

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANO GILLIARD RODRIGUES XAVIER

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SOBRE O PROCESSO
DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO PÚBLICA

Belo Horizonte

2021

JULIANO GILLIARD RODRIGUES XAVIER

ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SOBRE O PROCESSO
DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO PÚBLICA

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em
Administração da Universidade FUMEC, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão Estratégica de Organizações. Linha
de Pesquisa: Estratégia Organizacional e Comportamento
Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima.

Belo Horizonte

2021

X3a

Xavier, Juliano Gilliard Rodrigues

Análise da influência da política de remuneração sobre o processo de identificação organizacional: um estudo em uma instituição de ensino pública. / Juliano Gilliard Rodrigues Xavier. – Belo Horizonte, 2021.

96 f.: il.; 27 cm.

Dissertação (Mestrado) – Fundação Mineira de Educação e Cultura - FUMEC/ Faculdade de Ciências Empresariais - FACE / Curso de mestrado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Cláudio de Lima.

1. Remuneração. 2. Política de Remuneração. 3. Identificação Organizacional. 4. Servidores Públicos. I. Lima, Luiz Cláudio de. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.82

Dissertação intitulada “ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO SOBRE O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICA” de autoria de **Juliano Gilliard Rodrigues Xavier**, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Luiz Claudio de Lima – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Gustavo Rodrigues Cunha – UNIHORIZONTES
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 24 de março de 2021.

Luiz Cláudia de Lima

Henrique Cordeiro Martins

Gustavo Rodrigues Cunha

	TITLE	Assinatura de ata e contra-capas Universidade
	FILE NAME	ce0f2f59-1f0c-4e3e-9e4d-f4d10626ec61.pdf
	REQUEST ID	signature_request_e486d996-a6c1-4be9-8352-84406
 REQUESTED	REQUESTED BY	Júlio César Teixeira e Silva
	STATUS	● Completed

Professor (lcl@fumec.br)

 SENDED	29/03/2021 16:25:43UTC±0	 SIGNED	29/03/2021 17:22:00UTC±0 177.97.193.159
---	-----------------------------	---	---

Professor (henrique.martins@fumec.br)

 SENDED	29/03/2021 17:22:00UTC±0	 SIGNED	29/03/2021 17:24:05UTC±0 201.17.157.131
---	-----------------------------	---	---

Professor (gustavo.cunha@unihorizontes.br)

 SENDED	29/03/2021 17:24:05UTC±0	 SIGNED	31/03/2021 17:33:42UTC±0 177.18.225.208
---	-----------------------------	---	---

 COMPLETED	31/03/2021 17:33:42 UTC±0 The document has been completed.
--	--

Assinado Por:
CRISTIANA FERNANDES DE
MUYLDER:71206671653
Validade: 03/02/2024
Emissor: AC SOLUTI Multipla v5
Data: 12/04/2021 10:20

À minha esposa Edlhane, por sempre me incentivar em meus projetos pessoais e acadêmicos, e por seu amor incomparável.
À minha filha Lara, cuja presença, ainda que recente, tem me incentivado a ser alguém melhor, de quem ela possa se orgulhar.

AGRADECIMENTOS

A caminhada até aqui não foi nada fácil e, sem o auxílio de diversas pessoas, não seria possível. Nesse sentido, torna-se indispensável agradecer, ainda que de maneira singela, a todos aqueles que me ajudaram a concluir este trabalho.

Assim, em um primeiro momento, agradeço ao Professor Dr. Luiz Cláudio de Lima por toda sua paciência, disponibilidade e competência na difícil tarefa de orientar este aluno que já estava há alguns anos longe das salas de aula.

Agradeço à Edlhane, minha esposa, por inundar minha vida de amor e felicidade; por sempre me apoiar em minhas decisões; por me encorajar a enfrentar este e os diversos desafios que a vida me coloca; e por tornar possível meu sonho antigo de ser pai de uma linda menina, a nossa Lara.

Agradeço à minha mãe, popularmente conhecida como “Dona Mariazinha”, por seu amor incondicional e por não ter medido esforços para que todos os seus três filhos tivessem acesso ao ensino superior – dádiva que em razão do momento socioeconômico do país, à época de sua juventude, lhe foi negada.

Agradeço à Lara, que mesmo em sua tenra idade, me enche de motivação com seus sorrisos desdentados, mas cheios de sinceridade e de afeto.

Agradeço ao Thiago, pela amizade sincera; pelos conselhos; pelas conversas descontraídas e esclarecedoras; e por todo o auxílio prestado em todas as etapas dessa pós-graduação.

Agradeço a todos os professores da Universidade FUMEC, que dedicaram parte de seu tempo e compartilharam parcela de seus conhecimentos a fim de tornar esta pesquisa possível.

Agradeço também a todos os trabalhadores da secretaria e da tesouraria da FUMEC, por sua competência, cordialidade e presteza.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, pelas limitações de tempo e espaço, não foram aqui citados, mas que de alguma forma foram essenciais à conclusão deste trabalho.

RESUMO

Para além de mero pagamento pela prestação de serviços, a política de remuneração é ferramenta indispensável ao alcance dos objetivos organizacionais, que afeta diretamente a qualidade do trabalho desenvolvido pelos empregados de uma empresa. De mesmo modo, a identificação organizacional permite que os funcionários alinhem seus propósitos e crenças pessoais aos objetivos e valores da empresa a que estão vinculados, permitindo que o sucesso individual e o êxito da organização caminhem juntos. De modo geral, a literatura aponta que estas assertivas se aplicam tanto às organizações da iniciativa privada quanto àquelas pertencentes ao poder público. Neste cenário, o presente estudo buscou analisar a influência da política de remuneração no processo de identificação de servidores públicos com uma instituição pública de ensino federal. Para tanto, esta pesquisa valeu-se de abordagem qualitativa, de modo que os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário semiestruturado. As informações obtidas foram examinadas por meio da análise de conteúdo e da estatística descritiva (esta última como suporte). As análises realizadas nos dados coletados permitiram inferir que, na percepção dos servidores participantes da pesquisa, a política de remuneração da instituição não influencia no processo de identificação organizacional. Os resultados também apontam que a política de remuneração foi melhor avaliada pelos professores, gestores e técnicos administrativos em educação (nesta ordem). Em que pese a identificação organizacional, a análise global demonstra haver alto grau de identificação por afinidade e baixo grau de identificação por imitação, sendo que, dentre os segmentos que compõem a amostra, os gestores mostraram-se como os mais identificados, seguidos pelos docentes e, por fim, pelos técnicos administrativos. Como contribuições do presente estudo, aponta-se as informações coletadas sobre a relação entre as variáveis política de remuneração e identificação organizacional em uma instituição pública, até então não verificada na literatura; a constatação de que a percepção sobre a política de remuneração está dissociada do grau de identificação dos servidores para com a organização pesquisada; e a contribuição, a nível gerencial, para a discussão e implementação de políticas voltadas a reduzir as discrepâncias nas condições de trabalhos ofertadas para técnicos administrativos e docentes. Sugere-se que novos estudos nesse sentido sejam realizados em outras instituições públicas e privadas, de modo a subsidiar as organizações com elementos para o desenvolvimento de práticas remuneratórias mais eficientes e melhor alinhadas às demandas dos usuários dos serviços públicos, bem como para ampliar as possibilidades de generalizações de pesquisa neste sentido.

Palavras-chave: Remuneração. Política de Remuneração. Identificação Organizacional. Servidores Públicos.

ABSTRACT

In addition to mere payment for the provision of services, the remuneration policy is an indispensable tool for achieving organizational objectives, which directly affects the quality of the work carried out by the employees of a company. Likewise, organizational identification allows employees to align their personal purposes and beliefs with the goals and values of the company to which they are linked, allowing individual success and the success of the organization to go together. In general, the literature points out that these assertions apply both to private initiative organizations and to those belonging to the government. In this scenario, the present study sought to analyze the influence of the remuneration policy in the process of identifying civil servants with a public federal educational institution. To this end, this research used a qualitative approach, so that the data were collected through the application of a semi-structured questionnaire. The information obtained was examined by means of content analysis and descriptive statistics (the latter as a support). The analyzes performed on the collected data allowed to infer that, in the perception of the employees participating in the research, the institution's remuneration policy does not influence the organizational identification process. The results also point out that the remuneration policy was better evaluated by teachers, managers and administrative technicians in education (in that order). Despite the organizational identification, the global analysis shows a high degree of identification by affinity and low degree of identification by imitation, and among the segments that make up the sample, managers showed themselves as the most identified, followed by teachers and, finally, by administrative technicians. As contributions of the present study, the information collected on the relationship between the variables of remuneration policy and organizational identification in a public institution is pointed out, until then not verified in the literature; the finding that the perception of the remuneration policy is dissociated from the degree of identification of the employees towards the researched organization; and the contribution, at the managerial level, to the discussion and implementation of policies aimed at reducing discrepancies in the working conditions offered to administrative technicians and teachers. It is suggested that further studies in this regard be carried out in other public and private institutions, in order to provide organizations with elements for the development of more efficient remuneration practices and better aligned with the demands of users of public services, as well as to expand the possibilities generalizations of research in this sense.

Keywords: Remuneration. Remuneration Policy. Organizational Identification. Public Servants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo expandido de identificação	44
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro resumo sobre o quantitativo de artigos localizados sobre o tema da pesquisa	22
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Respondentes por gênero	61
Tabela 2: Respondentes por faixa etária	62
Tabela 3: Respondentes por segmento de atuação	62
Tabela 4: Respondentes por tempo em que ocupam o cargo atual.....	62
Tabela 5: Respondentes por nível de escolaridade	63
Tabela 6: Entendimento dos respondentes acerca do conceito de política de remuneração	64
Tabela 7: Percepção dos respondentes acerca da atratividade da política de remuneração por segmento.....	66
Tabela 8: Percepção dos respondentes acerca da equidade interna da política de remuneração por segmento	67
Tabela 9: Percepção dos respondentes acerca da retenção gerada pela política de remuneração por segmento	68
Tabela 10: Percepção dos respondentes acerca da adequação da política de remuneração ao atendimento das necessidades da Instituição e dos seus servidores públicos, por segmento ...	69
Tabela 11: Satisfação dos respondentes em relação à política de remuneração, por segmento	70
Tabela 12: Entendimento dos respondentes acerca do conceito de identificação organizacional	71
Tabela 13: Sentimentos que os respondentes possuem pela organização, por segmento.....	72
Tabela 14: Identificação com o negócio e os propósitos da organização, por segmento	73
Tabela 15: Escores médios verificados após a aplicação da EIO, global e, por segmento	75
Tabela 16: Escores médios verificados em relação ao tempo de exercício do cargo atual	76
Tabela 17: Escores médios verificados em relação à escolaridade	76
Tabela 18: Escores médios verificados em relação ao gênero dos respondentes.....	76
Tabela 19: Escores médios verificados em relação à faixa etária	77
Tabela 20: Escores médios verificados em relação à satisfação/ insatisfação dos servidores com a política de remuneração	79
Tabela 21: Análise das percepções dos servidores sobre a política de remuneração e a identificação organizacional.....	80

LISTA DE SIGLAS

CD	Cargo de Direção
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CEFET-MG	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
CEFET-RJ	Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DJIA	<i>Dow Jones Industrial Average</i>
DOU	Diário Oficial da União
EIO	Escala de Identificação Organizacional
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ETFOP	Escola Técnica Federal de Ouro Preto
EUA	Estados Unidos da América
FCC	Função Comissionada de Coordenação de Curso
FG	Função Gratificada
ICP	Incentivos de Curto Prazo
IFMG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais
ILP	Incentivos de Longo Prazo
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PCS	Plano de Cargos e Salários
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
PRV	Programa de Remuneração Variável
RSC	Reconhecimento de Saberes e Competências
RT	Retribuição por Titulação
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada

UTFPR Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Objetivo geral	19
1.2. Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa.....	20
1.4 Proposições.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Política de Remuneração	25
2.1.1 Modelos de remuneração.....	27
2.1.2 Sistema de remuneração tradicional x sistema de remuneração estratégica	31
2.1.3 Aspectos específicos sobre a remuneração de servidores públicos.....	34
2.1.4 Pesquisas anteriores sobre remuneração.....	37
2.2 Identificação organizacional.....	40
2.2.1 Pesquisas anteriores sobre identificação organizacional	47
2.3 Estudos sobre os construtos remuneração e identificação organizacional	51
3 METODOLOGIA.....	53
3.1 Contextualização do problema	55
3.1.1 A carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE)	58
3.1.2 A lei 12.772/2012 e a carreira dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	59
3.1.3 A remuneração dos gestores do IFMG	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
4.1 Apresentação descritiva do perfil dos respondentes.....	61
4.2 Análise da percepção dos servidores sobre a política de remuneração	63
4.3 Análise da percepção dos servidores sobre a identificação organizacional	71
4.4 Análise do modo de identificação organizacional dos respondentes	74
4.5 Análise das proposições.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A: Questionário de Pesquisa.....	94
ANEXO A: Carta de Anuência do IFMG <i>Campus</i> Ouro Preto	99

1 INTRODUÇÃO

As organizações privadas convivem, diuturnamente, com a necessidade de reformular suas práticas para sobreviver em mundo cada vez mais dinâmico e competitivo. Guardadas as devidas disparidades, a Administração Pública moderna tem o dever de enfrentar o mesmo desafio, a fim de garantir a prestação eficiente dos serviços destinados à população, de modo a justificar a existência da máquina pública.

Entretanto, as mudanças no setor público não se operam de forma tão ágil como ocorre na iniciativa privada. As ações voltadas à melhoria da coisa pública encontram diversos obstáculos no aparato burocrático, na legislação, nas relações de poder e na cultura que permeiam o Estado brasileiro (BERGUE, 2007; BRESSER-PEREIRA, 2010).

Neste cenário, o Brasil tem sido palco de amplas mudanças decorrentes das pressões neoliberais desejosas de uma nova conformação do Estado que reduza a atuação e os custos de operação deste; que aumente a eficiência estatal e que reforce os direitos e garantias dos cidadãos.

Dentre as mudanças voltadas à modernização do Estado brasileiro, destaca-se a Reforma Gerencial de 1995 (embasada nas reformas implementadas na Inglaterra de Margareth Thatcher, na segunda metade dos anos 1980), que atendendo aos anseios neoliberais objetivou frear o avanço do Estado Social que, em linha com as demandas históricas da classe operária, estava em franca ascensão desde o fim da Segunda Guerra Mundial (ARMOND; COELHO JUNIOR; CORTÊS, 2016; BRESSER-PEREIRA, 2010).

Dessa maneira, a Reforma Gerencial daquele ano - baseada nas estratégias de gestão das empresas privadas - impôs uma série de mudanças na roupagem do Estado brasileiro que se verificam e se reproduzem até os dias atuais. Dentre tais alterações, destacam-se a transferência da prestação de diversos serviços públicos para entes privados; a criação de agências reguladoras para a fiscalização das organizações privadas que passaram a exercer este múnus público; a racionalização do uso dos recursos públicos; a privatização de empresas públicas não relacionadas diretamente à missão estatal; a implementação de uma série de práticas gerenciais voltadas à melhoria do desempenho de gestores, servidores, empresas, entidades e órgãos públicos; dentre outras (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Quando se discute o uso de recursos públicos, geralmente o debate é direcionado para aqueles que representam os maiores gastos do Estado, a saber: a dívida pública, a previdência social e a remuneração de servidores (BRASIL, 2020; AGÊNCIA BRASIL, 2019).

Ante a dificuldade de redução das duas primeiras despesas (condicionadas à aprovação de custosas alterações no texto da Constituição Federal e a traumáticos embates político-sociais - como é o caso da previdência - e ao descumprimento de obrigações financeiras assumidas pelo Brasil - caso da dívida pública), as atenções normalmente se voltam para o debate do gasto com a remuneração dos agente públicos.

Os números mostram que essa preocupação não é desarrazoada: segundo estudo recente, verifica-se que as despesas com pessoal na Administração Pública em todos os entes da federação (União, Estados e Municípios) aumentaram em 123% no período de 1986 a 2017, alcançando, em 2017, o índice de 10,5% do PIB brasileiro - o que correspondeu a R\$ 750,9 bilhões. Este aumento se deu, sobretudo, em razão do crescimento do número de vínculos com o Estado, que saltou, no período listado acima, de 5,1 milhões para 11,4 milhões de agentes públicos (LOPEZ; GUEDES, 2020).

