressaltar que os autores Mellen e Allen (1991 apud Soares; Oliveira, 2013, p.6) consideram as dimensões como componentes, do que como

tipos, assim justifica-se um colaborador apresentar mais de uma forma dos componentes em graus diferentes, ou seja, identificou-se fortemente a presença do componente afetivo e mesmo assim, há indícios do componente instrumental, constatado na questão 8.

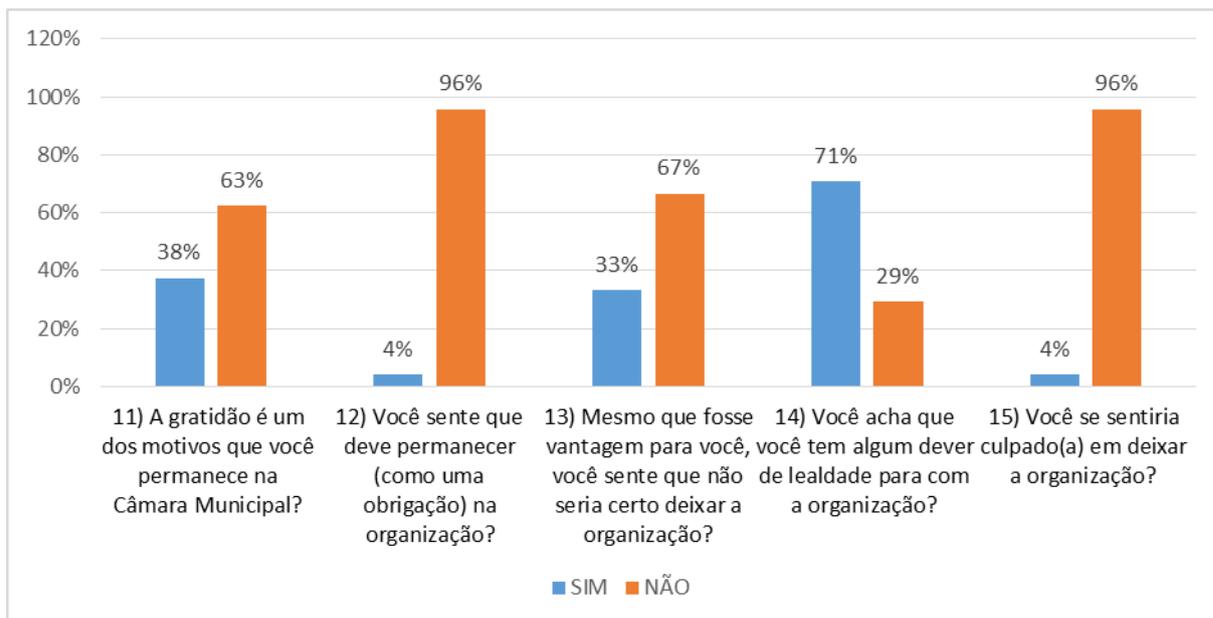
#### 4.4 COMPONENTES NORMATIVOS CONTIDOS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS

Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), o componente normativo se difere do afetivo porque está relacionado a um sentimento de dever, de obrigação, ou até um chamado para trabalhar pela organização, entretanto, não caracteriza essencialmente um apego emocional e ainda, a ideia de internalização ou identificação com os valores, bem como, conhecer os objetivos e interesses da organização

Os gráficos 5 e 6 mostram o componente normativo em relação aos cargos efetivos e cargos em comissão.



**Gráfico 5 – O elemento normativo nos cargos efetivos**  
 Fonte: pesquisa da autora, 2014



**Gráfico 6 – O elemento normativo nos cargos em comissão**

Fonte: pesquisa da autora, 2014

O elemento normativo, segundo Medeiros (1998) é aquele que se caracteriza pelo sentimento de obrigação em permanecer na organização. Nessa questão estão presentes afirmações como gratidão, sentimento de injustiça em deixar a organização e que continuar trabalhando é uma forma de retribuição.

As questões 11, 12 e 15 retratam essas características. Nesse sentido, 85% dos servidores ocupantes de cargos efetivos e 63% dos servidores comissionados responderam que a gratidão não é o motivo pelo qual permanecem na organização. Outra característica do elemento normativo é o dever de permanecer, sendo que, 85% dos servidores efetivos e 96% dos servidores comissionados responderam que não, ou seja, a razão de sua permanência na organização, não decorre do dever de permanecer como sendo uma obrigação.

Com relação a se sentirem culpados em deixar a organização, os servidores deixaram claro que não se sentiriam culpados em deixar a organização, representados por 90% dos servidores efetivos e 96% dos servidores comissionados, que responderam não, ou seja, não se identificou a presença do componente normativo, tanto nos cargos efetivos e comissionados.

Para Siqueira (2001), o reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, revestidos de preocupação, culpa ou incômodo ao pensar ou planejar em se retirar da organização, constitui o elemento normativo. Nesse aspecto, constatou-se, através da questão 13, que 75% e 67% dos servidores

efetivos e comissionados, respectivamente, não sentem que seria errado em deixar a organização, portanto, baseado nessa característica, não se identificou o componente normativo.

Já a questão 14, aborda o dever de lealdade para com a organização. A lealdade, no sentido de certo e moral, conforme enfatizam Botelho e Paiva (2001) é uma forma de controle sobre as ações das pessoas. É importante destacar que essa característica foi a única do elemento normativo presente entre os servidores. Observou-se que 60% os servidores efetivos e 71% dos servidores comissionados sentem que possuem algum dever de lealdade para com a organização.

Neste sentido, é conveniente ressaltar que os componentes não são excludentes, ou seja, podem estar presentes simultaneamente. Como ocorreu na questão 14, na qual identificou-se o componente normativo, mesmo sendo predominante o componente afetivo, identificado anteriormente. Isto ocorre, por diversos fatores, pois, cada componente caracteriza um vínculo do indivíduo com a organização (CUNHA et al., 2007 apud ABRANCHES, 2011, p. 43).

#### 4.5 A INFLUÊNCIA NAS ATIVIDADES LABORAIS NOS CARGOS DOS AGENTES EFETIVOS E COMISSIONADOS

Segundo Bergue (2010b), a formalidade, a padronização de procedimentos, a divisão de trabalho, a hierarquia, entre outros atributos, são aspectos de organização burocrática, que influenciam as pessoas e seu comportamento na organização. Dentro desse contexto da dinâmica da organização pública, a burocracia tem por vezes uma dimensão negativa.

A presente pesquisa foi realizada neste contexto, que de acordo com Pires e Macêdo (2006), é administrada pelo poder público, cujo principal objetivo é prestar serviços à sociedade, buscando uma maior eficiência da máquina pública, isto só é possível através de pessoas, ou seja, os agentes públicos.

Como vimos, o setor público possui suas particularidades, de acordo com a legislação vigente, inclusive no que diz respeito a contratação de seu quadro de pessoal se dá através de concurso público ou de livre nomeação e exoneração.