Entretanto, faz-se necessário pontuar que a remuneração de pessoal não deve ser entendida meramente como um gasto, e sim como uma estratégia de gestão. Efetuar um gasto eficiente com as políticas remuneratórias pode trazer melhores resultados e consumir uma fatia menor de recursos públicos sendo, para tanto, necessário que a remuneração seja aliada a um conjunto de medidas gerenciais orientadas pelo planejamento estratégico estatal (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Nessa esteira, Marques e Reis Neto (2004) afirmam que a conciliação entre os sistemas de remuneração, as pessoas, os processos, a estrutura e a estratégia organizacionais resulta em organizações eficazes.

Dessa forma, a política de remuneração se traduz em verdadeira ferramenta de alinhamento entre os objetivos do Estado e dos servidores públicos, podendo fornecer, inclusive, valiosas soluções para os conflitos de agência (embates de interesses) existentes entre o principal (aqui entendido com o Estado brasileiro, cujo interesse é voltado às demandas da coletividade) e os agentes a quem a Administração Pública delega a prestação de seus serviços (os particulares investidos em funções e cargos públicos, cujos interesses são, em princípio, individuais) (ERMEL; MEDEIROS, 2020; GUIMARÃES; MARCONI, 2017).

Em linha com a busca pela melhoria da máquina pública, este estudo traz luz a outro construto muito relevante para a convergência entre os interesses públicos e privados, a saber, a identificação organizacional.

Em linhas gerais, a identificação organizacional é definida como o processo que resulta no alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais: por meio da identificação organizacional, o indivíduo toma para si as crenças, objetivos e valores de uma

empresa. Neste sentido, a identificação organizacional se mostra como um instrumento eficaz no atingimento das metas e no processo de majoração dos resultados organizacionais, vez que permite ao empregado assenhorar-se do sucesso da empresa (CERIBELI; SEVERGNINI, 2018; CHAGAS, 2008).

Ademais, o estudo sobre a identificação organizacional possibilita às instituições aferir o grau de compartilhamento dos interesses e costumes entre empregado e empresa no aperfeiçoamento de seus processos. Assim, pode-se, por meio da aplicação prática deste construto, desenvolver e implementar práticas gerenciais que permitem o controle do processo de trabalho e a influência sobre a subjetividade dos indivíduos (GUERRA, GARCIA E TOMAZ, 2015; OLIVEIRA, 2008; PRATT, 1998).

Neste diapasão, diversos estudos que versam sobre as variáveis “política de remuneração” e “identificação organizacional” demonstrar a aplicabilidade destas ferramentas para a resolução de conflitos entre o Estado e seus agentes públicos. Assim, os construtos supracitados têm influência concorrente sobre alguns aspectos organizacionais, a saber: alinhamento de interesses e objetivos entre organizações e indivíduos (CAVAZOTTE, ARAÚJO E ABREU, 2017; CHAGAS, 2008; GONÇALVES, CORRÊA E SANTOS, 2016; WOOD JR. E PICARELLI FILHO, 2004); motivação e desempenho dos empregados (KLEIN E MASCARENHAS, 2016; MOREIRA ET AL, 2016; MOURÃO, MONTEIRO E VIANA, 2014); atração e retenção dos funcionários (GUERRA, GARCIA E TOMAZ, 2015; MOREIRA ET AL, 2016); satisfação dos empregados (KLEIN E MASCARENHAS, 2016; PERIN, COMIN E E PAULI, 2018); redução do estresse laboral (CASTIAJO, 2016; CERIBELI E SEVERGNINI, 2018; LIMA, 2014); alcance de melhores resultados na organização (ASSIS E REIS NETO, 2011; MIKOWAISKI E VIEIRA, 2019; OLIVEIRA, 2008); e gestão de conflitos entre funcionários e a empresa (ERMEL E MEDEIROS, 2020; OLIVEIRA, 2008).

Desta forma, considerando tudo o que até aqui foi explicitado, bem como os excertos da literatura constantes da introdução e do referencial teórico deste trabalho, a presente pesquisa objetivou responder a seguinte questão: **A política de remuneração do IFMG – Campus Ouro Preto exerce influência na identificação dos servidores com a instituição?**

1.1 Objetivo geral

Diante da questão de pesquisa proposta, tem-se como objetivo principal deste trabalho analisar a influência exercida pela política de remuneração adotada pelo IFMG - *Campus* Ouro Preto na identificação dos servidores com a instituição.

1.2. Objetivos Específicos

Aliados ao objetivo geral, verificam-se os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a percepção dos indivíduos sobre a política de remuneração da organização.
- Analisar o modo de identificação organizacional dos participantes da pesquisa.
- Analisar as diferenças de percepções sobre a política de remuneração e a identificação organizacional entre docentes, técnicos administrativos e gestores.

Feitas estas considerações, passa-se à justificativa do presente estudo.

1.3 Justificativa

O enfoque das organizações modernas deixou de lado o entendimento de que o funcionário representa um “simple recurso de produção” para adotar a compreensão de que o alcance de melhores resultados exige a valorização dos atores do processo de mudança, a saber, os empregados. Dentre as diversas práticas gerenciais que podem ser adotadas pelas empresas nesta nova visão gerencial, a literatura destaca a implementação de políticas remuneratórias que vinculem, de um lado, esforços, habilidades e resultados organizacionais e, de outro, os resultados auferidos pelo colaborador (FRANCO, 2008; PONTES, 2019).

Segundo pesquisas recentes, diversos problemas apresentados pelas organizações públicas na gestão de pessoas têm sido relacionados à política de remuneração dos servidores (ARMOND; COELHO JUNIOR; CORTÊS, 2016; ASSIS; REIS NETO, 2011; BERGUE, 2007; GUIMARÃES; MARCONI, 2017; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; REIS NETO; ASSIS, 2010).

Nesta toada, torna-se cada vez mais importante discutir as melhores práticas remuneratórias que permitam às instituições estatais alcançar os objetivos organizacionais e

atender os anseios remuneratórios dos servidores, com vistas ao alcance dos propósitos sociais a que o serviço público se propõe (EICHLER; LEMOS; NEVES, 2018; LIMA, 2014).

Ademais, a severa crise fiscal que assola os entes da federação brasileira (União, estados e municípios), aliada a engessada política remuneratória do setor público (extremamente dependente de alterações legislativas) impõe aos gestores públicos a necessidade de pensar a forma como vem remunerando seus quadros efetivos, a fim de, por um lado, moderar os gastos públicos com a remuneração de seus servidores e, por outro, manter em suas fileiras bons profissionais que resistam à tentação de buscar melhores salários junto à iniciativa privada (BERGUE, 2007; LIMA, 2014).

Assim, verifica-se que a política de remuneração possui importantes reflexos em diversos aspectos organizacionais aplicáveis ao setor público, como a satisfação; a atração; a retenção; a equidade externa e interna; o desempenho; a motivação; a efetivação da estratégia e alcance dos objetivos institucionais; a manualização (padronização das práticas de cargos e salários em um documento único); a criação e o aprimoramento de sistemas de avaliação de desempenho, planos de carreira e de programas de capacitação; a transparência e a clareza das regras do sistema remuneratório; o alinhamento de objetivos entre a organização e o servidor público; a redução do absenteísmo e do *turnover*; o comprometimento entre empregados e seus líderes; o alcance de diversas vantagens competitivas para a organização em relação a seus concorrentes; dentre outros (FRANCO, 2008; GUIMARÃES; MARCONI; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; MARQUES; REIS NETO, 2004; SOUZA *et al.*, 2018; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Do mesmo modo, o estudo sobre a identificação organizacional pode trazer diversos ganhos para as organizações do setor público. Dentre eles, destacam-se o entendimento dos aspectos comportamentais nas organizações; o desempenho, a retenção; a produtividade; o alinhamento de interesses e objetivos entre servidores e as instituições; a criação de um senso de pertencimento junto aos agentes públicos; o incremento da motivação, da interação, da cooperação e da afinidade entre os empregados de uma mesma empresa; a redução de conflitos entre empresa e funcionários; redução do estresse, da rotatividade e do absenteísmo; e o aumento da satisfação, da lealdade organizacional e do envolvimento com o trabalho (ALMEIDA; BERTUCCI, 2007; CASTIAJO, 2016; CASTRO; KUBO; FARINA, 2018; CERIBELI; SEVERGNINI, 2018; CHAGAS, 2008; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Dessa forma, a elaboração de estudos que auxiliem na compreensão do papel da remuneração do pessoal efetivo da Administração Pública e de seus impactos no processo de identificação dos indivíduos com as organizações públicas se torna cada vez mais premente.

Por todo o exposto, compreende-se que a realização desta pesquisa poderá fornecer uma contribuição aos órgãos e entidades estatais no desenho e na implementação de políticas de remuneração devidamente alinhadas ao seu respectivo planejamento estratégico, bem como na formulação e implementação de políticas de gestão de carreiras públicas (GUIMARÃES; MARCONI, 2017; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Importante salientar que no momento de elaboração desta pesquisa não foram localizados trabalhos científicos que tratem da temática “influência da remuneração sobre a identificação organizacional”. Isto resta demonstrado pelo QUADRO 1, de onde se depreende que embora três das principais plataformas de acesso gratuito a periódicos apresentem diversos artigos que tratem dos termos “remuneração”, “remuneração; serviço público”, “identificação organizacional” e “identificação organizacional; serviço público”, foram localizados somente 4 artigos que tratem, simultaneamente, das duas variáveis supracitadas.

Quadro 1: Quadro resumo sobre o quantitativo de artigos localizados sobre o tema da pesquisa

Base de Dados	Quantitativo de artigos que contenham o termo “remuneração”	Quantitativo de artigos que contenham os termos “remuneração; serviço público”	Quantitativo de artigos que contenham o termo “identificação organizacional”	Quantitativo de artigos que contenham os termos “identificação organizacional; serviço público”	Quantitativo de artigos que contenham os termos “remuneração; identificação organizacional”
Spell	296	0	8	0	0
Scielo	319	6	129	0	0
Portal de Periódicos CAPES	2930	301	36	4	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Pelo exposto, o presente trabalho - calcado na escassez de pesquisas sobre o tema - objetivou analisar a percepção dos servidores do IFMG - *Campus* Ouro Preto sobre a política de remuneração e sua influência sobre o processo de identificação organizacional dos agentes públicos desta organização, com vistas a contribuir para a construção do conhecimento sobre questão tão relevante para a sociedade brasileira.

1.4 Proposições

Entende-se como proposição a ferramenta de pesquisa que se presta à análise da ligação entre dois conceitos, cuja conexão não se mostra passível de verificação por experiência (BIROCHI, 2015).

Com base na literatura que referenda esta pesquisa, foram formuladas algumas proposições para responder às indagações trazidas por este estudo.

Proposição 1. Os servidores do IFMG - Campus Ouro Preto são satisfeitos com a política de remuneração.

Esta proposição ancora-se em diversos estudos que preceituam que no setor público a concessão de recompensas estritamente remuneratórias (estímulos extrínsecos) pode influir negativamente em fatores como a satisfação, a motivação, a retenção e a atração dos servidores públicos. Assim, ainda que sistemas de remuneração defasados economicamente possam gerar nos servidores frustração e sensação de desprestígio profissional e pessoal, a literatura aponta que a satisfação no trabalho no setor público tem como principais catalisadores os fatores intrínsecos, ligados à natureza do trabalho (fatores internos ao indivíduo, tais como o prazer e o valor decorrente da missão peculiar do serviço público) (ASSIS, 2012; ASSIS; REIS NETO, 2011; BERGUE, 2007; FRANCO *et al.*, 2017; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; RODRIGUES, REIS NETO; FILHO, 2014).

Proposição 2. Os servidores do IFMG - Campus Ouro Preto possuem maior grau de identificação por afinidade com a organização.

O modo de identificação por afinidade pressupõe que empregado e organização já possuíam valores e crenças convergentes em momento anterior a sua associação (OLIVEIRA, 2008).

De mesmo modo, estudos apontam que os indivíduos que ocupam cargos públicos tem na crença em valores tipicamente estatais (altruísmo, comportamento pró-social, prazer com o trabalho, comprometimento com objetivos institucionais, lealdade, senso de dever, de autonomia e responsabilidade de servir à sociedade e ao interesse público) sua maior fonte de motivação para o trabalho (ASSIS; REIS NETO, 2011; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Assim, conclui-se que a associação entre os agentes públicos e o governo é caracterizada pela existência de princípios e convicções similares preexistentes.

Desta maneira, acredita-se que a pesquisa apontará que a maioria dos participantes se identificará com a organização analisada por afinidade.

Proposição 3. Os servidores satisfeitos com a política de remuneração apresentam níveis mais elevados de identificação por afinidade com a organização.

Esta proposição tem por sustentáculo parte dos estudos que compõe o referencial teórico desta pesquisa, que nos permitem inferir que tanto a adequação da política de remuneração quanto o processo de identificação organizacional resultam em maior grau de satisfação dos empregados (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; LIMA, 2014; PERIN; COMIN; PAULI, 2018). Ademais, a literatura aponta que empregados que possuem crenças e valores semelhantes à organização que pertencem se sentem seguros, prestigiados e satisfeitos (SANTOS; VIEIRA; GARCIA, 2013).

Proposição 4. Os servidores que avaliam positivamente a política de remuneração apresentam níveis mais elevados de identificação com a organização.

A revisão bibliográfica que orienta este trabalho permite inferir que, ainda que não tenham sido localizadas pesquisas que relacionem as variáveis política de remuneração” e “identificação organizacional”, os estudos realizados para cada um destes construtos apontam para a assertiva de que a remuneração e a identificação organizacional têm influência concorrente sobre alguns aspectos (a exemplo da retenção, atração, alinhamento de interesses e objetivos entre organizações e indivíduos, satisfação e alcance de melhores resultados), fato que justifica a presente proposição (ERMEL; MEDEIROS, 2020; GUERRA; GARCIA; TOMAZ, 2015; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; MOREIRA *et al.*, 2016; MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014; OLIVEIRA, 2008; PERIN; COMIN; PAULI, 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo está estruturado em quatro partes, para além da introdução até aqui redigida. A primeira parte trata do referencial teórico da pesquisa: dos construtos remuneração e identificação organizacional, sobre os conceitos, teorias, práticas empresariais e governamentais a eles relacionados. Em seguida, na segunda parte, é retratada a metodologia adotada, bem como é realizada a contextualização do estudo de caso aqui efetivado. A terceira parte cuida da análise e discussão dos resultados e, por derradeiro, na quarta parte, são demonstradas as conclusões desta pesquisa.

2.1 Política de Remuneração

A remuneração exerce papel crucial no alcance dos objetivos organizacionais das empresas, sejam elas públicas ou privadas. Para além de meramente recompensar o trabalho prestado pelos colaboradores, remunerar melhor pode trazer diversos ganhos para as instituições, sendo necessário, para tanto, transpor “[...] a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 51).

A reboque do que ocorre na iniciativa privada, a remuneração na Administração Pública tem sido objeto de diversos estudos. A discussão sobre remuneração no serviço público tem sua origem intimamente ligada à formação do Estado brasileiro, que em seu nascedouro contou com a prevalência do direito no trato das questões de gestão pública em detrimento das soluções apresentadas pelas ciências administrativas. Como resultado deste processo histórico, tem-se a exacerbação do formalismo estatal, avesso às necessárias inovações de que a sociedade tanto necessita (BERGUE, 2007).

Neste sentido, Marques e Reis Neto (2004) têm defendido o estudo da política de remuneração das organizações públicas ao argumento de que ela tem como função não somente adimplir os serviços prestados pelos agentes públicos, mas principalmente motivar as pessoas e alinhar os esforços dos indivíduos e para o alcance de objetivos estratégicos previamente estabelecidos.

Para melhor compreensão do tema, faz-se necessário revisitar alguns conceitos e diferenciações trazidos pela literatura. A princípio, cabe definir o termo remuneração, bem como diferenciá-lo de um instituto comumente confundido pela população em geral: o salário.

O termo remuneração é definido pela Consolidação das Leis do Trabalho/ CLT (Decreto-Lei nº 5452/1943) como o somatório de todas as parcelas devidas pelo empregador ao empregado. Segundo Franco (2008, p. 7) remuneração é a recompensa por um serviço prestado, e sua origem etimológica remonta ao termo *remuneratio*, que significa “[...] reciprocidade de recompensa”.

Para Marcelino (2015, p. 174) a remuneração é caracterizada por “[...] todos os tipos de recompensas e pagamentos que a empresa oferece ao empregado, em consequência do desempenho do seu trabalho”.

A CLT define o salário como a contraprestação devida ao empregado em razão da existência de um contrato de trabalho. O origem da palavra salário está ligada ao termo *salarium argentum*, que significa “pagamento em sal”, moeda utilizada pelos romanos para pagar pelo trabalho de seus servidores públicos. Já a prática de pagar salários a trabalhadores é mais recente, e data da Revolução Industrial (FRANCO, 2008; LIMA, 2014, p. 64).

Para Lourenço (2018, p. 40), salário é “[...] a recompensa devida e paga pelo empregador diretamente ao empregado pelo seu trabalho prestado”. Na mesma esteira, Delgado (2017, p. 799) define salário como “[...] o conjunto de parcelas contraprestativas pagas pelo empregador ao empregado em função do contrato de trabalho”.

Em linhas gerais, tem-se que a remuneração, como já dito, é composta por todas as parcelas (salário, gratificações, horas extras, prêmios, etc.) a que um funcionário faz jus em razão dos serviços prestados por ele em determinado interstício de tempo, independente da existência de contrato de trabalho. Por outro lado, o salário está ligado ao valor devido pela prestação de serviço devidamente formalizado em contrato de trabalho, ao que se verifica que a remuneração engloba o salário, mas não o contrário. Desta forma, a remuneração é o gênero das parcelas contraprestativas devidas pelo empregador, ao passo que o salário seria uma espécie destas parcelas (DELGADO, 2017).

A literatura aponta que a definição de uma política de remuneração busca alcançar diversos objetivos organizacionais, sendo estes: equilíbrio interno e externo; conhecimento, classificação e atualização dos cargos; criação de ferramentas para a implementação de outras práticas de remuneração; e a redução do *turnover* e do absenteísmo (FRANCO, 2008).

Em relação a sua formatação, a política de remuneração de uma organização deve ser escalonada em faixas, que compõem uma tabela salarial. Esta tabela define quais níveis um

funcionário deve galgar para alcançar a majoração de sua remuneração. Esta elevação de faixa salarial é nominada por Franco (2008) como promoção, e pode ocorrer de forma vertical ou horizontal.

O autor retromencionado define a promoção vertical como aquela em que o funcionário assume outro cargo mais elevado na hierarquia da empresa, após a aquisição de competências e habilidade que antes não lhes eram exigidas. Trata-se de evolução na carreira, ocorrida normalmente após o decurso de determinado período desde o ingresso na empresa ou a última promoção concedida. Já a promoção horizontal (também conhecida como promoção por mérito) consiste na elevação da faixa salarial do empregado sem que haja alteração do cargo que ele ocupa, situação que permite que dentro de uma mesma organização funcionários de um mesmo cargo recebam salários distintos. Assim como a modalidade anterior, esta promoção tem por base a aquisição de novas habilidades e competências pelo funcionário. Entretanto, os valores percebidos na promoção horizontal normalmente são menores que na vertical, fato que torna a primeira mais frequente nas empresas (FRANCO, 2008).

Franco observa ainda que a remuneração de um empregado pode ser majorada ou adequada em razão de determinações legais (decorrentes das alterações na lei, disposições normativas preexistentes ou de acordos coletivos firmados entre as entidades sindicais ou entre empresa e entidades sindicais), reclassificação de cargos e em função de reajustes de mercado (FRANCO, 2008).

2.1.1 Modelos de remuneração

Existem diversos modelos de remuneração, cuja definição deve ser orientada pelo contexto organizacional (estratégia, estrutura e estilo gerencial) e pela visão de futuro da organização (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Franco (2008) leciona que as parcelas que constituem um sistema de remuneração se dividem em três modelos, a saber: remuneração fixa, remuneração variável e remuneração indireta. Indo mais além, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) classificam os modelos de remuneração em oito grandes grupos, quais sejam: remuneração funcional; salário indireto; remuneração por habilidades; remuneração por competências; previdência complementar; remuneração variável; participação acionária; e alternativas criativas.

A remuneração funcional (também conhecida remuneração fixa, tradicional ou Plano de Cargos e Salários - PCS) é o salário base definido em contrato de trabalho, ou seja, aquela definida em razão do cargo ou função ocupado pelo funcionário. Trata-se do modelo mais tradicional e popular em uso, sobretudo pelas imposições decorrentes do ordenamento jurídico e dos acordos e convenções coletivas de trabalho (LIMA, 2014; LOURENÇO, 2018; GONÇALVES *et al.*, 2015; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

O pacote de benefícios (ou remuneração indireta) compreende as diversas vantagens (monetárias ou não) que podem ser oferecidos de forma tradicional ou variada, de acordo com o nível hierárquico do trabalhador. Exemplos desse modelo são o auxílio transporte, a assistência médica e o auxílio alimentação (FRANCO, 2008; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Para Marcelino (2015), a aplicação deste modelo de remuneração está ligada ao aumento da qualidade de vida no trabalho e da competitividade no mercado de trabalho, bem como à redução da rotatividade dos funcionários.

Segundo Marques e Reis Neto (2004), esta modalidade de remuneração tem maior aderência entre pessoas com mais de 30 anos e idade com filhos pequenos, normalmente em busca de estabilidade e um relacionamento de longo prazo com as organizações. Para os empregados mais jovens, o autor afirma ainda que o modelo de remuneração variável é melhor recepcionado, graças ao maior interesse em desenvolvimento pessoal e aprendizagem característicos destes profissionais.

A remuneração por habilidades (ou por conhecimento ou remuneração por habilidades certificadas) é aquela concedida de acordo com as aptidões adquiridas e aplicadas por cada indivíduo. Nesta modalidade, a remuneração buscar recompensar o colaborador pela contribuição entregue à empresa (GONÇALVES *et al.*, 2015). Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 61), esse modelo objetiva o desenvolvimento constante dos colaboradores, e possui aplicação para os empregados de nível operacional em organizações com estruturas baseadas em grupos multifuncionais, sendo melhor utilizado em “[...] novas unidades industriais com projetos organizacionais avançados, poucos níveis hierárquicos, equipes autogerenciáveis e um estilo gerencial aberto e voltado para a administração participativa”.

Por sua vez, a remuneração por competências é direcionada aos níveis gerenciais da empresa, consistindo na concessão de parcelas remuneratórias em percentuais ligados à real contribuição do funcionário entregue à organização (FRANCO, 2008; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Os planos privados de aposentadoria (previdência complementar) resultam da concessão de planos de previdência de caráter não obrigatório e visam estimular a relação de longo prazo entre funcionário e empresa.

Por seu turno, a remuneração variável relaciona-se a metas de desempenho dos empregados, equipes ou da organização como um todo, incluindo “formas de remuneração variável de curto prazo, como as comissões, a participação nos lucros e nos resultados, e de longo prazo, como bônus executivo” (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 52).

Gehardt (2009) subdivide os modelos de remuneração variável quanto ao tipo de mensuração do desempenho em (i) modelos baseados em comportamento - calcados na avaliação subjetiva de aspectos como pontualidade e trabalho em equipe - e (ii) modelos baseados em resultados objetivamente mensuráveis - vinculados a critérios objetivos de verificação do desempenho do empregado. Para Assis e Reis Neto (2011), o segundo modelo é apontado pela literatura como o mais justo sob a ótica dos funcionários. Quanto ao nível de mensuração do desempenho, os modelos de remuneração variável podem ser classificados em (i) individuais (que avaliam o desempenho do empregado), (ii) coletivos (que avaliam o desempenho do grupo ou equipe) ou (iii) híbridos.

Para Franco (2008) a remuneração variável é composta de parcelas associadas ao cumprimento de metas ligadas ao desempenho da empresa e/ ou funcionário. O autor subdivide esse modelo de remuneração em incentivos de curto prazo (ICP, condicionados ao alcance de objetivos imediatos da organização, pagos em período não muito superior a 12 meses) e incentivos de longo prazo (ILP, adimplidos em interstícios de tempo superiores a 12 meses, ligados a objetivos de longo prazo, compostos por parcelas remuneratórias mais atrativas).

Assis e Reis Neto (2011) ressaltam como ganhos organizacionais ocasionados pela implantação do modelo de remuneração variável a criação de uma cultura de mensuração de desempenho e de definição de metas. Na mesma linha, Theotônio, Reis Neto e Lopes (2018) pontuam que este modelo de remuneração proporciona uma atuação participativa dos funcionários ao tomar por referência o esforço dos empregados e os resultados da empresa.

Cumprido ressaltar que a remuneração variável apresenta resultados diversos nas esferas públicas e privadas. Enquanto que na iniciativa privada este modelo apresenta bons resultados, as experiências no serviço público demonstram que as recompensas financeiras não motivam o comportamento dos agentes públicos podendo, inclusive, trazer efeitos negativos para a Administração (ARMOND; COELHO JUNIOR; CORTÊS, 2016; ASSIS; REIS NETO, 2011; GUIMARÃES; MARCONI, 2017; REIS NETO; ASSIS, 2010; THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2018).

Neste sentido, a literatura aponta que, se por um lado a remuneração variável aumenta a motivação extrínseca (ligada a mecanismos externos, como altos salários e benefícios), de outro ela pode reduzir ou neutralizar a motivação intrínseca (relacionada a fatores internos, como prazer, relevância do serviço prestado a sociedade, senso de dever, altruísmo e lealdade) dos agentes públicos, resultando em redução do desempenho destes profissionais (efeito conhecido como *crowding-out*). Neste diapasão, estudos apontam que a remuneração variável tem melhor aplicação para trabalhadores que exercem cargos de níveis operacionais (atividades não interessantes), enquanto que para as tarefas consideradas interessantes (a exemplo dos níveis gerenciais) sua utilização tem resultado em redução do desempenho dos indivíduos (ASSIS, 2012; ASSIS; REIS NETO, 2011; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; MARCELINO, 2015; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

Do mesmo modo, as experiências internacionais com a implementação da remuneração variável no setor público demonstram que a maioria dos países optaram por utilizar este modelo apenas nos níveis gerenciais ou em setores específicos do serviço público, e que a efetividade desta modalidade está mais ligada à efetividade dos instrumentos de medição do desempenho do que ao montante pago aos servidores (REIS NETO; ASSIS, 2010).

A participação acionária (ou remuneração baseada em ações) consiste na concessão contratual do direito de compra de ações por um preço previamente estabelecido, tendo por métrica metas de lucratividade da organização (ERMEL; MEDEIROS, 2020). Este modelo reforça os laços entre empregado e empresa, mediante um compromisso de longo prazo, vez que o remunerado tem na valorização das ações da empresa a majoração de sua recompensa, razão pela qual a participação acionária e a participação nos lucros e dividendos são muito utilizadas em empresas organizadas sob a forma de Sociedade Anônima ou Sociedades por Ações na mitigação dos conflitos de agência (LIMA, 2014; THEOTÔNIO; REIS NETO; LOPES, 2018; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Esta modalidade de remuneração está em franca ascensão no Brasil desde a década de 1970. Por outro lado, alguns autores apontam para o fato de que este modelo é pouco usual em setores do mercado que contam com alta regulamentação - caso do organizações públicas (ERMEL; MEDEIROS, 2020).

A participação nos lucros e resultados (PLR) é modelo de remuneração disciplinado pela Lei Federal nº 10.101/2000. Aqui, o empregado pode receber parcela remuneratória (em até duas vezes por ano) de acordo com os resultados anuais auferidos pela empresa, em caso de alcance de metas atreladas a (i) índices de produtividade, qualidade ou lucratividade da empresa

ou (ii) programas de metas, resultados e prazos, pactuados previamente. Trata-se de prática cada vez mais recorrente nas empresas privadas, sobretudo em relação à não incidência de encargos trabalhistas e sociais. Ademais, o retromencionado diploma legal prevê a possibilidade de aplicação deste modelo às empresas públicas, o que representa grande avanço (BRASIL, 2000; FRANCO, 2008).

A PLR demonstra grande vantagem em relação à remuneração funcional, tendo em vista que a primeira atrela o desempenho do funcionário aos lucros e resultados da empresa, garantindo a sustentabilidade da política remuneratória em tempos de crises financeiras (PONTES, 2019). Quanto aos aspectos negativos deste modelo, Marques e Reis Neto (2004) apontam que a dificuldade dos empregados em lidar com os complexos relatórios contábeis utilizados como parâmetro para a concessão da parcela ligada ao lucro auferido pode gerar desconfiança nos colaboradores. Ademais, a definição da PLR sobre metas da empresa como um todo reduz os esforços individuais dos indivíduos e equipes.

Além disto, os modelos de remuneração supracitados que tem como métrica o desempenho do funcionário e os resultados da empresa apresentam reflexos ambíguos sob a percepção dos empregados, podendo gerar, de um lado, incentivo ao desempenho e, de outro, estresse e pressão nos funcionários (LIMA, 2014).

Por fim, as alternativas criativas consistem em gratificações, prêmios e outras formas específicas de remuneração não abarcadas pelos grupos supracitados. Marques e Reis Neto (2004) afirmam que a escolha das espécies que comporão esta modalidade deve observar as o valor e a natureza da recompensa concedida, bem como as necessidades básicas e os desejos dos remunerados.

Os modelos citados acima vêm sendo combinados para a composição dos diversos sistemas de remuneração adotados pelas organizações mundo afora, que podem ser reformulados/ adotados pelas empresas sempre que estas julgarem necessário ao alcance de seus objetivos.

A seção a seguir cuida de explicitar os sistemas mais recorrentes na literatura que embasa o presente trabalho.

2.1.2 Sistema de remuneração tradicional x sistema de remuneração estratégica

Um sistema de remuneração é entendido pela literatura como um subsistema ou sistema de apoio da área de Gestão de Pessoas / Recursos Humanos (FRANCO, 2008; MOREIRA *et al.*, 2016; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Marras (2012) define sistema de remuneração como “[...] conjunto de formas diferentes de recompensas que se completam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”.

Para atuar como catalisador da eficácia nas organizações, um sistema de remuneração deve se ajustar harmoniosamente à estratégia, à estrutura, aos processos e às pessoas que compõe a empresa (REIS NETO, 2006). Nessa esteira, Marcelino (2015, p. 175) leciona que um sistema de remuneração eficaz é aquele “[...] que equivale ou supera o oferecido pela concorrência, sendo perceptível para os funcionários, sejam eles atuais ou potenciais”.

Um sistema de remuneração decorre da aplicação (individual ou conjunta) dos modelos de remuneração tratados alhures. Este estudo cuidará de explicitar os dois sistemas mais habituais na literatura aqui referenciada (o sistema tradicional e o sistema estratégico).

Em linhas gerais, o sistema de remuneração tradicional é baseado na descrição de atividades e responsabilidades de cada cargo ou função, bem como na busca do equilíbrio interno (FRANCO, 2008). Este sistema tem por base uma estrutura de salários e benefícios estáticos, calcada nos arquétipos de isonomia e irredutibilidade (LIMA, 2014).

Este sistema é típico de empresas de gestão tradicional, e tem por características uma estrutura rígida, muitos níveis hierárquicos e a ascensão salarial por meio de promoções/progressões (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Para Moreira *et al.* (2016), este sistema pode gerar, em determinadas empresas e segmentos de mercado, equidade interna, atração e retenção de talentos sem que haja perda da competitividade externa.

Alguns autores criticam o sistema tradicional pelas mais variadas razões. Nessa linha, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) caracterizam-no por frear o processo de mudança; por enxergar a empresa exclusivamente por seu organograma; por tratar empresas distintas da mesma forma; por ser extremamente trabalhoso, pouco ágil e incapaz de avaliar cargos multifuncionais; e por inibir a criatividade, o empreendedorismo e o desenvolvimento de novas habilidades e competências; e por defender o estilo gerencial burocrático e o carreirismo.

Para Marques e Reis Neto (2004), o sistema tradicional reforça a estrutura burocrática e impossibilita a adequada recompensa do esforço dos indivíduos e das equipes e contribui para as ligações hierárquicas.

Por seu turno, o sistema de remuneração estratégica se caracteriza pela união equilibrada de diversos modelos de remuneração, de modo a recompensar os indivíduos de

acordo com fatores comportamentais como a produtividade, o comprometimento e o risco das atividades do cargo exercido (FRANCO, 2008).

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), o sistema de remuneração estratégica é típico de empresas de gestão avançada, e sua utilização resulta em alinhamento entre a estratégia empresarial e os diversos sistemas de apoio que compõem a organização; na redução dos níveis hierárquicos; e na construção de uma estratégia e de um processo decisório participativos. Os autores afirmam ainda que este modelo é fruto das intensas mudanças que o mercado impõe às organizações e aos seus executivos que, na busca de soluções rápidas e inovadoras, tem na motivação e no envolvimento de seus empregados fatores críticos para o sucesso da empresa.

Em um ambiente corporativo em que a cisão da propriedade e da gestão é indispensável ao crescimento das grandes empresas, vários autores apontam a remuneração estratégica como instrumento de mitigação dos conflitos de agência, aqui entendidos como os embates de interesses havidos entre proprietário (principal) e os administradores das organizações (agentes). Nesse sentido, a concessão de incentivos remuneratórios como a PLR e a participação acionária pode alinhar os objetivos dos acionistas e executivos, tal como prelecionam as mais recentes práticas de governança corporativa (ERMEL; MEDEIROS, 2020; FAMÁ; LUCCHESI, 2004; GUIMARÃES; MARCONI, 2017; LIMA, 2014; SOUZA *et al.*, 2019).