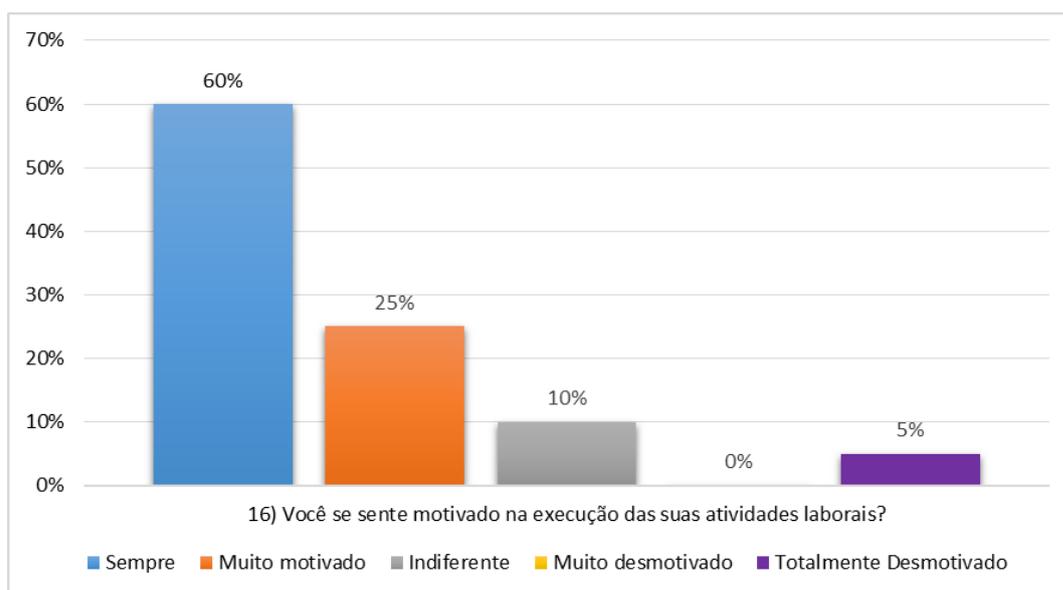
Um dos objetivos específicos do presente estudo é analisar como cada elemento identificado, influencia o desenvolvimento das atividades dos agentes efetivos e comissionados.

O elemento afetivo foi identificado e predominante tanto nos servidores efetivos quanto nos comissionados. Entretanto, o elemento normativo foi identificado somente no tocante ao dever de lealdade, no sentido de certo e moral, para com a organização e o elemento instrumental, foi identificado somente no quesito referente a permanecer na organização porque precisa, em ambos os cargos. Nos demais requisitos avaliados nos questionários o componente normativo e instrumental não foram identificados.

Como qualquer outro trabalho, o trabalhador do setor público tem tarefas, horários, prazos para cumprir, e portanto, necessita estar motivado, para que apresente um trabalho de excelência. No gráfico abaixo foi questionado se o servidor se sente motivado na execução de suas atividades laborais.

De forma ampla, segundo Bergue (2010b, p. 21), “a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação”, sendo um impulso constante e intensidade variável decorrente de uma necessidade ou estado de satisfação. A motivação pode ser considerada como uma “força interior que faz com que as pessoas se esforcem para conseguir determinado resultado”.

O gráfico 7, se refere a motivação dos servidores efetivos, no tocante a execução das suas atividades laborais.



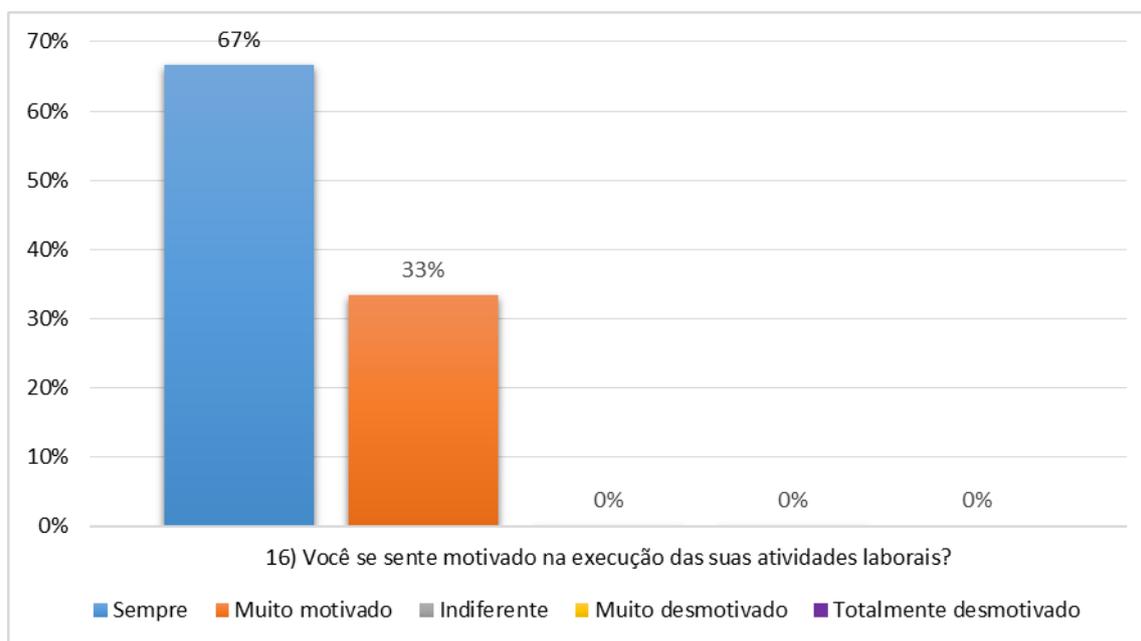
**Gráfico 7 – Atividades laborais nos cargos efetivos**

Fonte: pesquisa da autora, 2014

Constatou-se que 60% dos servidores ocupantes de cargos efetivos se sentem sempre motivados, 25% se consideram muito motivados, 10% são indiferentes a este aspecto e nenhum servidor declarou-se muito desmotivado, entretanto, 5% dos servidores efetivos se sentem totalmente desmotivado. Como se observa, em 85% dos servidores efetivos a motivação está presente.

Isto decorre do componente afetivo identificado nos cargos efetivos, pois, o colaborador tem um apego emocional e se envolve com a organização, tendem a se esforçar para permanecer na organização e permanecem porque querem, normalmente o colaborador está motivado intrinsecamente (SOARES; OLIVEIRA, 2013).

O próximo gráfico demonstra, se a precariedade dos cargos comissionados, isto é, a livre nomeação e exoneração, influenciam na motivação desses servidores relacionados às atividades laborais, lembrando que identificamos o elemento afetivo como predominante.



**Gráfico 8 – Atividades laborais nos cargos em comissão**

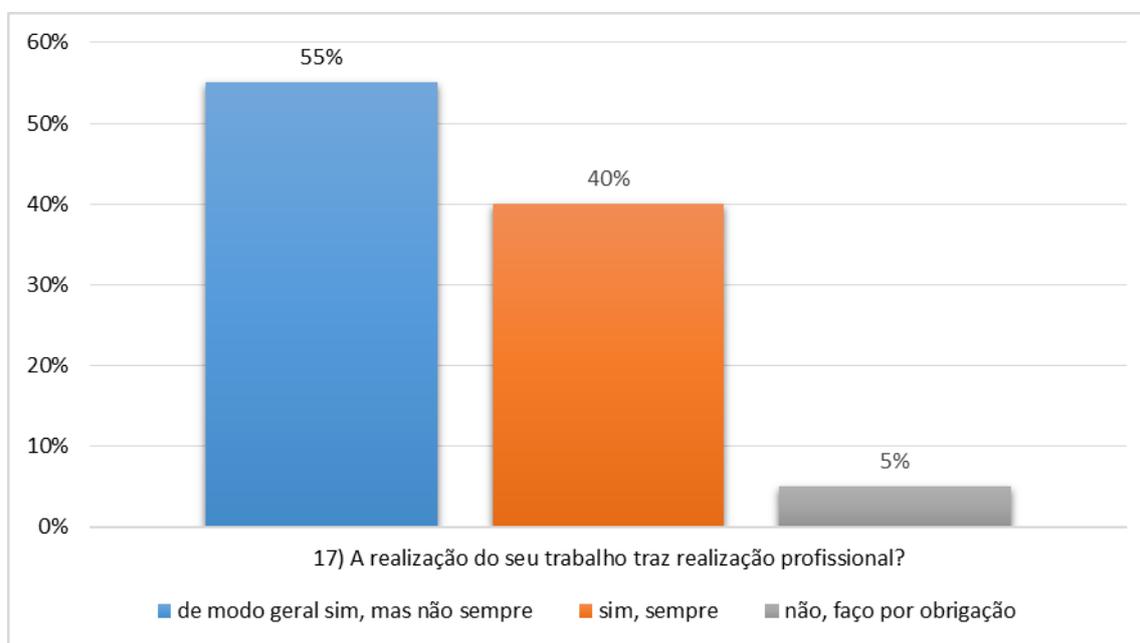
Fonte: pesquisa da autora, 2014

Como se observa, 67% estão sempre motivados e 33% declararam que se sentem muito motivados. Apesar da característica da precariedade nos cargos em comissão, ou seja, a ciência que não irá adquirir a estabilidade e pode ser exonerado do cargo a qualquer instante, sem justificativa da motivação da

exoneração, constatou-se que não influenciam nas atividades laborais no que diz respeito a motivação, pois, a motivação está presente 100% presente.

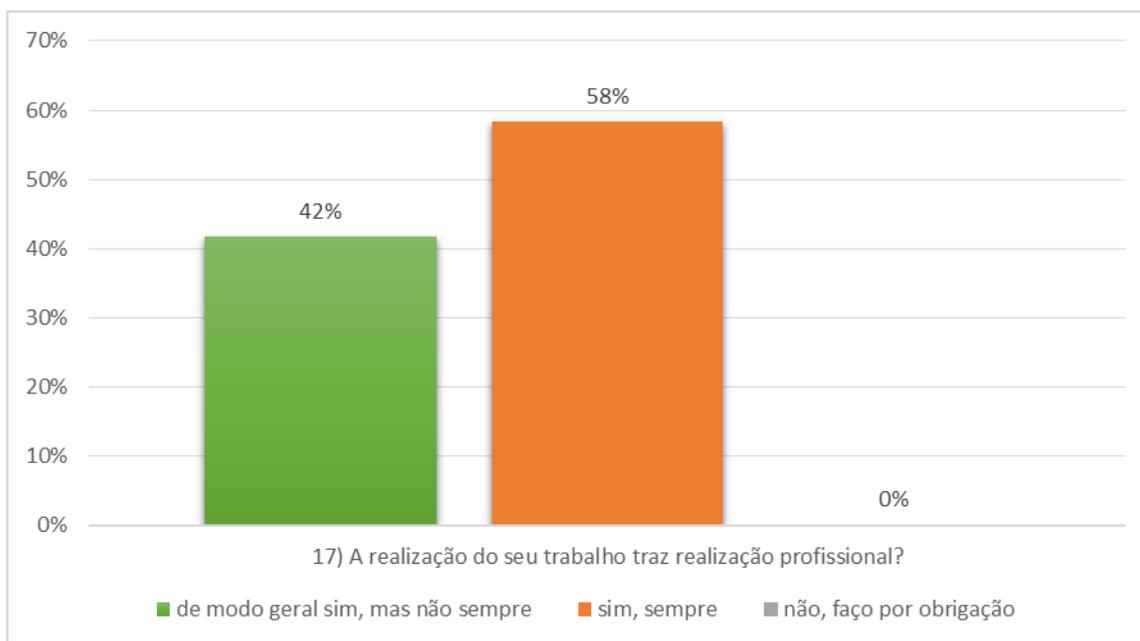
Tal fato, justifica-se pela a forte presença do elemento afetivo, segundo Diniz (2001), a presença do vínculo afetivo revela a identificação do indivíduo com os objetivos da organização incorporando ao cotidiano seus valores, assumindo-os como próprios.

Com relação a realização profissional dos servidores efetivos, apresentado no gráfico abaixo, 55% revelam que de modo geral sim, mas não sempre, 40% disseram sim, sempre e somente 5% declararam que não, ou seja, realiza seu trabalho por obrigação. Constata-se que poucos servidores realizam suas atividades por obrigação, na grande maioria dos servidores efetivos a realização do seu trabalho traz de alguma forma a realização profissional, justamente pela presença do componente afetivo. O orgulho e o desejo de permanecer na organização, destaques das características do componente afetivo, identificados anteriormente, influenciam neste quesito da realização profissional, pois, afirma o quanto que o indivíduo se sente emocionalmente ligado à organização.



**Gráfico 9 – Atividades laborais nos cargos efetivos**  
Fonte: pesquisa da autora, 2014

No próximo gráfico, abordaremos os cargos em comissão quanto a realização profissional.



**Gráfico 9 – Atividades laborais nos cargos em comissão**  
**Fonte: pesquisa da autora, 2014**

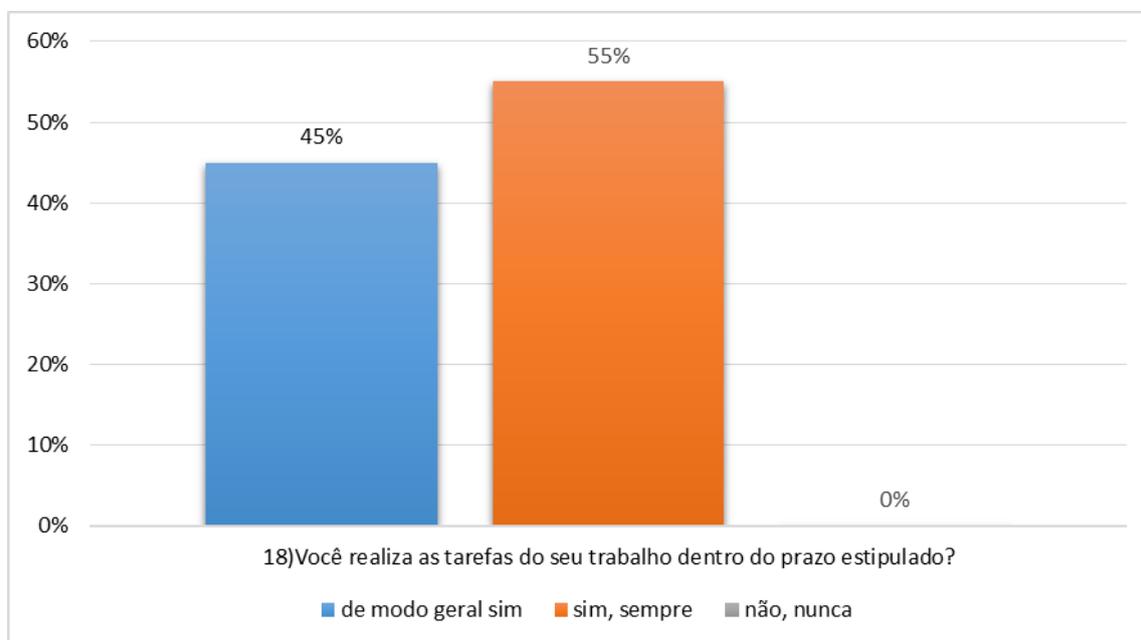
Os ocupantes de cargos comissionados, 58% declaram que sim, a realização de seu trabalho traz realização profissional, e os restantes 42% declaram que de modo geral sim, mas não sempre. Portanto, podemos concluir que a maioria dos servidores comissionados, de alguma forma, tem no seu trabalho a realização profissional.

Isto deve-se também pela presença do componente afetivo, pois, o esforço é uma característica deste componente. O componente instrumental e normativo não foram identificados de forma predominante, o que justifica a realização profissional, pois, se o indivíduo não sente necessidade e nem a obrigação em permanecer, de alguma forma encontra realização no seu trabalho.

Nos gráficos 10 e 11 foi abordado sobre o cumprimento de prazos na realização das atividades laborais, como qualquer outro trabalho, o servidor público também tem que cumprir prazos visando os objetivos da organização, pois, desta forma será possível alcançar os resultados desejados no prazo previsto.