Para Bergue (2007), a supremacia do sistema estratégico frente ao tradicional pode ser representada pelas diferentes percepções de isonomia decorrentes destes. Assim, enquanto o sistema tradicional traz a noção de isonomia formal (atribuição de mesma remuneração aos ocupantes de um mesmo cargo), o sistema estratégico permite a percepção de justiça remuneratória entre empregados que possuem desempenho equivalente.

Não obstante a aparente superioridade do sistema estratégico, diversos autores apontam para a aplicabilidade do sistema tradicional em diversos contextos.

Assim, Franco (2008) pondera que o segundo serve como base para o primeiro, vez que contém os princípios e conceitos básicos para a constituição de uma política de remuneração.

Na mesma linha, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) reconhecem que o sistema tradicional fornece uma estrutura básica para o trato da remuneração na gestão de pessoas das organizações, sendo possível sua utilização em modelo de remuneração misto. Dessa forma, os autores defendem que para algumas áreas remunerar por cargo ou função pode ser adequado se aliado a uma gradual implantação do modelo de remuneração estratégico, situação em que alguns cargos-chave devem possuir uma política de remuneração distinta dos demais.

Para Theotônio, Reis Neto e Lopes (2018), o sistema de remuneração estratégica encontra entrave à sua implantação na desatualizada legislação brasileira, que ainda não consegue acompanhar as práticas hodiernas das organizações, gerando insegurança nas relações de trabalho e prejuízos às empresas em caso de judicialização das relações de trabalho.

Do mesmo modo, Assis e Reis Neto (2011) apontam como limitações à implantação de sistemas de remuneração estratégica em organizações públicas as características da cultura brasileira, avessa aos ditames da meritocracia e fortemente ligada à “síndrome de isonomia” - ideário em que os empregados, ainda que alocados em funções e organizações distintas, preferem perceber remunerações similares e estáticas.

Ademais, a mescla de formas de remuneração verificada no sistema estratégico resulta em uma infinidade de possibilidades de sistemas de remuneração, fato que prejudica significativamente a comparação entre os sistemas adotados pelas organizações. Esta característica obsta a construção de modelos que guardem paridade com o ambiente externo, o que pode gerar desequilíbrio nas remunerações pagas e, conseqüentemente, a perda de talentos pela empresa (PONTES, 2019; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Em relação ao serviço público, ainda que verifique-se a predominância de sistemas de remuneração tradicional, a implementação de sistemas de remuneração estratégica no setor é viável, desde que os modelos adotados (normalmente decorrentes das experiências na iniciativa privada que, por excelência, prima por resultados econômicos) se adequem à missão precípua do Estado, a saber, a satisfação do interesse público (GUIMARÃES; MARCONI, 2017). De modo semelhante, Franco, Reis Neto e Costa Júnior (2017, p. 2) colocam como condicionante à implementação desse sistema na Administração Pública a busca por “[...] uma diferenciação entre órgãos e servidores que justifiquem a flexibilidade salarial que naturalmente se baseará na eficiência e nos resultados”.

2.1.3 Aspectos específicos sobre a remuneração de servidores públicos

Como é sabido, nas empresas privadas a instituição e majoração dos salários e das remunerações, bem como a concessão de promoções podem se dar a critério dos gestores destas organizações, sem maiores entraves. De modo diverso ao observado nas relações trabalhistas privadas, as regras atinentes ao serviço público impõem uma série de limitações aos sistemas remuneratórios estatais. Diante disto, esta seção se dedica a aclarar as principais

incompatibilidades verificadas pela literatura entre os regimes público e privado, notadamente para listar as particularidades do sistema remuneratório dos agentes do Estado.

Di Pietro (2017) aponta que o ordenamento jurídico brasileiro prevê dois sistemas de remuneração para os servidores públicos, a saber: a remuneração (ou vencimento básico) e o subsídio.

Em relação a primeira, a legislação brasileira utiliza o termo “vencimento básico” como sinônimo de salário, definindo-o como a “retribuição pecuniária pelo exercício de cargo público, com valor fixado em lei”. Da mesma forma, a lei conceitua a remuneração dos servidores como “o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei” (BRASIL, 1990).

O subsídio é uma parcela remuneratória única que não permite sua agregação com vencimentos adicionais. Desta forma, a legislação veda a acumulação dos subsídios com parcelas variáveis (qualquer gratificação, adicional, abono, prêmio, verba de representação ou outra espécie remuneratória), admitindo somente sua acumulação com parcelas remuneratórias de natureza indenizatória - tais como auxílio transporte, auxílio moradia, diárias e ajudas de custo - e com outras parcelas excepcionadas pela CRFB - como adicional de férias e gratificação natalina (BRASIL, 1998; FRANCO, 2008; FRANCO; REIS NETO; COSTA JÚNIOR, 2017).

A remuneração por subsídio é modalidade que se aplica a uma parcela restrita de servidores, notadamente os agentes políticos. A CRFB prevê um rol taxativo de agentes públicos que deverão ser remunerados por subsídios, sem prejuízo de que os legisladores possam incluir novas categorias de servidores nesta modalidade (DI PIETRO, 2017).

A CRFB prevê a concessão de reajuste anual às remunerações e aos subsídios (embora, na prática, estes reajustes não ocorrem com esta periodicidade). A Constituição dispõe ainda que a remuneração e o subsídio gozam de irredutibilidade, sendo sua fixação e alteração (reajuste) condicionadas à aprovação de lei específica e à existência de recursos financeiros para tanto (DI PIETRO, 2017).

A legislação pátria prevê também a vinculação da remuneração/ subsídio ao desenvolvimento do servidor, ao que se pode concluir que muitas carreiras públicas adotam a remuneração por habilidades (BRASIL, 1988; 2005; 2012; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Os cargos públicos são organizados em carreiras, que por sua vez são arrançadas em planos de cargos e carreiras. As remunerações ou subsídios são definidos de acordo as tabelas salariais de cada cargo público, sendo os valores pagos proporcionais à “[...] natureza, o grau de responsabilidade e a complexidade dos cargos componentes de cada carreira”, em

práticas semelhantes ao que se verifica nos planos de cargos e salários da iniciativa privada (DI PIETRO, 2017, p. 763).

Em relação aos limites, a remuneração/ subsídio de qualquer ocupante de cargo, função ou emprego público não poderá ser superior ao valor pago como subsídio de um Ministro do Supremo Tribunal Federal (à exceção aos empregados e ocupantes de funções nas empresas públicas que não recebam recursos públicos para remuneração de pessoal ou para custeio de suas atividades) (BRASIL, 1988).

Ressalta-se ainda que as normas vigentes vedam a concessão de promoções (aqui entendidas como a investidura em cargo ou emprego público diverso para o qual o servidor foi aprovado em concurso público) aos servidores e empregados públicos, sendo o acesso a estas posições condicionado à prévia aprovação em concursos de provas ou de provas e títulos. Desta maneira, todas as menções ao termo “promoção” constantes nas leis que disciplinam as carreiras dos servidores fazem remissão ao instituto da progressão, que nada mais é do que a ascensão do servidor a um nível superior na tabela de remuneração de seu cargo (BRASIL, 1988; 1990; DI PIETRO, 2017).

Como se pôde perceber, os sistemas de remuneração dos servidores públicos brasileiros equiparam-se, via de regra, ao sistema de remuneração tradicional (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004). Excepcionalmente, algumas experiências nas carreiras públicas trazem em seu sistema remuneratório práticas ligadas à remuneração estratégica, tal como apontam alguns autores.

Nessa linha, Assis e Reis Neto (2011) pontuam em seu estudo que a implantação de sistemas de remuneração estratégica com base no modelo de remuneração variável no serviço público (sob configurações que integrem o modelo de remuneração) remontam às práticas do governo a partir de 2003 e às crescentes experiências dos governos estaduais. Os autores criticam ainda a forma como os sistemas de remuneração do setor foram delineados entre o final da década de 1990 e o ano de 2008, período em que as diversas práticas de remuneração estratégica se deram na forma de gratificações por desempenho desvinculadas a instrumentos de aferição dos resultados alcançados pelos agentes públicos.

De mesmo modo, na esfera estadual tem-se a experiência do estado de Minas Gerais, que implantou, a partir de 2008, um sistema de remuneração variável embasado na contratualização de resultados (individuais e institucionais) entre o governo estadual e os órgãos públicos que o compõem, por meio do qual os agentes públicos poderiam receber recompensas anuais (na forma de prêmio por produtividade e adicional de desempenho) com base na aferição

de resultados obtidos por indicadores de desempenho pré-estabelecidos (REIS NETO; ASSIS, 2010).

Em que pesem as vantagens do modelo no setor público, Franco, Reis Neto e Costa Júnior (2017) entendem que o sistema de remuneração estratégica pode ser utilizado como incentivo para o desenvolvimento acadêmico-profissional dos servidores, do que podem resultar maior produtividade e inovação nas organizações públicas.

Por fim, ressalta-se que tão importante quanto desenvolver bons sistemas de remuneração é prover a devida comunicação do conteúdo e do funcionamento destes sistemas aos empregados. Assim, a literatura define que a transparência do modelo de remuneração tem impacto em sua eficácia. Desta forma, a divulgação de informações claras sobre o sistema remuneratório dará aos empregados a percepção de que o modelo adotado é justo e sem ingerências políticas (LIMA, 2014; REIS NETO; ASSIS, 2010; SIMÕES, 2015).

Ademais, por melhor que possa ser um sistema de remuneração, ele deve ser entendido como uma das ferramentas que auxilia a organização a alcançar resultados, não possuindo, por si só, o condão de atingir tal objetivo (GONÇALVES *et al.*, 2015).

2.1.4 Pesquisas anteriores sobre remuneração

Frente a sua relevância para as organizações, o construto remuneração tem protagonizado pesquisas de diversos autores ao longo das últimas décadas. O presente estudo se embasou nas mais recentes abordagens acadêmicas realizadas sobre o referido tema, do que resultou o compêndio que segue abaixo.

Mediante a análise do sistema de remuneração variável implantado pelo estado de Minas Gerais a partir de 2008 e de sua conformação com experiências internacionais correlatas, Reis Neto e Assis (2010) depreenderam que o sistema mineiro se adequa as melhores práticas apontadas pela tendência internacional. Como fator crítico do modelo, os autores entenderam haver razoável risco de universalização das recompensas.

Assis e Reis Neto (2011) estudaram a implantação de sistemas de remuneração variável no serviço público, com foco na identificação dos motivos do fracasso e das práticas mais exitosas de aplicação deste sistema remuneratório na Administração Pública. Como conclusão, os autores identificaram as práticas que podem viabilizar a implantação de modelos de remuneração variável no setor público, quais sejam: instituição de uma agenda estratégica

para toda a organização; criação de sistemas de remuneração customizados para cada tipo de tarefa; definição de um processo formal de contratualização de metas; estruturação do modelo de remuneração com base nos resultados quantitativos resultantes do desempenho de equipes; instituição de um setor para combate do *gaming*.

Ao analisar a percepção dos gestores de diversos níveis hierárquicos sobre a eficácia do modelo de remuneração estratégica adotado por suas organizações, Lima (2014, p. 6) verificou que, na opinião dos gerentes:

- i) as dimensões de eficácia do modelo de remuneração estratégica são influenciadas positivamente quando o modelo é amplamente formalizado e divulgado; ii) as características do modelo de remuneração influenciam positivamente todas as dimensões da eficácia do modelo de remuneração; iii) as características de adequação externa e remuneração do desempenho e resultados são, respectivamente, as que exercem maior influência na percepção dos gerentes sobre as dimensões de eficácia; iv) a dimensão de eficácia mais afetada pelas características do modelo de remuneração é a dimensão retenção de pessoas.

Após realizar pesquisa sobre as influências na motivação para o trabalho, Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014) concluíram que a valência da missão institucional (o valor intrínseco conferido pelos servidores às funções por eles desempenhadas), a instrumentalidade (o entendimento de que o desempenho resultará em uma recompensa) e a autoeficácia (percepção, por parte do servidor, de que é capaz de desempenhar suas tarefas) influenciam diretamente a motivação, enquanto que a especificidade e o feedback em relação às metas impactam indiretamente a motivação.

No mesmo sentido, Oliveira *et al.* (2014), ao analisarem a alteração do modelo de remuneração de servidores públicos de variável (atrelada ao alcance de metas de arrecadação e ao desempenho individual) para o modelo de remuneração fixa (mediante o pagamento de subsídio), verificaram que tal mudança não causou impacto no comprometimento organizacional, sendo constatado, inclusive, que os agentes públicos têm preferência pelo modelo de remuneração tradicional.

Gonçalves *et al.* (2015) analisaram as políticas de remuneração de empresas de tecnologia da informação, ao que puderam depreender que a remuneração tradicional era o sistema mais utilizado pelas organizações.

Por meio da análise da percepção dos empregados de uma empresa da área de tecnologia da informação sobre o sistema de remuneração e o papel deste no alcance dos resultados organizacionais, Marcelino (2015) verificou que ainda que a política remuneratória

adotada não conte com a devida clareza e transparência, a adequação interna do modelo (equidade interna) tem garantido o alcance dos objetivos da firma.

Em revisão bibliométrica sobre motivação e remuneração por desempenho no setor público em nível internacional, Armond, Coelho Junior e Cortês (2016) verificaram que a maioria dos estudos sobre a temática tem por foco analisar a relação entre o indivíduo, as políticas de remuneração por resultados, o desempenho e a produtividade. O autores perceberam também que prevaleceram nos trabalhos pesquisados as abordagens de teorias da psicologia (teorias da Agência, do Institucionalismo e da Expectativa ou Expectância) para explicar a correlação entre os referidos construtos.

Klein e Mascarenhas (2016) analisaram os fatores que afetam a satisfação e a retenção de servidores públicos, concluindo que a evasão se deve a fatores extrínsecos (tais como a remuneração), enquanto que a satisfação está atrelada principalmente a fatores intrínsecos e, em menor grau, a fatores externos.

Ao analisar uma empresa que utiliza o sistema de remuneração de cargos e salários, Moreira *et al.* (2016) verificaram que, não obstante as críticas formuladas por boa parte dos pesquisadores sobre o tema, o sistema tradicional pode gerar equidade interna, atração e retenção de talentos, bem como a competitividade externa em relação à política de gestão de pessoas - a depender da estrutura organizacional, da hierarquização e das políticas institucionais da organização.

Franco, Reis Neto e Costa Júnior (2017) estudaram a influência da remuneração variável no desempenho, no desenvolvimento e na qualificação de servidores públicos. Por meio desta pesquisa, os autores verificaram que a remuneração variável não influencia diretamente o desempenho dos servidores, mas pode ser usada como incentivo a outras atitudes (como o processo de qualificação) que, por sua vez, permitirão a aquisição de novos conhecimentos e habilidades que terão impacto positivo no desenvolvimento das atividades dos órgãos públicos.

Por meio de pesquisa recente, Esteves, Oliveira e Leme (2018) verificaram que a transparência dos sistemas de remuneração não influencia a percepção de justiça dos empregados. O estudo conclui que a justiça de um sistema remuneratório para a população pesquisada é verificada no conteúdo e nas consequências práticas do sistema, tais como as formas de promoção e os reajustes salariais.

Em estudo que objetivou analisar legislação que disciplina a remuneração no Brasil, Theotônio, Reis Neto e Lopes (2018) concluíram que as normas sobre remuneração são defasadas, e não regulamentam (parcial ou totalmente) as modalidades remuneratórias em uso,

em claro descompasso entre a prática empresarial e o ordenamento jurídico. Esta defasagem gera riscos para os empregadores, notadamente em relação à eventual judicialização das relações de trabalho.

Eichler, Lemos e Neves (2018) buscaram compreender quais os elementos que compõem o contrato psicológico de servidores públicos com formação superior, oriundos do setor privado. Como conclusão, os pesquisadores verificaram que jornadas de trabalho moderada, estabilidade e boa remuneração são os fatores mais relevantes para o público analisado.

Souza *et al.* (2019) analisaram de que modo as organizações brasileiras e norte-americanas listadas nos relatórios de 2013 a 2016 do Ibovespa e do DJIA utilizaram os indicadores de desempenho para orientar suas políticas de remuneração de executivos. Como conclusão, os autores verificaram que a divulgação da política e valores remuneratórios de executivos contribui para a transparência das empresas e para o fortalecimento do mercado de capitais. O estudo evidenciou ainda que as empresas dos EUA possuem maior preocupação com a remuneração de executivos, utilizando com maior frequência indicadores de desempenho de longo prazo, de forma mais transparente que as organizações brasileiras, fatos que, segundo os pesquisadores, contribuem para a superioridade do mercado norte-americano em comparação ao brasileiro.