Observa-se no gráfico 10, que 45% dos servidores efetivos realizam de modo geral no prazo estipulado e os restantes 55% disseram que sim, sempre cumprem com o prazo estipulado. Constatou-se que praticamente todos os ocupantes de cargos efetivos costumam cumprir com os prazos estipulados, isto justifica-se, uma vez que identificou-se a presença do componente afetivo, portanto,

é natural que influencie nas atividades laborais, pois, os indivíduos assumem uma postura ativa e tendem a se empenhar de forma positiva para contribuir com a organização (NAVES; COLETA, 2003).

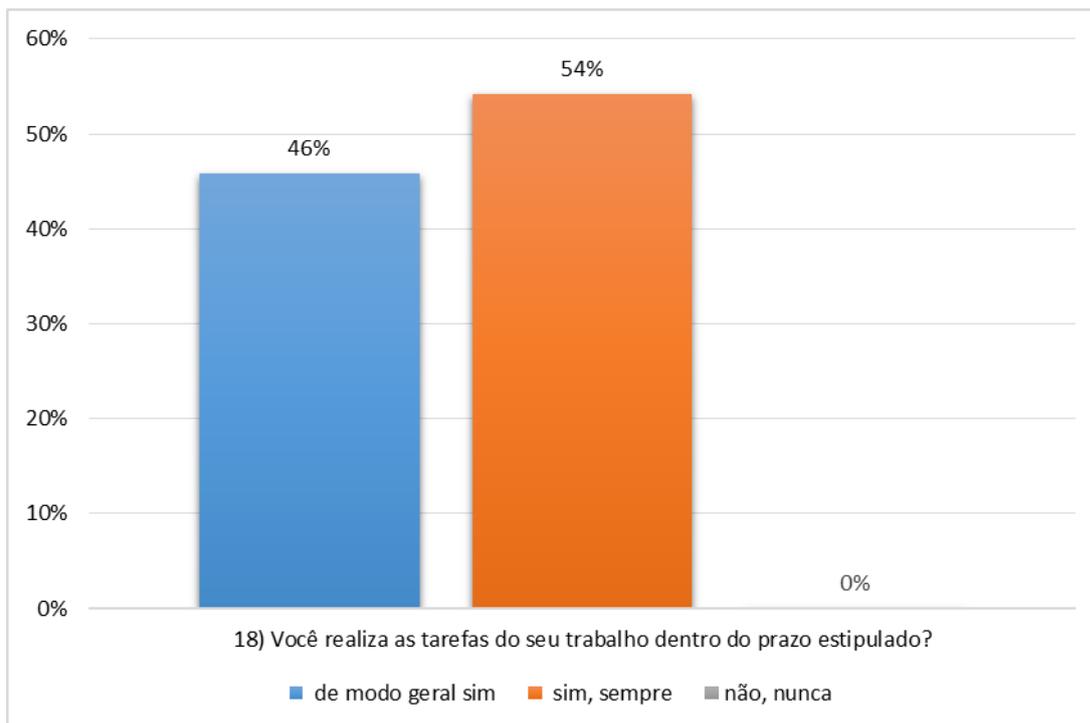


**Gráfico 10 – Atividades laborais nos cargos efetivos**

Fonte: pesquisa da autora, 2014

No gráfico 11, observa-se que 46% dos ocupantes de cargos comissionados declararam que de modo geral sim, realizam seu trabalho dentro do prazo estipulado e 54% responderam que sim, sempre cumprem os prazos. Também praticamente todos os ocupantes de cargos em comissão cumprem com os prazos, isto ocorre, devido a presença do elemento afetivo, pois, tem como característica uma postura positiva e ativa diante do trabalho, despertando nos indivíduos a vontade de contribuir para as atividades (SIMON; COLTRE, 2012).

Esta postura é reforçada também devido a presença do componente normativo encontrado tanto nos cargos efetivos quanto nos cargos em comissão, no que diz respeito ao dever de lealdade para com a organização. A lealdade, no sentido de certo e moral, conforme enfatizam Botelho e Paiva (2001) é uma forma de controle sobre as ações das pessoas, portanto, é natural que realize suas tarefas dentro do prazo, influenciado por esta característica, conforme gráfico abaixo.



**Gráfico 11 – Atividades laborais nos cargos em comissão**

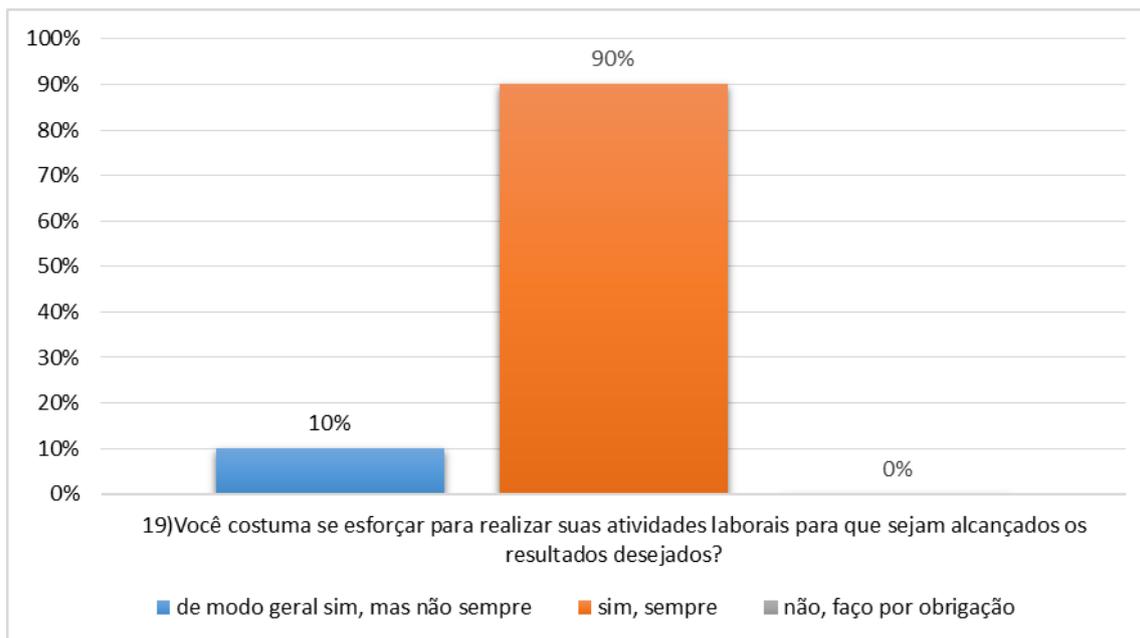
Fonte: pesquisa da autora, 2014

Segundo Camões (2010), para muitas organizações públicas, a realização do trabalho ainda não está vinculado ao adequado desempenho, entretanto, o desempenho é a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva, ou seja, “o trabalho sendo realizado da melhor forma possível, direcionado para o alcance dos objetivos e metas da organização, atingindo os resultados desejados no prazo previsto e satisfazendo aqueles para os quais o trabalho é realizado de forma permanente e contínua” (CAMÕES, 2010, p. 15).

A teoria da expectativa criada por Victor Vroom, é uma das mais renomadas teorias sobre motivação humana. Segundo essa teoria, “a intensidade do esforço para a ação de uma pessoa está diretamente relacionada à expectativa em relação ao resultado” (BERGUE, 2010b, p. 33).

A seguir, nos gráficos 12 e 13 foram abordados sobre o esforço ao realizar as atividades laborais com o escopo de alcançar os resultados desejados.

Ressalta-se que foi identificado o componente afetivo, e este tem como característica a identificação com os valores e objetivos da organização, seus esforços são direcionados para garantir com o desenvolvimento organizacional (DINIZ, 2001).