Em recente pesquisa sobre “[...] os principais aspectos que determinaram a utilização da remuneração baseada em ações e as variáveis que influenciam o montante pago”, Ermel e Medeiros (2020, p. 1) verificaram as empresas brasileiras de capital aberto se valem do modelo em razão das oportunidades de crescimento, sendo os montantes pagos determinados, sobretudo, pelo nível de endividamento das organizações.

2.2 Identificação organizacional

A literatura aponta que as organizações têm buscado aparar as arestas existentes entre os objetivos dos empregados e dos empregadores (CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017). Assim, as empresas têm abandonado os sistemas formais de gestão mediante a adoção de práticas gerenciais que permitam o controle do processo de trabalho e a influência sobre a subjetividade dos indivíduos, cenário em que o processo de identificação dos funcionários com a organização se mostra proeminente (GUERRA; GARCIA; TOMAZ, 2015).

Os seres humanos possuem em seu âmago a necessidade de interagir entre si, organizando-se e convivendo em grupos. Esta interação interpessoal acaba por gerar uma série de crenças, atitudes, valores, costumes e hábitos comuns a cada grupamento de pessoas, o que se pode nominar como cultura (CERIBELI; SEVERGNINI, 2018).

Ceribeli e Severgnini (2018) pontuam que ao ingressar em uma organização, a cultura dos diversos grupamentos de indivíduos ali presentes se choca devido à ocorrência de novo processo de interação. Este processo resulta na chamada cultura organizacional que, em linhas gerais, pode ser definida como o conjunto de crenças e hábitos compartilhados por empregados de uma mesma empresa. Para Machado da Silva e Nogueira (2001, p. 39), cultura organizacional pode ser definida como “[...] o conjunto de crenças, valores, artefatos, práticas e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização”.

Entretanto, as crenças individuais e as experiências laborais pregressas dos funcionários ingressantes nem sempre são congruentes com os costumes compartilhados pela alta cúpula e pelos indivíduos mais antigos da organização. Em razão disso, os novos colaboradores são submetidos a um processo de socialização organizacional, que cumpre o papel de guiar os ingressantes ao alinhamento entre sua cultura individual e à cultura dominante na empresa. Por este motivo a socialização é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações na construção e no fortalecimento da identificação organizacional entre os empregados, construto este de grande relevo no alcance dos objetivos das empresas (CERIBELI; SEVERGNINI, 2018).

A literatura oferece diversas definições para o termo identificação organizacional. De toda forma, um ponto comum nas definições é o entendimento de que este construto pressupõe o alinhamento entre a identidade pessoal - idiossincrática, particular, que é o ideário que o indivíduo tem de si mesmo, relacionada a questões como personalidade, atributos físicos, interesses, etc. - e a identidade social - relacionada à identificação do indivíduo perante determinado grupamento de pessoas a que ele se julgue pertencente, tais como nacionalidade, profissão, religião, etc. (OLIVEIRA, 2008; PERIN; COMIN; PAULI, 2018; ROCHA; SILVA, 2007).

Para Ceribeli e Severgnini (2018) a identificação organizacional é a congruência entre a identidade pessoal e a grupal (social) de um funcionário, de modo a promover a inserção e a integração de um indivíduo dentro de um determinado grupamento. Os autores defendem ainda que por meio da identificação organizacional, o indivíduo toma para si as crenças, objetivos e valores de uma empresa, ferramenta de grande valia no atingimento das metas organizacionais.

Chagas (2008, p. 46) conceitua a identificação organizacional como “[...] a maneira pela qual um membro organizacional se autodefine como possuindo os mesmos atributos que ele acredita que façam parte da empresa em que ele trabalha”. Nessa esteira, Marra, Marques e Melo (2010) entendem que a identificação organizacional decorre da agregação dos atributos propagados pelo discurso organizacional no autoconceito dos indivíduos.

Para Moreira *et al.* (2016), a identificação dos empregados com a empresa em que trabalham é tida como um processo em função de experiências, caracterizado pela internalização dos valores desenvolvidos na organização.

Castiajo (2016, p. 20) conceitua a identificação organizacional como a “[...] percepção de unidade e de pertença a uma determinada organização em que o indivíduo se auto define de acordo com a sua participação nessa mesma organização”.

Para Machado da Silva e Nogueira (2001), o processo de identificação organizacional resulta, de um lado, na elevação da homogeneidade das crenças que os indivíduos de um determinado grupo compartilham e, por outro, na exclusão de um indivíduo de grupos com os quais ele não se sente identificado.

Ao definir a identificação organizacional como a “maneira como as crenças do indivíduo sobre uma organização passam a fazer parte da sua identidade”, Oliveira (2008, p. 181) pontua que este construto tem suas bases nas Teorias da Identidade Social e da Autocategorização.

A citada autora afirma que a Teoria da Identidade Social preleciona que os indivíduos moldam seu entendimento mediante um conjunto de características essenciais que resultam na definição de seu autoconceito (que, por sua vez, é compreendido pela identidade pessoal e pelas identidades sociais). De acordo com Cavazotte, Araújo e Abreu (2017, p. 291), é “[...] por meio da identificação que os indivíduos se definem como membros de categorias sociais que os ajudam a se diferenciar uns dos outros como indivíduos, bem como em relação aos aspectos que compartilham com os demais membros de seus grupos de pertencimento”.

Para Mourão, Monteiro e Viana (2014, p. 200), a Teoria da Identidade Social define que “[...] o processo de construção das pessoas decorre de características que são essenciais na formação de seu autoconceito [...] e reúne os conhecimentos de determinado grupo social do qual o indivíduo faz parte”.

No que importa à identificação organizacional, Oliveira (2008) pontua que a Teoria da Identidade Social permite concluir que (i) o processo de identificação ocorre sempre que pessoas se reconhecem como membros de um determinado grupamento/ grupo de inclusão do indivíduo (independente de interação ou da ocorrência de um forte elo interpessoal); (ii) a

identidade social, quando significativa, impõe a adequação da atuação do indivíduo às normas do grupo, minimizando diferenças internas e maximizando diferenças entre grupos distintos (grupos externos); e (iii) que a Teoria da Identidade Social infere que indivíduos de um mesmo grupo fazem uma análise positiva de seu grupamento em comparação com os demais, e engajam seus esforços na preservação da boa imagem de sua agremiação.

Por seu turno, a Teoria da Autocategorização “[...] procura estabelecer um elo entre identidade pessoal e grupal e examinar a interação entre os níveis intragrupo e intergrupo”. Sua diferença em relação à teoria da Identidade Social reside no fato de que a Autocategorização busca “[...] explicar como os membros formam categorias sociais em vez de destacar o impacto dessas categorias sobre o conflito entre grupos” (OLIVEIRA, 2008, p. 182-183).

Whetten e Godfrey (1998) asseveram que a identificação organizacional se define por três componentes, a saber: componente avaliativo (ligado à valoração do indivíduo ao vínculo que possui com o grupo), componente afetivo (que trata do vínculo emocional entre a pessoa e o grupo) e componente cognitivo (que consiste no entendimento de um indivíduo de que compõe determinado grupamento).

A literatura leciona que os gestores das empresas podem atuar como catalisadores deste processo de identificação organizacional. Nesta toada, Guerra, Garcia e Tomaz (2015) citam os líderes carismáticos e os líderes religiosos como exemplos de gestores que exercem a função de arregimentar um grupo de pessoas ao redor de ideais das organizações.

Kreiner e Ashforth (2004) pontuam que a identificação pode ser classificada em 4 níveis de intensidade ou condições, a depender do grau de congruência entre as crenças e valores havidos entre indivíduo e organização. Para os autores, essas dimensões são divididas em:

- Superidentificação: caracterizada pela subjugação da identidade individual pela identidade da organização, situação em que o indivíduo coloca seu trabalho em primeiro plano em preterição de sua vida fora do trabalho. Tem-se aqui uma relação de dependência entre o trabalhador e a empresa que causa consequências negativas como a perda da criatividade e do senso crítico do indivíduo.
- Desidentificação: caso em que a pessoa se assume como completamente divergente da organização, não se identificando com os princípios eleitos pela empresa. Nesta situação, o empregado acaba por se opor às proposições dos gestores da organização.

- Identificação ambivalente ou conflituosa: situação em que o empregado se identifica com alguns aspectos da organização e não se identifica com outros, estabelecendo uma relação de positivo/ negativo de acordo com suas preferências.
- Identificação neutra ou apática: situação de anomia, em que o indivíduo não apresenta identificação ou desidentificação com os aspectos da organização.
- Estas dimensões estão representadas na figura que segue.

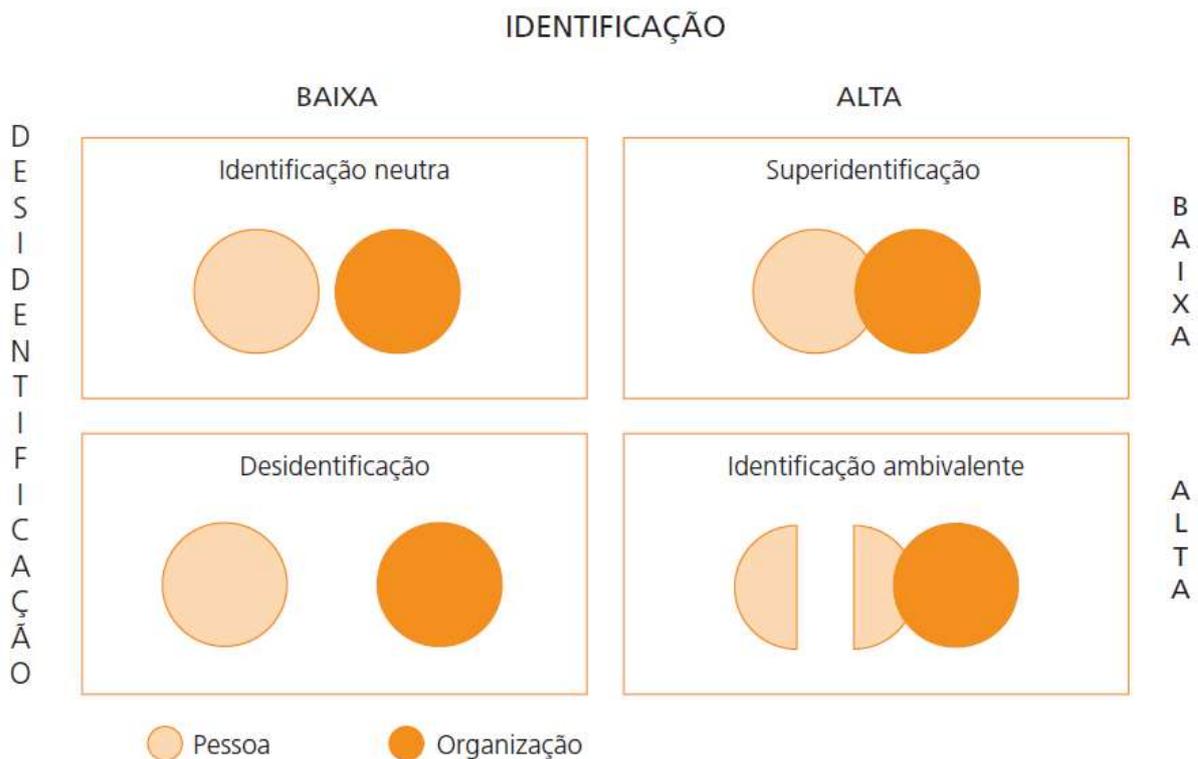


Figura 1: Modelo expandido de identificação

Fonte: Kreiner; Ashforth (2004).

Embora a literatura trate em maior parte dos benefícios do processo de identificação para as organizações, há que se ressaltar alguns excertos sobre os aspectos negativos de construto.

Neste sentido, Marra, Fonseca e Marques (2014) pontuam que os níveis de intensidade localizados nos extremos são nocivos tanto ao indivíduo quanto à organização, podendo acarretar em dependência psicológica, adoecimento e sofrimento (no caso da superidentificação) e, por outro lado, em indiferença e conflitos entre trabalhador e empresa (desidentificação).

Da mesma forma, uma identificação muito intensa pode trazer prejuízos à instituição ou para a construção da identidade particular de seus integrantes, uma vez que derruba os limites entre o grupo, o trabalho, o eu e a organização (MACHADO, 2003).

A literatura também aponta que a identificação organizacional se opera em razão da imagem que a empresa projeta na sociedade e em seus colaboradores. Assim, quanto maior o prestígio externo da organização, maior será a identificação de seus funcionários (ALMEIDA; BERTUCCI, 2007, p. 5), de modo que “[...] a identificação dos indivíduos com suas organizações está relacionada com a imagem projetada e percebida, ou seja, com a maneira como a organização se mostra e é vista interna e externamente” (SANTOS; VIEIRA; GARCIA, 2013). Nessa linha, caso indivíduos identificados com a organização entendam que a imagem externa da empresa é negativa, grande será o risco de serem tomados por irritação, estresse ou depressão. Além disso, se esse quadro perdurar por um longo prazo, pode ocorrer o desrespeito às normas da empresa e, por fim, o desligamento dos profissionais da organização (DUTTON; DUKERICH; HARQUAIL, 1994).

No mesmo sentido, Guerra, Garcia e Tomaz (2015) pontuam que as organizações se valem de diversos meios para que seus empregados alinhem seus objetivos pessoais aos organizacionais, cativando e despertando nas pessoas identificação semelhante a que se verifica em processos de evangelização. Por esta razão, tais autores afirmam que o processo de identificação, em determinadas situações, pode configurar verdadeiro sequestro da subjetividade do indivíduo.

Várias são as razões (ou vantagens) que levam um indivíduo a identificar-se com uma organização ou com um determinado grupamento de indivíduos. Dentre elas, destacam-se as necessidades de segurança, de afiliação, de autopromoção (ou autovalorização) e holísticas (OLIVEIRA, 2008).

As necessidades de segurança referem-se à situação em que o grupo de inclusão cumpre o papel de resguardar a identidade social de seus membros, sob pena de perdê-los. A necessidade de afiliação é calcada na vontade humana de vincular-se a outros indivíduos a fim de evitar a solidão (MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014). A de autopromoção vincula-se às posições de status e de prestígio que o grupo de inclusão pode proporcionar e as necessidade holísticas fundam-se no alcance de um significado/ razão para a vida (PRATT, 1998).

Buscando melhores classificações para o processo em comento, Pratt (1998) definiu em seus estudos dois modos de identificação organizacional, quais sejam, a identificação por afinidade (reconhecimento) e a identificação por imitação.

A identificação por afinidade é verificada quando o indivíduo se associa a uma organização que possui valores e crenças convergentes aos seus, sendo um processo onde “igual procura igual” (OLIVEIRA, 2008, p. 184; PERIN; COMIN; PAULI, 2018). Aqui, a identificação prescinde de mudança de identidade, ocorrendo ainda que inexista interação entre o indivíduo e o grupo de inclusão (em uma espécie de “parentesco” entre indivíduo e organização).

Por seu turno, a identificação por imitação pressupõe a incorporação dos valores organizacionais, de modo consciente. Assim, o indivíduo (que a princípio não se identifica com a organização) passa a adotar automática ou gradativamente as crenças da empresa, em verdadeiro “ato de tornar-se idêntico” (MOREIRA *et al.*, 2016; OLIVEIRA, 2008).

Ainda sobre o tema, cumpre ressaltar que Oliveira (2008) construiu uma ferramenta que permite ao meio acadêmico a aferição dos modos de identificação erigidos por Pratt. Trata-se da Escala de Identificação Organizacional (EIO), verdadeira medida multidimensional que, mediante a análise de 17 itens, permite aos pesquisadores verificar como um empregado se identifica com sua organização, seja por afinidade, seja por imitação.

Cabe destacar que alguns autores descrevem os construtos identidade organizacional e identificação organizacional como distintos, ainda que correlacionados. Desta feita, por um lado, a identidade organizacional é uma modalidade de identidade social em que um indivíduo se autodefine em relação a sua inserção em uma organização. Para Machado da Silva e Nogueira (2001, p. 42), a “[...] identidade organizacional compreende o que é central, distintivo e duradouro na organização, com base nas crenças compartilhadas pelos seus membros”.

Por outro lado, a identificação organizacional, como já dito alhures, é um processo por meio do qual a auto definição supracitada compõe a identidade individual de cada empregado (OLIVEIRA, 2008).