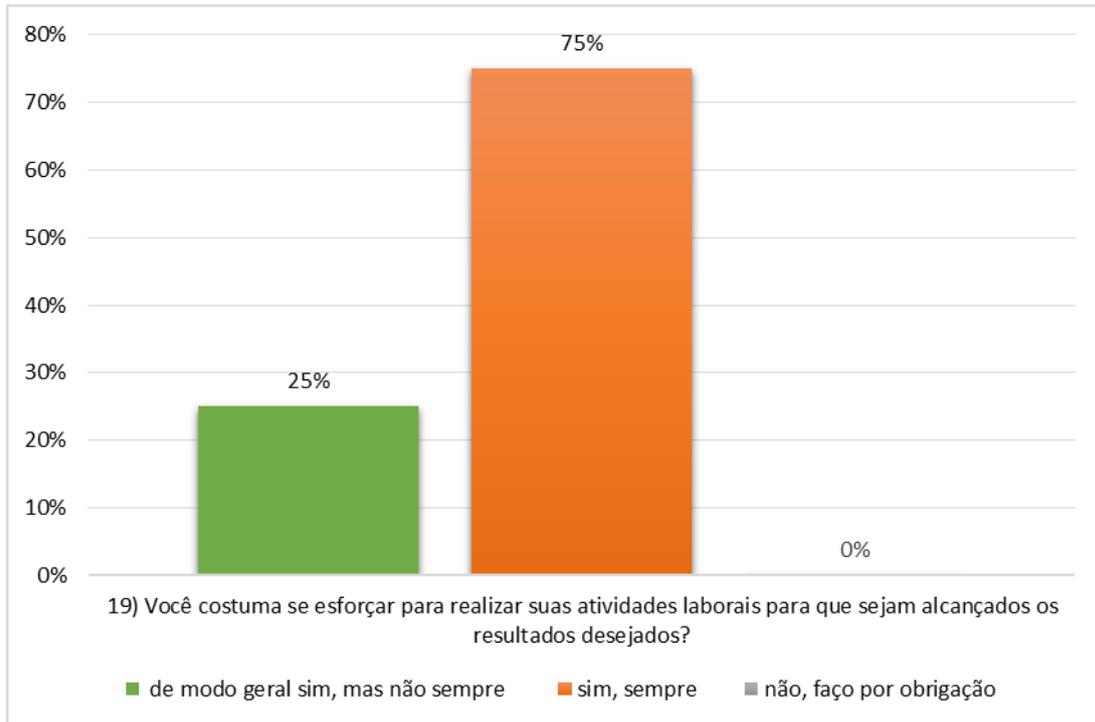
**Gráfico 12 – Atividades laborais nos cargos efetivos**

Fonte: pesquisa da autora, 2014

No gráfico 12 observamos que 90% dos servidores responderam que se esforçam para realizar suas atividades laborais, sempre buscando os resultados desejados, somente 10% responderam de modo geral sim, mas não sempre, o que significa que o esforço faz parte das atividades laborais dos ocupantes de cargos efetivos.

Isto se dá pela presença do componente afetivo, identificado no presente estudo. Segundo Botelho e Paiva (2011), representa algo além da simples lealdade passiva, envolve uma relação ativa na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização, ocorre a identificação com os objetivos e valores da organização.

A seguir, o gráfico 13 demonstra o esforço dos servidores de cargos em comissão ao realizar suas atividades laborais visando os resultados.



**Gráfico 13 – Atividades laborais nos cargos em comissão**

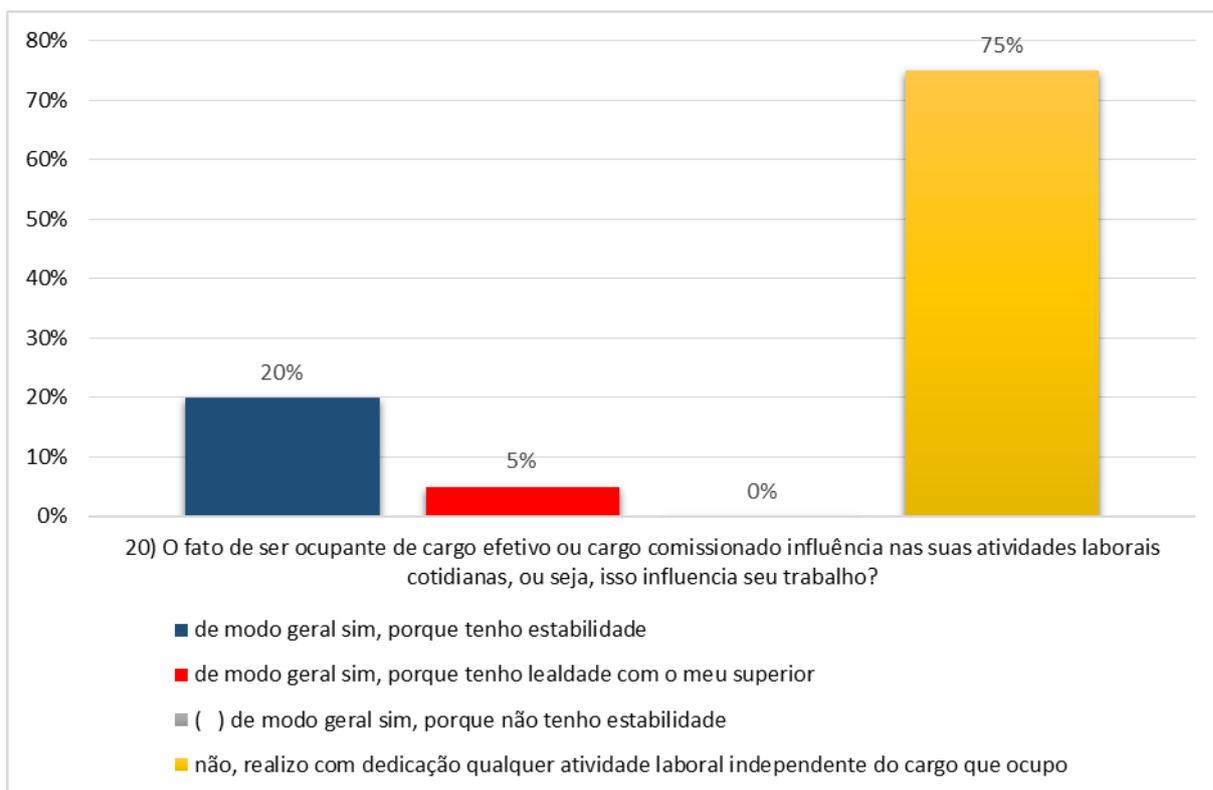
Fonte: pesquisa da autora, 2014

Como podemos observar no gráfico 13, 25% dos cargos em comissão responderam que de modo geral sim, costumam se esforçar para realizar suas atividades laborais para que sejam alcançados os resultados desejados, e 75% dos responderam que sim, sempre se esforçam. Nota-se que praticamente todos os ocupantes dos cargos em comissão se esforçam para realizar as atividades laborais para que sejam alcançados os resultados desejados, isto se deve à presença do componente afetivo e

O esforço em busca dos resultados está presente nos dois cargos. Isto se deve ao elemento afetivo, onde o indivíduo pode assumir uma postura positiva e ativa diante do trabalho e como consequência desperta o desejo e a vontade em contribuir com as atividades (BAÍÁ et al., 2011).

Sob esse ponto de vista, segundo Naves e Coleta (2003), os indivíduos assumem uma postura ativa e tendem a exercer um esforço considerável em favor da organização, quando identificado o componente afetivo.

Analisaremos a seguir, se o fato de ser ocupante de cargo efetivo ou comissionado, influência nas atividades laborais. No gráfico 14 participaram os ocupantes de cargos efetivos.



**Gráfico 14 – Atividades laborais nos cargos efetivos**  
**Fonte: pesquisa da autora, 2014**

Como demonstra o gráfico acima, a estabilidade não influencia nas atividades laborais destes servidores, pois, 75% dos servidores efetivos realizam com dedicação qualquer atividade laboral independente do cargo que ocupa e somente 20% dos efetivos declararam que a estabilidade influencia no seu trabalho.