Dito de outra forma, a identidade organizacional refere-se às crenças que respondem o questionamento “quem sou eu?”, enquanto a identificação (que também pode ser entendida como sinônimo de “compromisso” com a organização) está relacionada à distinção que uma pessoa faz em relação às outras (MACHADO, 2003; MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014). Nesta esteira, Machado (2003) entende que a construção da identidade organizacional depende da construção da identificação organizacional.

Outra distinção importante é a que se verifica entre a identificação organizacional e o comprometimento organizacional, na medida em que a segunda está ligada a variáveis atitudinais (a exemplo da satisfação no trabalho), enquanto que a identificação está ligada a

vínculos cognitivos e afetivos que o indivíduo compartilha com a empresa (MARRA; FONSECA; MARQUES, 2014). Em termos práticos, o indivíduo que se sente comprometido com a organização pode vir a deixá-la (sem fortes impactos psicológicos) caso localize outra oportunidade laboral mais atraente, enquanto que o empregado que se identifica tende a apresentar maior atração perante a organização (graças ao sentimento de pertencimento que a identificação lhe causa), demonstrando maior resistência em deixá-la (ROCHA; SILVA, 2007).

Ponto relevante das pesquisas sobre o tema são as contribuições do estudo da identificação organizacional para as organizações. Nesse diapasão, Oliveira (2008) elenca em seu trabalho uma série de estudos que concluem que o processo de identificação contribui para o aprimoramento do comportamento e das atitudes dos indivíduos no trabalho, com grande potencial para o alcance de melhores resultados. Ademais, a autora afirma ainda que a identificação possui reflexo significativo na compreensão e gestão de diversas variáveis (como motivação, satisfação, desempenho, gestão de conflitos, interação entre indivíduos de uma mesma empresa e satisfação) e processos (socialização, seleção, promoção, transferência e treinamento).

Nesta mesma toada, Marra, Fonseca e Marques (2014) tratam da identificação organizacional como um processo desejável tanto pelas empresas privadas quanto públicas, frente a seu papel de facilitadora das mudanças organizacionais.

Nessa linha, a identificação organizacional se traduz em importante ferramenta de alinhamento dos esforços havidos entre os indivíduos e as organizações, à medida que incute nos funcionários um senso de pertencimento perante à empresa (CHAGAS, 2008). Assim, para Marra, Fonseca e Marques (2014, p. 53), quando “[...] os indivíduos se identificam com um grupo, eles se vinculam psicologicamente a ele e às suas práticas, compartilhando suas vivências positivas e negativas, seus sucessos e fracassos, por meio do senso de pertencimento”.

2.2.1 Pesquisas anteriores sobre identificação organizacional

Nesta seção são destacados os estudos localizados em plataformas online de periódicos de acesso gratuito, cuja publicação data dos últimos 10 anos. Com isto, espera demonstrar a aplicação prática da identificação organizacional nas organizações públicas e privadas.

Baptista *et al.* (2010) comprovaram em seus estudos a correlação entre os construtos Identificação Organizacional e Suporte Laboral (percepção do indivíduo de que é querido e valorizado por seus colegas de trabalho e pela organização em que atua), em maior caso no modo de identificação por imitação do que no modo de identificação por afinidade (à exceção dos trabalhadores da indústria). Em suma, os autores entenderam que o vínculo social positivo gerado pelas interações cotidianas do indivíduo na organização aumentam o sentimento de valorização do trabalhador.

Marra, Marques e Melo (2010), realizaram uma revisão teórica sobre a aposentadoria gerencial. Por meio deste estudo os pesquisadores verificaram que os gerentes possuem, via de regra, um alto grau de identificação com as organizações em que atuam (o que se deve, em grande parte, ao seu alinhamento com o discurso organizacional). De um modo geral, os autores perceberam que a construção da identidade gerencial, o grau de identificação organizacional e o sentido do trabalho influem no significado conferido pelo gerentes ao processo de aposentadoria.

Estudos de Kjærgaard, Morsing e Ravasi (2011) demonstraram que a mídia exerce papel importante na construção da identificação entre indivíduos e as organizações, de maneira que as informações ventiladas por veículos de comunicação influenciam sobremaneira na construção de um senso de pertencimento junto aos trabalhadores, que se sentem atraídos pelas empresas bem retratadas em sites e revistas, por exemplo.

Nascimento (2012) analisou o processo de identificação dos profissionais de saúde que atuam em um hospital da rede pública, ao que constatou que médicos e enfermeiros possuem um baixo nível de identificação organizacional, enquanto que os técnicos em enfermagem se identificam mais com a empresa a que estão vinculados, verificando, inclusive, traços de superidentificação nestes últimos. Ademais, restou demonstrado que fatores como a interdisciplinaridade do trabalho, responsabilidade social, ensino e pesquisa, e assistência afetam positivamente o processo em comento, enquanto a falta e de transparência na gestão e desvalorização do trabalho resultam em desidentificação.

Em estudo realizado por Santos, Vieira e Garcia (2013) em uma instituição de ensino que objetivou analisar a relação entre identidade projetada (forma como uma organização divulga sua imagem interna e externamente) e a identificação organizacional de professores aposentados e da ativa, verificou-se uma relação positiva entre os construtos, vez que os entrevistados demonstraram a presença de forte sentimento de pertencimento e de autoestima preservada, fato que denota forte identificação dos docentes com a instituição.

Mourão, Monteiro e Viana (2014) ao correlacionar o desenvolvimento, a satisfação e o desenvolvimento profissional, observaram resultados diversos entre os modos de identificação organizacional. Em seu estudo os autores concluíram em sua pesquisa que a percepção de satisfação no trabalho é impactada positivamente pelo desenvolvimento profissional, enquanto que somente a identificação organizacional por imitação se mostrou antecedente da satisfação (a identificação por afinidade não é preditora da satisfação no trabalho).

Marra, Fonseca e Marques (2014) analisaram o processo de identificação de servidores públicos de Minas Gerais e os fatores responsáveis por esta identificação após a implantação da Avaliação de Desempenho Individual e do Prêmio de Produtividade. Tendo em vista o público alvo da pesquisa (servidores públicos militares estaduais), os autores verificaram que um alto nível de identificação dos sujeitos entrevistados (superidentificação), não sendo apontada alteração significativa nos fatores que influenciam a identificação organizacional após a implantação dos citados instrumentos de gestão.

Guerra, Garcia e Tomaz (2015) analisaram as práticas adotadas por uma empresa varejista na construção da identificação organizacional. Como resultado, verificaram que a organização adota estratégias de atração, socialização e retenção de seus empregados; utiliza-se do carisma e o desenvolvimento das lideranças para influenciar e conquistar os liderados; e inculca nos funcionários o mito do “herói”, que se pode definir como a valorização dos empregados que, em busca de reconhecimento pessoal se desdobram de forma sobre-humana para atender aos objetivos organizacionais.

O estudo realizado por Maciel e Camargo (2015) ressaltou a importância dos laços sociais no processo de identificação entre funcionários e a empresa. Nessa pesquisa, que objetivou analisar de que maneira os construtos suporte no trabalho e conexão social intraorganizacional se associam à identificação organizacional, verificou-se que o suporte dos gestores não guarda relação significativa com a identificação, conquanto o suporte da organização, o suporte dos colegas e a conexão social intraorganizacional restam relacionados com o processo de identificação. Por outro lado, os autores concluíram que o suporte dos colegas de trabalho guarda relação negativa com a identificação organizacional.

Queiroz e Paula (2016) analisaram o processo de identificação de egressos de uma universidade, pelo que puderam constatar que a identificação organizacional destes indivíduos é fortemente ligada às experiências e programas institucionais de que participaram durante seus estudos na instituição.

A análise dos aspectos relacionados ao processo de identificação organizacional em uma indústria de cosméticos realizado por Moreira *et al.* (2016) verificou a existência de elevado grau de afetividade dos funcionários pela instituição. Pelo exposto, os autores concluíram existir forte associação do sucesso organizacional ao pessoal; alto grau de comprometimento, satisfação e motivação dos indivíduos; ambiente propício ao desenvolvimento de posturas mais participativas; e forte sentimento de confiança na organização.

Castiajo (2016), analisando o impacto da identificação organizacional sobre a gestão do estresse no local de trabalho, conclui que quanto mais identificados os indivíduos são com suas organizações, menores serão os níveis de estresse verificados. A autora verificou ainda que os empregados que se identificam com a empresa tendem a não apresentar comportamentos evitativos (como deixar de falar de seus problemas no trabalho) e são mais proativos no planejamento de soluções para os óbices que a atividade laboral lhe apresenta.

Cavazotte, Araújo e Abreu (2017) buscaram entender a identificação organizacional de servidores públicos do setor cultural por meio da análise dos determinantes e das consequências deste processo. Como resultado da pesquisa, os autores perceberam que a identificação é responsável pelo alinhamento entre os valores individuais e organizacionais, atuando como motor para o engajamento, cooperação e retenção dos profissionais.

Ceribeli e Severgnini (2018), ao estudarem a influência da identificação organizacional sobre a exaustão emocional dos indivíduos durante o trabalho concluíram que colaboradores que se identificam com a organização possuem menor nível de exaustão emocional. Os autores afirmam ainda que o investimento na melhoria de processos organizacionais (como recrutamento e seleção, capacitação de funcionários e gestores, remuneração e desenvolvimento na carreira) incorre em implemento na saúde dos trabalhadores e no desempenho da empresa.

Perin, Comin e e Pauli (2018), ao analisar a correlação entre a manipulação amoral, a identificação organizacional e a satisfação com a vida entre gestores de diversas organizações verificaram que a manipulação amoral influencia negativamente a satisfação, enquanto que a identificação organizacional possui efeito moderador entre os demais construtos - ao passo que reduz o sentimento de manipulação e majora a satisfação com vida dos entrevistados.

Um estudo realizado em uma universidade concluiu que a identificação entre servidores públicos ocupantes do cargo de administrador e a referida instituição de ensino superior concluiu que a identificação destes profissionais pode ser classificada como ambivalente, de modo que estabilidade, qualidade de vida, fomento à capacitação, a

flexibilidade para propor novos fluxos de trabalho e a convivência com pessoas capacitadas são precursores da identificação organizacional. Por outro lado, ausência de procedimentos definidos, decisões políticas, conhecimento de legislações específicas, falta de continuidade dos trabalhos, debilidades no plano de carreira, falta de planejamento de ações, problemas de comunicação, burocracia, carga de trabalho desigual contribuem para a ocorrência de frustração desses trabalhadores (CASTRO; KUBO; FARINA, 2018).

Mikowaiski e Vieira (2019) conduziram um ensaio onde analisaram o processo de ambientação, integração, envolvimento e identificação organizacional de novos professores de uma instituição de ensino federal, onde concluem pela necessidade de aprimoramento dos processos de socialização dos novos servidores como ferramenta de alinhamento da cultura individual e organizacional; potencialização dos resultados organizacionais; aumento da confiança, do engajamento e da proatividade dos colaboradores; e combate ao conformismo, individualismo e passividade.

2.3 Estudos sobre os construtos remuneração e identificação organizacional

Em busca realizada em plataformas de acesso a trabalhos acadêmicos, não foram localizados pesquisas que relacionam as variáveis “política de remuneração” e “identificação organizacional”.

Entretanto, os estudos realizados para cada um dos construtos apontam para a assertiva de que a política de remuneração e o processo de identificação organizacional têm influência concorrente sobre alguns aspectos, a saber: alinhamento de interesses e objetivos entre organizações e indivíduos (CAVAZOTTE; ARAÚJO; ABREU, 2017; CHAGAS, 2008; GONÇALVES; CORRÊA; SANTOS, 2016; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004); motivação e desempenho dos empregados (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; MOREIRA *et al.* 2016; MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014); atração e retenção dos funcionários (GUERRA; GARCIA; TOMAZ, 2015; MOREIRA *et al.*, 2016); satisfação dos empregados (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; PERIN; COMIN; PAULI, 2018); redução do estresse laboral (CASTIAJO, 2016; CERIBELI; SEVERGNINI, 2018; LIMA, 2014); alcance de melhores resultados na organização (ASSIS; REIS NETO, 2011; MIKOWAISKI; VIEIRA, 2019; OLIVEIRA, 2008); e gestão de conflitos entre funcionários e a empresa (ERMEL; MEDEIROS, 2020; OLIVEIRA, 2008).

Desta maneira, espera-se que a pesquisa decorrente deste projeto possa contribuir para a ampliação dos estudos sobre remuneração e identificação organizacional.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem metodológica, este estudo possui natureza qualitativa, haja vista se tratar de procedimento que permite melhor análise da complexidade e da subjetividade características de determinados fenômenos sociais (Birochi, 2015). Segundo Gil (2008), este método possibilita um estudo mais acurado de fatos de difícil quantificação, mediante a redução (seleção e simplificação das informações coletadas), a apresentação (organização e análise sistemática dos dados) e a verificação (revisão das informações a fim de localizar suas possíveis regularidades, padrões e explicações).

Cumprido ressaltar que a pesquisa valeu-se de fontes bibliográficas, tais como fontes secundárias (livros, teses, dissertações e artigos científicos - publicados nos últimos 10 anos) que tratam das temáticas “remuneração” e “identificação organizacional”, encontradas em plataformas de acesso online (GIL, 2008).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica como descritiva, tendo em vista que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” e analisa a relação entre variáveis (VERGARA, 2016, p. 74). Corrobora com esta assertiva o fato de que o presente trabalho busca analisar as características socioeconômicas e as opiniões dos membros de um determinado grupo (GIL, 2008).

O universo da pesquisa foi composto pelos servidores efetivos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus* Ouro Preto, assim compreendidos os detentores de cargos efetivos (sejam eles técnico-administrativos em educação ou Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico). Quando da aplicação do questionário de pesquisa, o referido *Campus* contava em seu quadro com 147 servidores técnico-administrativos em educação, 161 docentes e 51 cargos em comissão.

Deste modo, frisa-se que a amostragem da pesquisa se deu por acessibilidade e conveniência, vez o pesquisador fez uso dos dados fornecidos pelos participantes do estudo (GIL, 2008).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário semiestruturado, com questões abertas e fechadas. Para Gil (2008, p. 121), questionário é uma técnica de investigação que permite a verificação de uma série de “[...] conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”. De mesmo modo, Marconi e Lakatos (2003, p. 201) afirmam que esta ferramenta é constituída “[...]”

por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Dentre as vantagens deste instrumento, cita-se a redução dos gastos com a pesquisa; a garantia do anonimato e de maior comodidade aos respondentes; e o acesso a diversos indivíduos, ainda que remotamente (GIL, 2008).

Aqui, frisa-se que o atual cenário de pandemia causado pela COVID-19 impõe uma série de restrições à coleta de dados para a realização de trabalhos acadêmicos, razão pela qual os pesquisadores devem valer-se de ferramentas virtuais para a continuidade de suas atividades. Nessa esteira, a aplicação dos questionários foi efetivada por meio do Google Formulários, tendo em vista a acessibilidade desta ferramenta a todo o público pesquisado, que faz uso de contas de e-mail institucionais vinculadas à plataforma da Google.

O questionário (constante do apêndice A deste trabalho) foi elaborado com base no referencial teórico analisado para os construtos remuneração e identificação organizacional, bem como na Escala de Identificação Organizacional (EIO) formulada por Oliveira (2008) - instrumento confiável e já validado em pesquisas anteriores.

Em relação à técnica de análise dos dados, foram utilizadas a análise de conteúdo, bem como a estatística descritiva, como suporte. Segundo Zanella (2009), a análise de conteúdo permite o exame qualitativo de materiais textuais escritos, tais como os questionários que serão aplicados nesta pesquisa. Para Bardin (2016, p. 34), a “[...] análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, desde que reduzidas a um texto ou documento. A autora preleciona que esta técnica de investigação se divide em três fases, a saber: pré-análise; exploração do material; e tratamento, inferência e interpretação dos dados.

Por seu turno, a estatística descritiva é tida como o grupo de técnicas utilizadas na descrição, resumo, reunião e apresentação de dados de uma pesquisa (Zanella, 2009).

Assim, de posse das informações fornecidas pelos respondentes, procedeu-se à seleção (análise crítica e detalhada dos dados), à codificação (classificação e categorização das informações coletadas) e à tabulação dos dados apreendidos pela pesquisa (síntese e representação gráfica das respostas), tal como lecionam Marconi e Lakatos (2003).

Outrossim, este estudo caracteriza-se como estudo de caso, uma vez que analisa de maneira profunda e pormenorizada determinado objeto de pesquisa (GIL, 2008). No mesmo sentido, ZANELLA (2009, p. 86) infere que o estudo de caso é marcado por possibilitar a abordagem ampla de determinados objetos de pesquisa, permitindo o conhecimento aprofundado da “realidade de uma pessoa, de um grupo de pessoas, de uma ou mais

organizações, uma política econômica, um programa de governo, um tipo de serviço público, entre outros”.