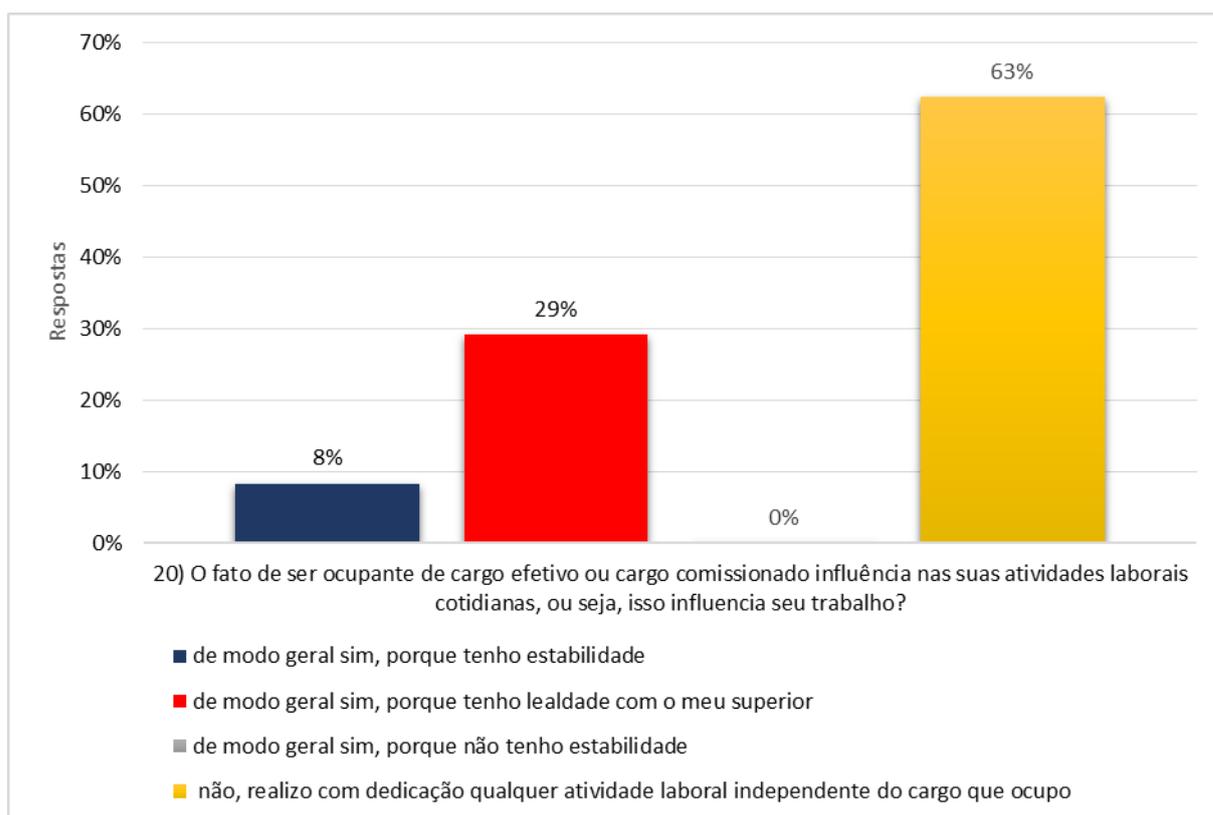
Para Bergue (2010b), os mecanismos de coerção utilizados no esfera privada, ou seja, a possibilidade de afastamento do indivíduo, é um fator de diferenciação das organizações públicas e tem um forte impacto no comportamento humano. Um dos motivos levantados por Rowe e Bastos (2007), para a existência do vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia.

“O principal ônus a que um colaborador está potencialmente exposto é o desligamento da organização, o que não ocorre na Administração Pública em condições normais” (BERGUE, 2010b, p 23).

Isto não ocorre nas organizações públicas no que tange aos cargos efetivos, entretanto, nos cargos em comissão isto é possível, visto que não há necessidade de motivação para a exoneração.

Segundo Andrada (2009), os cargos de livre nomeação e exoneração, são cargos de ocupação transitória, os servidores públicos ingressam cientes da precariedade do referido cargo e estão comprometidos com o projeto de governo do seu superior.

Diante disso, no gráfico 15 iremos analisar se o fato de ser ocupante de cargo em comissão influência nas suas atividades laborais.



**Gráfico 15 – Atividades laborais nos cargos em comissão**  
**Fonte: pesquisa da autora, 2014**

Segundo Meyer e Allen (1997 apud Soldi e Zanelli, 2006, p. 4), “o comprometimento afetivo denota um envolvimento emocional, identificação e envolvimento com a organização”. Para esses autores, evidências sugerem o preenchimento de necessidades individuais, contrariando as necessidades universais e identificaram também “a relação entre o trabalhador e seu supervisor e a clareza do que se espera destes trabalhadores como fatores importantes que influenciam o comprometimento afetivo”.

Dos cargos comissionados, 29% dos servidores declararam que a sua lealdade com seu superior influência nas suas atividades laborais, ou seja, a relação

entre o servidor e seu superior influência nas atividades laborais, bem como, a identificação do componente afetivo reforça essa relação.

Como se observou no gráfico, 63% disseram que não, o fato de ser ocupante de cargo comissionado não influencia nas atividades laborais, pois, realizaria com dedicação qualquer atividade independente do cargo que ocupa. Isto se deve a forte presença do componente afetivo, que tem como característica o envolvimento com a organização, ou seja, independe do cargo que ocupa.

Neste sentido, Fedvyczyk e Souza (2013), ressaltam que na base afetiva há uma forte identificação com a organização e que indivíduos que sentem deveres de lealdade para com a organização tendem a adotar comportamentos positivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÃO

O presente estudo objetivou identificar os elementos afetivo, normativo e instrumental nos cargos efetivos e comissionados na Câmara Municipal de Itapeva/SP, verificou-se também se os componentes identificados influenciam nas atividades laborais.

Esses três enfoques predominaram nos estudos do comprometimento organizacional, essa conceitualização tridimensional foi em decorrência dos estudos de Meyer e Allen. A presença destes componentes caracterizam se os servidores estão vinculados porque estão implicados emocionalmente com a organização, se estão vinculados porque acreditam que é certo e moral continuar ou pela avaliação dos custos que estão associados à sua saída.

Com o escopo de identificar os elementos que compõem os cargos efetivos e comissionados, realizou-se uma revisão de literatura e estabelece-se as bases conceituais para o estudo proposto. Foi realizado uma pesquisa básica, de caráter exploratória, onde se utilizou como instrumento de coleta de dados, o questionário, na qual foi elaborado perguntas fechadas observados os objetivos da pesquisa, ou seja, com o intuito de coletar as informações que levassem à identificação dos três componentes afetivo, normativo e instrumental e a influência nas atividades laborais.

Na análise dos dados, foram divididos em dois grupos, os ocupantes de cargos efetivos e comissionados, devido às suas características peculiares, nesta fase com dados coletados foram identificados quais componentes estavam presentes, afetivo, normativo e instrumental e realizado comparações entre os cargos.

Na análise, identificou-se a presença do elemento afetivo nos dois cargos, este componente é composto por afetos, ou seja, o desejo de permanecer na organização, permanecem porque querem.

O resultado de todos esses questionamentos foi a forte presença do componente afetivo. Demonstrou-se que características, como o significado pessoal, o vínculo emocional com a organização, a felicidade em dedicar o resto de sua carreira na organização são indicadores do componente afetivo, identificados nos dois cargos analisados.

Foi identificado de forma parcial os componentes, instrumental e normativo, apesar do quesito “você está na organização porque precisa” ser maioria nos dois cargos, o componente instrumental não esteve presente nos demais quesitos. O mesmo aconteceu com o componente normativo, houve manifestação por parte dos cargos, somente no quesito “dever de lealdade para com a organização”, não sendo predominante nos demais quesitos.