Neste sentido, por tratar-se de estudo de caso, a subseção a seguir cuidará de contextualizar o ambiente retratado por esta pesquisa.

3.1 Contextualização do problema

A preparação dos cidadãos para o exercício de sua cidadania e sua inserção no mercado de trabalho é tarefa que recai sobre as instituições de ensino brasileiras, notadamente sobre as públicas, conforme prevê a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

O ideário da construção da educação profissional no Brasil data do século XX quando, em 1909, foram instituídas 19 Escolas de Aprendizes e Artífices pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha. Tais escolas se transformaram, mais tarde, nas famigeradas Escolas Técnicas Federais e, posteriormente, nos Centros Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET) (BRASIL, 2018a).

Em linha com o esforço de 1909, a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, por meio da reunião dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia; da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR; dos Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG; das Escolas Técnicas Federais e do Colégio Pedro II (BRASIL, 2008).

Verdadeiro marco na ampliação, diversificação e interiorização da educação profissional e tecnológica no Brasil, a Rede em comento está presente em todas as regiões e estados da federação. Para tanto, vem se expandindo desde a sua criação e, em 2019, contava com 661 unidades vinculadas a 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica, 22 escolas técnicas agregadas à estrutura das universidades federais, a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II (BRASIL, 2018b).

Figura criada pela referida lei, os Institutos Federais contam, desde o seu nascedouro, com o desafio de ofertar ensino (nas modalidades de educação básica, profissional, técnica e superior), pesquisa e extensão a jovens e adultos, organizando-se na forma de autarquias federais (BRASIL, 2008).

No contexto de Minas Gerais, o IFMG se destaca enquanto o maior Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia desta unidade da federação, tanto em número de *campi* quanto em orçamento anual (IFMG, 2019, p. 29).

Fruto da Fusão dos CEFET Ouro Preto, CEFET Bambuí, da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e das Unidades de Ensino Descentralizadas (UNED) de Formiga e Congonhas, o IFMG vem buscando implementar a ambiciosa missão definida em seu PDI, calcada na oferta de “[...] ensino, pesquisa e extensão de qualidade em diferentes níveis e modalidades, focando na formação cidadã e no desenvolvimento regional” (IFMG, 2019, p. 29-33).

Composto por 18 *campi* e um polo de inovação tecnológica devidamente integrados por uma Reitoria (localizada na cidade de Belo Horizonte), o IFMG se faz presente em quatro mesorregiões, nove microrregiões e em dezoito cidades mineiras - Arcos, Bambuí, Betim, Congonhas, Conselheiro Lafaiete, Formiga, Governador Valadares, Ipatinga, Ibirité, Itabirito, Ouro Branco, Ouro Preto, Piumhi, Ponte Nova, Ribeirão das Neves, Sabará, São João Evangelista e Santa Luzia. Por meio dessas unidades, o Instituto atendia em 2019 a 16.726 estudantes, por meio da oferta de 72 cursos técnicos de nível médio (modalidade que possui a reserva de 50% das vagas oferecidas pela instituição), 53 cursos de graduação (tecnologia, licenciatura e bacharelado), 6 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização) e 2 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) (IFMG, 2019, p. 29-33).

Toda essa estrutura é movimentada, predominantemente, por servidores efetivos que se organizam sob duas carreiras: (i) os docentes, ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; e (ii) os técnico-administrativos em educação (TAE), ocupantes de diversos cargos de natureza administrativa e pedagógica. Em 2019 o IFMG contava, em seus quadros, com 927 professores efetivos e 882 técnico-administrativos em educação.

Dentre as unidades que compõe o IFMG, o *Campus* Ouro Preto destaca-se por ser o mais antigos e aquele com o maior número de alunos. Situado na cidade de mesmo nome, esta unidade iniciou suas atividades em 1944, em estrutura pertencente à Escola de Minas (vinculada à Universidade Federal de Ouro Preto), vindo a receber sede própria em 1964, quando foi transferido para o local onde funciona até os dias atuais (IFMG, 2017).

A história do IFMG - *Campus* Ouro Preto é marcada pelas transformações impostas às instituições de ensino técnico federais, o que se verifica nos nomes já adotados por esta escola: em seu nascedouro, era chamada de Escola Técnica; com sua transformação em autarquia em 1959, passou a chamar-se Escola Técnica Federal de Ouro Preto (ETFOP); Em 2002, foi transformada no Centro Federal de Educação Tecnológica de Ouro Preto (CEFET -

Ouro Preto) e, finalmente, em 2008, com a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica passou a adotar seu nome atual (IFMG, 2017).

Nesse contexto, entende-se que para o cumprimento da missão delineada no planejamento estratégico do IFMG (previsto no PDI para os anos de 2019-2023), mostra-se primordial que a instituição subsidie seu pessoal efetivo com as condições necessárias ao bom cumprimento de seu *múnus público*. Dentre essas condições, o presente estudo destaca a relevância da política de remuneração, importante ferramenta para o alcance dos objetivos institucionais.

Nesse sentido, cabe ressaltar que o IFMG, embora se organize sob a forma de uma autarquia federal dotada de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, científica e didática, tem sua atuação limitada ao que a lei expressamente lhe permite fazer, tal qual se observa na política de remuneração de seu pessoal, cujos parâmetros e valores são, por disposição constitucional, definidos por decretos e leis de iniciativa do Poder Executivo federal e, em alguns casos, dependente da aprovação do Congresso Nacional (BRASIL, 1988).

Tal limitação decorre do princípio da legalidade (um dos princípios estruturantes do Direito Administrativo e, por consequência, do Estado brasileiro), por meio do qual toda a atuação da Administração Pública está adstrita ao que prevê o ordenamento jurídico (DI PIETRO, 2017).

A política de remuneração do IFMG é calcada no modelo funcional ou tradicional, definido como aquele em que o *quantum* a ser pago é determinado pelo cargo ou função ocupado pelo servidor. Trata-se do modelo de remuneração mais popular nas organizações públicas e privadas, sendo caracterizado na literatura, por um lado, como promotor da inércia e do conservadorismo nas organizações (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004) e, de outro, como um modelo simples que, se bem delineado, pode garantir a equidade interna e se tornar um diferencial competitivo para a organização (MOREIRA *et al.*, 2016).

Embora os servidores docentes e os TAE dos Institutos (e os demais servidores públicos civis da União) estejam tutelados pelo mesmo regime jurídico (definido na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990) e os parâmetros de concessão de aumentos de remuneração e de progressões funcionais guardem semelhanças entre as duas categorias, suas carreiras são sensivelmente distintas.

Ademais, há que se pontuar ainda que parcela significativa do pessoal efetivo do IFMG é remunerado pelo exercício de cargos de confiança, submetidos a tabelas e valores distintos daqueles praticados para os cargos efetivos da instituição.

Desta forma, se passará, nas seções seguintes, à descrição mais pormenorizada destes três segmentos, visando melhor elucidar o funcionamento do modelo remuneratório adotado pelo IFMG.

3.1.1 A carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE)

A carreira dos TAE encontra-se disciplinada, principalmente, em três instrumentos legais, a saber: a Lei Federal 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação); pelo Decreto Federal nº 5.824, de 29 de junho de 2006; e pela Portaria MEC nº 09, de 29/06/2006 (BRASIL, 2005; 2006).

O PCCTAE é composto por cargos que exigem, para seu ingresso, desde o ensino fundamental incompleto à graduação. O desenvolvimento (promoções) nesta carreira se dá de três formas: a progressão por mérito profissional; a progressão por capacitação profissional; e o incentivo à qualificação. Importante ressaltar que tais parcelas remuneratórias incorporam-se aos vencimentos (salário direto) dos servidores.

A carreira é estruturada em níveis de classificação (grupos que reúnem os cargos por escolaridade), níveis de capacitação (relacionados à realização de cursos de curta duração pelo servidor) e padrões de vencimento (posicionamento do servidor na carreira, de acordo com o número de progressões que lhe foram concedidas).

A progressão por mérito profissional representa a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, enquanto que a progressão por capacitação resulta na mudança de nível de capacitação. A última guarda relação direta com os princípios do PCCTAE e da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal, prescrita pelo Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que alinham o processo de capacitação contínua dos TAE aos alcance dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade de lotação do servidor.

Por derradeiro, o incentivo à qualificação é a modalidade de ascensão na carreira concedida ao TAE que possuir nível de qualificação (educação formal) superior ao exigido para o cargo de que é titular, relacionado à área de atuação do servidor e devidamente atestado por diploma ou certificado de curso reconhecido pelo Ministério da Educação.

3.1.2 A lei 12.772/2012 e a carreira dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

Os professores dos Institutos Federais têm sua política de remuneração devidamente regulamentada pela Lei Federal nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. O diploma legal em questão prevê que a ascensão na carreira docente se dará por meio da progressão funcional (ascensão do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe); da promoção (passagem do servidor de uma classe para outra subsequente); da aceleração da promoção (concedida após a conclusão da estágio probatório); da retribuição por titulação - RT (modalidade de ascensão profissional semelhante ao incentivo à qualificação constante da carreira dos TAE) - e pelo reconhecimento de saberes e competências - RSC (progressão que concede benefício similar à RT, mediante comprovação de determinados conhecimentos e habilidades individuais e profissionais pelo docente). Cabe frisar que todas essas modalidades de ascensão se incorporam aos vencimentos dos servidores docentes (BRASIL, 2012).

Ponto relevante desta carreira é que a lei franqueia ao servidor (de acordo com a conveniência e oportunidade da Administração Pública) a adoção do regime de trabalho de 20 horas semanais, 40 horas semanais ou de dedicação exclusiva, que influenciarão diretamente na remuneração desses profissionais.

O topo da carreira é alcançado por meio da promoção à classe titular, concedida aos professores detentores do título de doutor, que logram a aprovação de defesa memorial ou tese perante comissão especial designada para este fim, em processo semelhante ao de defesa de um trabalho de conclusão de curso de graduação/ pós-graduação (BRASIL, 2012).

3.1.3 A remuneração dos gestores do IFMG

A gestão do IFMG é desempenhada por alguns de seus servidores efetivos investidos em cargos de confiança. Estes cargos se subdividem em cargos de direção (CD), funções gratificadas (FG) e funções comissionadas de coordenação de curso (FCC). O

quantitativo destes cargos é definido pelo Ministério da Educação, sendo que, atualmente, o IFMG conta com 435 destes cargos (BRASIL, 1988; 2016).

Os CD são destinados aos postos mais elevados da gestão do Instituto (Reitor, Pró-Reitor, Diretor-Geral, Diretor-Geral *Pró-Tempore*, Diretor de Departamento, Chefe de Gabinete, Gerente, Corregedor), enquanto que as funções gratificadas destinam-se aos cargos de hierarquia mais rasa (Supervisor, Coordenador, Assistente). Por outro lado, as FCC são destinadas aos servidores responsáveis pela coordenação dos cursos oferecidos pelos *campi* (BRASIL, 2016).

À exceção dos cargos de Reitor e de Diretor-Geral (cujos ocupantes são eleitos por meio de um processo de consulta aos discentes e servidores da instituição) os cargos de confiança são de livre nomeação e exoneração do Reitor (cargos de confiança da reitoria e cargos de Diretor *Pró-Tempore*) e do Diretor-Geral de cada *campi* (cargos remanescentes) (BRASIL, 2008).

O valor da remuneração destes cargos é definida pela Lei Federal nº 13.328, de 29 de julho de 2016. Os servidores ocupantes destes cargos percebem, via de regra, a remuneração do cargo efetivo que ocupam acrescida da remuneração do cargos em comissão para o qual são nomeados.

Concluída esta breve contextualização, a próxima seção tratará da apresentação e da análise dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados, analisados e discutidos os dados coletados após a aplicação do questionário.

A pesquisa foi aplicada aos servidores do IFMG – *Campus* Ouro Preto, no período de 16/11/2020 a 31/01/2021, alcançando um total de 64 respondentes. A análise foi ancorada nas informações coletadas por meio das respostas apresentadas ao questionário aplicado.

Os dados coletados por meio do questionário abrangeram informações sobre as variáveis “política de remuneração” e “identificação organizacional”, bem como informações sociodemográficas e laborais.

A análise dos dados valeu-se ainda de métodos descritivos, mediante as frequências absolutas, escores médios e percentuais das respostas, sendo os valores apurados com o auxílio do software *Microsoft Office Excel, versão 2013*.

4.1 Apresentação descritiva do perfil dos respondentes

Nesta subseção serão apresentadas e descritas as informações relacionadas ao perfil dos respondentes da pesquisa. Tais informações foram coletadas por meio das respostas concedidas na primeira parte do formulário aplicado.

Tabela 1: Respondentes por gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	36	56,25%
Masculino	28	43,75%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Tabela 2: Respondentes por faixa etária

Faixa etária	Frequência	Percentual
Até 25 anos	0	0%
De 26 a 40 anos	19	29,69%
De 41 a 59 anos	39	60,94%
60 anos ou mais	6	9,37%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As tabelas 1 e 2 permitem verificar a predominância de participantes que se identificam como pertencentes ao gênero feminino (56,25%), bem como a ocorrência de maior número de servidores com faixa etária entre 41 e 59 anos (60,94%).

Tabela 3: Respondentes por segmento de atuação

Cargo	Frequência	Percentual
Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	18	28,12%
Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	18	28,12%
Técnico Administrativo	28	43,76%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A tabela 3 explicita a predominância de servidores técnicos administrativos entre os respondentes, que atingem o total de 43,76%, embora o *Campus* pesquisado seja composta por um número maior de docentes (161) em relação ao de TAE (147 servidores).

Tabela 4: Respondentes por tempo em que ocupam o cargo atual

Tempo em que ocupa o cargo atual	Frequência	Percentual
Até 5 anos	17	26,56%
De 6 a 10 anos	14	21,87%
De 11 a 20 anos	16	25,01%
Mais de 20 anos	17	26,56%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A tabela 4 demonstra o tempo de serviço (no cargo atual) dos servidores que participaram da pesquisa, do que se pode concluir que quase a metade dos respondentes (48,43%) ingressou na instituição de ensino em voga há dez anos ou menos, o que justifica-se pelo fato de a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica ter sido instituída em dezembro de 2008 (BRASIL, 2008).

Tabela 5: Respondentes por nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Frequência	Percentual
Doutorado	16	25,01%
Mestrado	20	31,25%
Pós-graduação lato sensu (especialização)	16	25,01%
Graduação	10	15,61%
Ensino Médio	2	3,12%
Ensino fundamental completo	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

O nível de escolaridade dos respondentes é significativamente elevado, tal qual se verifica por meio da tabela 5. Segundo os dados coletados, a maior parcela dos participantes possui mestrado (31,25%), seguido de 25,01% de servidores que são detentores do título de Doutor. Entende-se que este fato justifica-se pelos incentivos financeiros e não financeiros (concessão de progressões e afastamentos remunerados para participação em ações de capacitação) previstos nas carreiras dos servidores TAE e docentes (BRASIL, 2005; 2006; 2012).

4.2 Análise da percepção dos servidores sobre a política de remuneração

Passa-se neste momento à análise da percepção dos participantes acerca da política de remuneração que lhes é ofertada (dados constantes das 2ª parte do questionário aplicado). Em linha com os objetivos específicos desta pesquisa, será realizada a exposição do resultado global (respostas de todos os respondentes) e do resultado por segmento (gestores, técnicos administrativos e professores).

Tabela 6: Entendimento dos respondentes acerca do conceito de política de remuneração

Nível de entendimento acerca do construto	Frequência	Percentual
Respondentes que forneceram definições em consonância com o que aponta a literatura	39	60,94%
Respondentes que apresentaram conceitos distintos daqueles encontrados na literatura para o termo “política de remuneração” ou não souberam responder ao questionamento	20	39,06%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A tabela 6 demonstra o grau de entendimento que os respondentes possuem acerca do conceito de política de remuneração, de modo que a maior parcela dos participantes (60,94%) apresentou definições para o construto em consonância com as definições apresentadas pela literatura que compõe o referencial teórico deste estudo (FRANCO, 2008; MARCELINO, 2015; LOURENÇO, 2018).