O componente instrumental, resulta dos custos em deixar a organização, ou seja, os servidores permaneceriam na organização devido aos custos e os benefícios associados à sua saída, envolvendo fatores como salário, estabilidade, carreira, benefícios, entre outros. Enquanto, o componente normativo está relacionado ao reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, revestidos de preocupações, culpa ou incômodo ao pensar ou planejar em se retirar da organização.

Portanto, foi identificado o componente afetivo, tanto nos cargos efetivos como nos comissionados, e de acordo com o objetivo específico do presente estudo, realizou-se a análise do componente identificado, e qual a influência nas atividades laborais dos referidos servidores públicos.

Verificou-se que a presença do componente afetivo, influencia nas atividades laborais e de forma positiva, pois, desperta o desejo de contribuir para as atividades numa postura ativa. Foi constatado sua influência, quanto à motivação, realização profissional, cumprimento de prazos e o esforço para alcançar os resultados, presentes nos cargos efetivos e comissionados.

Interessante ressaltar, que a característica peculiar dos cargos, ou seja, efetivos com caráter definitivo e os comissionados com caráter transitório, não influenciou nas atividades laborais, como se constatou ao questionar sobre se o tipo de cargo influencia nas atividades laborais cotidianas, 75% dos servidores efetivos e 63% dos servidores comissionados responderam que realizam qualquer atividade laboral com dedicação, independente do cargo que ocupam.

Finalizando, cabe ressaltar que há a possibilidade de estudos futuros, uma vez que o tema é complexo e amplo, como verificar o nível real do comprometimento organizacional, utilizando ferramentas adequadas, bem como o grau de motivação dos servidores e sua influência no desempenho funcional, com a finalidade de desenvolver as competências individuais, visando o alcance dos objetivos da

organização. Isso possibilitaria uma atuação estratégica no que tange a gestão de pessoas no setor público.

O presente estudo não tem por finalidade esgotar o conteúdo, ao contrário, outros estudos poderão verificar outras possibilidades de análises, bem como completar as limitações deste, objetivando o maior conhecimento sobre o tema tratado.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Luiz F. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos servidores públicos: um estudo de caso na Receita Federal do Brasil**. 2011. 135 f. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. FGV. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10438/9887>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

AMORIM, V. A. J. de. **A disciplina constitucional e legal sobre os cargos de provimento em comissão**. Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3466, 27 dez. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/23310>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

ANDRADA, Antônio C. Servidores ocupantes de cargos em comissão: direitos e vantagens. Consulta n. 780.445. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**. Minas Gerais. v. 73, v.4, p. 135-140, out./nov./dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/645.pdf>>. Acesso em 22 ago. 2014.

ANDRADE, Maria M. de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BAÍÁ, Elaine S. et al. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso do Grupo PET ADM – FEA/USP. *In: IX SemeAD. Administração no Contexto Internacional*. 2011. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/345.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf)>. Acesso em: 05 Set. 2014.

BASTOS, Antonio V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64. Maio/Jun. 1993. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901993000300005.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000300005.pdf)>. Acesso em: 23 jul. 2014.

BASTOS, Antonio V. B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a06.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2014.

BASTOS, Antonio V. B.; BORGES-ANDRADE, Jairo. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a

organização, a carreira e o sindicato. **Revista de Administração de Empresas**. Abr./Jun. 2002. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902002000200004.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902002000200004.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2014.

BERGUE, Sandro T. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010b.

BONIFÁCIO, Robert. SCHLEGEL, Rogério. Panorama e determinantes da satisfação com os serviços públicos no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Administração Pública – Periódicos. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, v. 63, n. 4, p. 413-434, Out/Dez 2012. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=933&Itemid=307](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=933&Itemid=307)>. Acesso em: 25 set. 2014.

BORGES, Maria Cecília. Das funções de confiança stricto sensu e dos cargos em comissão: abordagem constitucionalmente adequada. **Revista Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**. Minas Gerais. p. 45-54. Jan./Fev./Mar., 2012. Disponível em: <<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1469.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2014.

BOTELHO, Renata D.; PAIVA, Kely C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. FGV. EBAPE. Rio de Janeiro 45(5):1249-1283, Set./Out. 2011. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7035/5594>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 21 ago. 2014.

BRASIL. Lei Nº 1777/02, de 17 de abril de 2002. **Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Funcionários Públicos do Município de Itapeva - SP**. (Estatuto do Funcionário). Disponível em: <<http://www.itapeva.sp.gov.br/pagina/menus/236/Lei%20n%C2%BA%201777-02%20Estatuto%20do%20Funcion%C3%A1rio%20P%C3%ABlico.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BRASIL. Lei nº 6.448, de 11 de outubro de 1977. **Dispõe sobre a organização política e administrativa dos Municípios dos Territórios Federais, e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6448.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6448.htm)>. Acesso em: 28 ago. 2014.

BRASIL. Lei nº 8.112, 11 de Dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2014.

BRASIL. Lei nº 8.429, 2 de Junho de 1992. **Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências.** Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm)>. Acesso em: 20 ago. 2014.

CÂMARA MUNICIPAL DE ITAPEVA. Secretaria Administrativa. Ata de reunião realizada em 1º de janeiro de 1948. Livro de Ata nº 17, folhas 1 e 2.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.camaraitapeva.sp.gov.br/>>. Acesso em: 08 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <[http://www.camaraitapeva.sp.gov.br/arquivos/transparencia/quadro\\_funcionarios.pdf](http://www.camaraitapeva.sp.gov.br/arquivos/transparencia/quadro_funcionarios.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2014.

CAMÕES, Marizaura R. de S. (org.), **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=359](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=359)>. Acesso em: 25 jul. 2014.

CAMPOS, José G. F. et al. Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP). **XII Semead Empreendedorismo e Inovação. Gestão de Pessoas.** EAD, FEA, São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an\\_resumo.asp?cod\\_trabalho=970](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=970)>. Acesso em: 25 jul. 2014.

CASTRO, Marcus F. B. et al. Enfoques do Comprometimento dos Membros dos Grupos Pet da USP: um estudo comparativo entre grupos da capital e do interior. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa / Faculdade Cenecista.** Campo Largo, v. 8, n. 2. 2009. Disponível em:

<<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/577>>. Acesso em: 03 set. 2014.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COELHO, Ricardo C. **O público e o privado na gestão pública**. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

COSTA, Cláudio J. A.; MORAES, Lúcio F. R. As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. **Perspectivas Contemporâneas - Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**. Campo Mourão, v. 2, n. 1, Jan./Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/391/185>>. Acesso em: 04 set. 2014.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

CRUZ, Eduardo P. et al. Percepção do efeito da estabilidade no emprego sobre o comportamento do servidor público municipal brasileiro. In: XVII Congresso Internacional del CLAD. **La Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Out./Nov. 2012. Cartagena, Colombia. Disponível em: <<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/cruzpicp.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2014.

DINIZ, Regina C. F. **Comprometimento Organizacional afetivo: um estudo na Câmara dos Deputados**. 2001. 65 f. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Gerencial). Departamento de Administração da Universidade de Brasília, Brasília, 2001. Disponível em: <<http://bd.camara.gov.br/bd/handle/bdcamara/562>>. Acesso em: 19 ago. 2014

DI PIETRO, Maria Sylvia Z. **Direito Administrativo**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FEDVYCZYK, Gabriela A. de B.; SOUZA, Adalberto D. de. O Comprometimento Organizacional de Trabalhadores nas Bases: Afetiva, Instrumental e Normativa. In: VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica. **O Método Científico**. Out. 2013. Disponível em: <[http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_viii\\_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/03-GABSFEDVYCZYKTRABALHOCOMPLETO.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/03-GABSFEDVYCZYKTRABALHOCOMPLETO.pdf)> Acesso em: 04 set. 2014.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista Administração**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, Out./Nov./Dez. 2006. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1206](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1206)>. Acesso em: 03 set. 2014.

FLAUZINO, Dulce P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 42, n. 2, p. 253-273, Mar./Abr. 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6632/5216>>. Acesso em: 03 set. 2014.

GERHARDT, Tatiana E. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil. UAB/UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Gil, Antonio C. **Como laborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 5. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Carlos F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. 2004. 214 f. Dissertação (Mestrado). Núcleo de Pós-graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, Vitória da Conquista, 2004. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/comprometimento-organizacional-gestao-publica-estudo-caso-universidade-estatal>>. Acesso em: 03 nov. 2014.

MEDEIROS, Carlos Alberto F.; ENDERS, Wayne T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. v. 2, n.3, Set./Dez. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000300005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65551998000300005&script=sci_arttext)>. Acesso em: 21 jul. 2014.

MEDEIROS, Carlos Alberto F. et al. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba. v.7, n.4, Out./Dez. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 30 jul. 2014.

MELLO, Celso A. B. de. **Curso de Direito Administrativo**. 20. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30. ed. atualizada. São Paulo: Malheiros Editores, 2005.

NAVES, Évora M. R.; COLETA, Marília F. D. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial. Curitiba, 2003. p. 205-222. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000500011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 23 set. 2014.

SOARES, Lídia C.; OLIVEIRA, Alysso A. R. **Comprometimento Organizacional: um Estudo entre Professores, Técnico-Administrativos e Gestores de um Instituto Federal**. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Brasília/DF. 3 a 5 nov. 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=988&cod\\_evento\\_edicao=69&cod\\_edicao\\_trabalho=16600](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=988&cod_evento_edicao=69&cod_edicao_trabalho=16600)>. Acesso em: 04 nov. 2014.

PIRES, José C. de S.; MACÊDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-106, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITAPEVA. Disponível em: <<http://www.itapeva.sp.gov.br/conheca-itapeva/historia/>>. Acesso em: 04 Ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.itapeva.sp.gov.br/conheca-itapeva/localizacao/>>. Acesso em: 04 Ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <<http://www.itapeva.sp.gov.br/conheca-itapeva/dados/>>. Acesso em: 04 Ago. 2014.

REGO, Arménio. Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, Quantas Dimensões? **Revista de Administração de Empresas**. Aveiro, Portugal, vol. 43, n. 4, Out./Dez. 2003. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902003000400002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902003000400002.pdf)>. Acesso em: 24 jul. 2014.

REGO, Arménio. SOUTO, Solange. Comprometimento Organizacional em

Organizações Autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 44, n.3, Jul/Set. 2004. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol44-num3-2004/comprometimento-organizacional-em-organizacoes-autentizoticas-estudo-luso-brasil>>. Acesso em: 04. Set 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. (Colaboradores) PERES, J. A. de S. et al. São Paulo: Atlas, 1985.

ROMAN, Sidnei et al. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, v. 28, n. 84, p. 5-19, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9227/analise-do-comprometimento-organizacional-e-sua-natureza-em-relacao-aos-funcionarios-publicos-municipais/i/pt-br>>. Acesso em: 31 out. 2014.

ROWE, Diva E. O.; BASTOS, Antonio V. B. Organização e/ou Carreira? Comparando Docentes de IESs Públicas e Privadas Quanto à Estrutura de seus Vínculos de Comprometimento no Trabalho. *In: XXXI Encontro da Anpad*. Rio de Janeiro, 22 a 26 set. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B2391.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2014.

SANTOS, Clezio S. dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SILVA, José A. da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras**. Campinas – SP, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/COR/2001\\_COR520.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR520.pdf)>. Acesso em: 28 ago. 2014.

SIQUEIRA, Mirlene M. M. (org.) **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra M. O Comprometimento Organizacional Afetivo, Instrumental e Normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**. v.13. n. 1, 2012. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1338/793>>. Acesso em: 03 set. 2014.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 23 à 27 set. 2006. ENANPAD. **Anais**. 2006. . Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1085.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2014.

SOUZA, Teresa Cristina Padilha de. Mérito, estabilidade e desempenho: influência sobre o comportamento no servidor público. 2002. 123 f. Dissertação (Mestrado Executivo) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3759>>. Acesso em: 25 set. 2014.

ZANELLA, Liane C. H. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências em Administração / UFCS; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

**APÉNDICE(S)**

**APÊNDICE A – Roteiro do questionário realizado com os servidores públicos ocupantes de cargo efetivo e cargos em comissão da Câmara Municipal de Itapeva/SP.**



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



O presente questionário faz parte de uma pesquisa sobre OS ELEMENTOS AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL NOS CARGOS EFETIVOS E COMISSIONADOS: um estudo na Câmara Municipal de Itapeva/SP, tema da monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública, da acadêmica Erika Inaba Costa. Solicitamos sua contribuição, respondendo-o a fim de que se possa efetuar a análise dos dados à luz da fundamentação teórica.

**PARTE I**

**Dados pessoais e funcionais**

(não é preciso colocar seu nome)

- 1) Sexo: 1 - ( ) masculino    2 - ( ) feminino
- 2) Idade \_\_\_\_\_ anos
- 3) Estado civil: 1 - ( ) solteiro    2 - ( ) casado    3 - ( ) viúvo ou divorciado
- 4) Tem filhos: 1 - ( ) sim - Número de filhos: \_\_\_\_\_    2 - ( ) não
- 5) Nível de escolaridade:
  - ( ) Ensino Fundamental
  - ( ) Ensino Médio (antigo 2º grau)
  - ( ) Superior incompleto
  - ( ) Superior completo
  - ( ) Pós graduado
  - ( ) Mestrado ou Doutorado
- 6) Tempo de serviço na Câmara Municipal de Itapeva/SP: \_\_\_\_\_ anos
- 7) Tipo de vínculo: 1 - ( ) Cargo Efetivo    2 - ( ) Cargo em comissão
- 8) Função:
  - ( ) nível estratégico (diretoria)
  - ( ) nível Intermediário (chefia)
  - ( ) nível operacional (apoio)

## PARTE II

**Assinale com um “x” a sua resposta:**

### Componente Afetivo

- 1) Você seria uma pessoa realizada em dedicar o resto da sua vida na Câmara Municipal?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 2) A Câmara Municipal tem um imenso significado pessoal para você?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 3) Você se sente emocionalmente vinculado à Câmara Municipal?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 4) Você se sente parte da Câmara Municipal, e por isso sabe da importância do seu trabalho?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 5) Você sente orgulho de trabalhar na Câmara Municipal?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 6) É seu desejo permanecer nesta organização?  
( ) SIM ( ) NÃO

### Componente Instrumental

- 7) Caso você saísse, a principal perda seria os benefícios que a organização oferece?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 8) Caso você se desligasse da organização, teria dificuldades em ganhar um bom salário quanto ao atual?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 9) Você acha que perderia o ambiente menos competitivo caso saísse da Câmara Municipal?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 10) Você está na Câmara Municipal porque precisa?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 11) Você acha que teria poucas alternativas se deixasse a organização agora?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 12) Se você saísse hoje da Câmara Municipal, perderia o prestígio atual por ser empregado desta organização?  
( ) SIM ( ) NÃO

### Componente Normativo

- 13) A gratidão é um dos motivos que você permanece na Câmara Municipal?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 14) Você sente que deve permanecer (como uma obrigação) na organização?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 15) Você considera que tem algum débito moral para com a organização?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 16) Mesmo que fosse vantagem para você, você sente que não seria certo deixar a organização?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 17) Você acha que você tem algum dever de lealdade para com a organização?  
( ) SIM ( ) NÃO
- 18) Você se sentiria culpado (a) em deixar a organização?  
( ) SIM ( ) NÃO