Interessante notar que ainda que a política de remuneração dos respondentes se enquadre em um sistema de remuneração tradicional, diversos participantes listaram em suas respostas definições que, segundo alguns autores estão atreladas ao sistema de remuneração estratégica, tais como a remuneração por habilidade e a remuneração por competências (ASSIS; REIS NETO, 2009; FRANCO, 2008; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004)

Importante salientar que 39,06% dos respondentes apresentaram conceituações para o construto política de remuneração em desacordo com o que se verifica na literatura pesquisada ou sequer souberam defini-lo. Deste montante, cerca de 20,31% dos participantes apresentaram respostas que demonstram a confusão entre os conceitos de política de remuneração, salário e carreira. Tais fatos, segundo a literatura, demonstram que o IFMG – *Campus* Ouro Preto não conferiu a transparência adequada à publicização e explicitação dos pormenores de seus sistemas remuneratórios perante seus servidores do que podem resultar diversos efeitos negativos, tais como a insatisfação (LIMA, 2014; MARCELINO, 2015; SOUZA *et al.*, 2019).

Em análise da questão por segmento, verifica-se que docentes (72,22% dos respondentes) e gestores (72,22%) são as categorias que possuem integrantes que mais compreendem o significado do termo “política de remuneração”, enquanto que, dentre os técnicos administrativos somente 46,43% dos participantes demonstraram domínio do conceito.

Questionados sobre quais as formas de remuneração ofertadas pelo seu empregador, os respondentes listaram o vencimento básico (o correspondente ao salário no serviço público);

as progressões por capacitação e por tempo de serviço; as verbas indenizatórias de natureza transitória (auxílio alimentação; auxílio transporte; auxílio pré-escolar; auxílio creche; ressarcimento de parte dos gastos havidos com a contratação de plano de saúde; diárias e ajudas de custo); os valores pagos após a obtenção de titulação acadêmica superior àquela exigida para o cargo (incentivo à qualificação e retribuição por titulação); e a remuneração pelo exercício de cargos em comissão (CD, FG e FCC).

Frente às características e modalidades remuneratórias listadas acima, reafirma-se que instituição a que os respondentes estão vinculados utiliza-se de um sistema de remuneração tradicional, calcado na descrição de atividades e responsabilidades de cada cargo ou função (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Acerca da atratividade da política de remuneração do IFMG – *Campus* Ouro Preto perante o público externo, 71,88% dos participantes afirmam que as práticas da instituição são capazes de atrair novos profissionais, contra 28,12% que afirmam que a política atual não é atrativa. Este resultado corrobora com o que se verifica na pesquisa de Moreira *et al.* (2016), que pontuam que os sistemas de remuneração tradicional tem o condão de gerar em determinados segmentos equidade interna, atração e retenção de talentos.

Os servidores que afirmam que a política de remuneração em questão é atrativa elencam como motivos pagamento de valores mais altos para determinadas funções, comparativamente em relação a outras empresas privadas e órgãos públicos; a boa configuração do plano de carreira; a correlação entre remuneração e capacitação; e a superioridade da política em comparação ao que é oferecido pelas mesmas funções na região em que trabalham. De modo diverso, os contrários trazem como principais argumentos a corrosão salarial imposta pela inflação; a ausência de reajustes anuais; a inferioridade dos salários em algumas carreiras públicas, em comparação aos sistemas de remuneração estratégica praticados na iniciativa privada; e a ausência de critérios que avaliem a meritocracia/ desempenho dos participantes na definição de suas remunerações.

Tabela 7: Percepção dos respondentes acerca da atratividade da política de remuneração por segmento

Segmento	Respondentes do segmento que consideram a política remuneratória atrativa	Respondentes do segmento que não consideram a política remuneratória atrativa
Ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	77,78%	22,22%
Ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	83,33%	16,67%
Ocupantes do cargo de Técnico Administrativo	60,72%	39,28%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ainda em relação à atratividade da remuneração, cabe salientar a diferença de percepção entre os segmentos que compõe a amostra, tal qual demonstra a tabela 7. Por seu teor, verifica-se que os servidores TAE são o segmento que considera em maior grau (39,28% dos TAE respondentes) que a política de remuneração do IFMG – *Campus* Ouro Preto não é atrativa, enquanto que os professores são a categoria que a considera mais atrativa (83,33% dos docentes participantes).

Acerca do equilíbrio interno, verifica-se que 40,62% dos respondentes têm a percepção de que a política de remuneração em análise viabiliza a equidade interna, frente a 59,38% que entendem que os cargos não são remunerados de forma proporcional a sua importância interna. Os que entendem haver equidade elencam como justificativas a compatibilidade entre a remuneração e as atribuições de cada cargo; e a proporcionalidade entre a remuneração do cargo e nível de escolaridade de seu ocupante. Já os que defendem não haver equidade pontuaram como motivos a incompatibilidade entre a remuneração e o grau de responsabilidade do cargo; o fato de que as carreiras públicas valorizam mais o tempo de serviço do que o desempenho dos servidores; a desvalorização dos TAE frente aos docentes; o engessamento da legislação; e a ausência de critérios meritocráticos para o preenchimento dos cargos de em comissão/ de chefia.

Cumprido salientar que os dados listados acima contrariam o que afirmam Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), que entendem que o sistema remuneratório baseado na avaliação de cargos tem por finalidade precípua a equidade interna.

Analisando por segmento, verifica-se que esta percepção negativa acerca da equidade interna tem perante o segmento técnico administrativo sua situação mais agravada,

vez que 64,29% dos respondentes TAE afirmaram não haver equilíbrio interno nas práticas da organização, tal como explicita a tabela 8.

Tabela 8: Percepção dos respondentes acerca da equidade interna da política de remuneração por segmento

Segmento	Percentual de respondentes do segmento que consideram que a política remuneratória gera equidade interna	Percentual de respondentes do segmento que consideram que a política remuneratória não gera equidade interna
Ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	50%	50%
Ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	44,44%	55,56%
Ocupantes do cargo de Técnico Administrativo	35,71%	64,29%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em relação à retenção gerada pela política de remuneração, tem-se que 57,81% dos respondentes afirmam que as práticas remuneratórias de seu empregador gera a manutenção de seu quadro de funcionários, enquanto que 42,19% dos servidores não demonstra vontade de continuar na organização em razão da remuneração. Os casos afirmativos tem por justificativas o entendimento de que a política de remuneração analisada é mais atraente do que a praticada na iniciativa privada para as mesmas atribuições; o fato de a remuneração oferecida estar acima da média de mercado; e a segurança no recebimento mensal das remunerações, sobretudo em períodos de fortes crises econômicas.

Os que responderam negativamente elencam como motivos o fato de a estabilidade exercer maior influência na retenção do que a política remuneratória; a dificuldade de conseguir outro emprego que remunere de maneira igual ou superior na presente crise econômica; a preterição da política de remuneração dos técnicos administrativos perante a remuneração dos docentes; e a ausência de critérios meritocráticos na definição da política.

Este resultado corrobora com a pesquisa de Moreira *et al.* (2016), que ao analisarem o caso de uma empresa que adota o sistema de cargos e salários, concluíram que o modelo tradicional consegue gerar atração e retenção perante os colaboradores.

Na análise da retenção por categorias, a tabela 9 demonstra que os ocupantes de cargos de chefia são os que mais concordam que a política de remuneração influencia na

retenção dos servidores (66,66% dos gestores participantes) e, por outro lado, os TAE são o grupo que considera em maior grau que a política de remuneração praticada não influencia na retenção dos servidores (50% dos TAE respondentes).

O fato de a remuneração ser melhor avaliada pelas chefias em sua dimensão “retenção” demonstra que as práticas remuneratórias delineadas para os gestores da organização tem atingido o objetivo de manter os quadros diretivos da instituição, conforme pontuam Famá e Lucchesi (2004).

Tabela 9: Percepção dos respondentes acerca da retenção gerada pela política de remuneração por segmento

Segmento	Percentual de respondentes do segmento que consideram que a política remuneratória gera retenção	Percentual de respondentes do segmento que consideram que a política remuneratória não gera retenção
Ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	66,66%	33,37%
Ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	61,11%	38,89%
Ocupantes do cargo de Técnico Administrativo	50%	50%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Questionados se a política de Remuneração adotada pelo IFMG – *Campus* Ouro Preto é adequada ao atendimento das necessidades da Instituição e dos seus servidores públicos (técnicos administrativos e docentes), 45,31% dos participantes responderam afirmativamente, pontuando como justificativa o fato de a remuneração oferecida estar acima da média da remuneração paga aos brasileiros para o exercício da mesma função em outras instituições/empresas públicas ou privadas; e o entendimento de que o valor nominal da remuneração é relativamente alto. Por outro lado, a maioria dos participantes (54,69%) consideraram que tal política não é adequada, e justificaram sua resposta ponderando que a remuneração é baixa e não é revisada anualmente para recompor as perdas inflacionárias; a ausência de critérios meritocráticos na designação dos ocupantes de cargos de chefia; o fato de a composição da remuneração não considerar o desempenho e a complexidade dos cargos; e a discrepância entre a remuneração de TAE e docentes (esta última, considerada pelos participantes como mais vantajosa).

Em análise mais detida deste questionamento por segmento, verifica-se que somente a maioria dos docentes (55,56% destes) analisam a política como adequada ao atendimento das necessidades da Instituição e dos servidores, tal qual se verifica na tabela 10.

Tabela 10: Percepção dos respondentes acerca da adequação da política de remuneração ao atendimento das necessidades da Instituição e dos seus servidores públicos, por segmento

Segmento	Percentual de respondentes do segmento que consideram adequada	Percentual de respondentes do segmento que não consideram adequada
Ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	38,89%	61,11%
Ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	55,56%	44,44%
Ocupantes do cargo de Técnico Administrativo	42,86%	57,14%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Perguntados se a política de remuneração lhes gera satisfação, os participantes responderam negativamente, em sua maioria (56,25%), sustentando suas respostas na ausência de reajustes que recomponham a remuneração frente às perdas inflacionárias; na ausência de critérios que considerem o desempenho na mensuração da remuneração individual; na ausência de critério na nomeação de gestores; e na discrepância entre a remuneração de TAE e docentes (esta última, considerada mais vantajosa). De modo diverso, 43,75% dos participantes afirmam estar satisfeitos com a política, pelos seguintes motivos: a remuneração é considerada justa, e atende às expectativas dos respondentes; a política remuneratória é mais interessante do que a que é oferecida pela iniciativa privada para as mesmas funções; e a remuneração garante o sustento da família com dignidade.

Segundo Klein e Mascarenhas (2016), a irresignação demonstrada pelos respondentes acerca da ausência de mensuração do desempenho na definição da política de remuneração indica que a política remuneratória em análise tem falhado em prover equidade entre o esforço despendido pelos colaboradores e as recompensas concedidas pelo empregador, fato que justifica a insatisfação demonstrada pela maioria dos participantes na questão supra.

Mediante a análise da satisfação de cada um dos grupos que compõe a amostra (tabela 11), percebe-se que somente os docentes (61,11% destes) se mostram satisfeitos com o

atual arranjo do modelo remuneratório, ao passo que os TAE apresentam o maior grau de insatisfação (64,29%).

Tabela 11: Satisfação dos respondentes em relação à política de remuneração, por segmento

Segmento	Percentual de respondentes do segmento que consideram a política adequada	Percentual de respondentes do segmento que não consideram a política adequada
Ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	38,89%	61,11%
Ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	61,11%	38,89%
Ocupantes do cargo de Técnico Administrativo	35,71%	64,29%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em linhas gerais, os resultados apontados nesta seção demonstram que a política remuneratória é melhor avaliada pelos gestores, seguidos dos docentes e, por fim, pelos TAE.

Ponto interessante na análise feita pelos respondentes é a reiteração de determinados argumentos na avaliação da política remuneratória, a saber:

- I. Quando da avaliação positiva do construto: o pagamento de remunerações mais interessantes para determinadas funções, comparativamente em relação a outras empresas privadas e órgãos públicos.
- II. Quando da avaliação negativa do construto: ausência de revisão anual dos valores e benefícios pagos como forma de recomposição das perdas inflacionária; ausência de critérios que considerem o desempenho na mensuração da remuneração individual; discrepância entre a remuneração de TAE e docentes (esta última, considerada mais vantajosa); a ausência de critérios meritocráticos na designação dos ocupantes de cargos de chefia.

4.3 Análise da percepção dos servidores sobre a identificação organizacional

Esta seção demonstrará a análise da percepção dos participantes acerca do construto identificação organizacional, conforme respostas constantes da 3ª parte do questionário aplicado. Assim como no tópico anterior, será realizada a exposição do resultado global (respostas de todos os respondentes) e do resultado por segmento (gestores, técnicos administrativos e professores).

A tabela 12 permite aferir o baixo grau de entendimento que os respondentes possuem acerca do conceito de identificação organizacional, de maneira que somente 28,13% dos participantes trouxeram definições para o construto em consonância com o que preleciona a literatura pesquisada (CASTIAJO, 2016; CERIBELI; SEVERGNINI, 2018; COMIN; PAULI, 2018; MOREIRA *et al.*, 2016; OLIVEIRA, 2008; PERIN; CHAGAS, 2008; ROCHA; SILVA, 2007).

Tabela 12: Entendimento dos respondentes acerca do conceito de identificação organizacional

Nível de entendimento acerca do construto	Frequência	Percentual
Respondentes que forneceram definições em consonância com o que aponta a literatura	18	28,13%
Respondentes que apresentaram definições distintas daquelas encontradas na literatura ou não souberam responder ao questionamento	46	71,88%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Interessante ressaltar que este entendimento é maior entre os respondentes que informam ser gestores (50% dos respondentes deste grupo), intermediário entre os TAE (28,57%) e menor entre os docentes (apenas 11,11% dos respondentes que ocupam o cargo de professor).

Arguidos sobre “quais os sentimentos você tem por trabalhar nesta organização?”, 62,50% dos participantes elencaram sentimentos positivos em relação à organização; 15,62% apontaram sentimentos negativos e 21,88% se mostraram indiferentes. Os sentimentos positivos listados com maior regularidade nas respostas (em ordem de frequência) foram orgulho, felicidade, satisfação, gratidão, realização profissional, responsabilidade, prazer,

segurança, comprometimento, respeito e amor. De modo diverso, os servidores que informaram sentimentos negativos listaram com maior frequência frustração, tristeza e insatisfação.

Comparativamente, o segmento de técnicos apresentou o maior percentual de respondentes que possui sentimentos positivos em relação à organização (67,86%), enquanto que os docentes são o grupo de demonstrou, em maior grau, sentimentos negativos (27,78%), tal qual se verifica da tabela 13.

Tabela 13: Sentimentos que os respondentes possuem pela organização, por segmento

Segmento	Percentual de respondentes que informou ter sentimentos positivos	Percentual de respondentes que informou ter sentimentos negativos	Percentual de respondentes que informou ser indiferente
Ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	61,11%	22,23%	16,66%
Ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	61,11%	27,78%	11,11%
Ocupantes do cargo de Técnico Administrativo	67,86%	3,57%	28,57%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Deparados com o questionamento “você se considera identificado com o negócio e os propósitos desta organização?”, 89,06% dos participantes responderam afirmativamente, enquanto que 10,94% disseram não se sentir identificados. A maioria daqueles que responderam positivamente afirmaram que se identificam com os valores e os propósitos inerentes à área de educação; e que sentem paixão pelo exercício da docência. Os servidores que afirmaram não se identificar motivaram esta escolha pontuando os prejuízos causados pelo jogo político ao processo educacional; e a ingerência externa (reitoria, governo federal) na definição dos propósitos da organização.

A tabela 14 descreve a questão por segmento, de modo que o maior percentual de identificados foi o de gestores (94,44% dos respondentes deste grupo), seguido por TAE (92,86%) e de docentes (77,78%). O segmento de docentes apresenta o maior número de respondentes que afirma não se identificar com a organização (22,22%).

Tabela 14: Identificação com o negócio e os propósitos da organização, por segmento

Segmento	Percentual de participantes do segmento que se identificam	Percentual de participantes do segmento que não se identificam
Ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	94,44%	5,56%
Ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	77,78%	22,22%
Ocupantes do cargo de Técnico Administrativo	92,86%	7,14%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Questionados sobre o que os agrada na instituição em que trabalham, os respondentes apontaram como principais motivos a identificação com a área de educação; a relação com a equipe/ colegas de trabalho; a política de remuneração; a autonomia no exercício das funções do cargo; a estabilidade no cargo; o ambiente de trabalho; a interação com os alunos; e o exercício da docência. De modo oposto, ao serem indagados quanto aos aspectos da organização que mais os desagradam, os servidores elencaram as disputas políticas internas; a falta de comprometimento de alguns servidores e alunos; o excesso de burocracia; a desvalorização do trabalho exercido; a política de remuneração vigente; a falta de autonomia do *Campus*; a atuação dos gestores da organização; alguns colegas de trabalho; a ausência de critérios meritocráticos na avaliação dos servidores e na definição da remuneração; e alguns privilégios presentes em algumas carreiras.

Importante salientar que, nesta questão, a política de remuneração e a atuação de alguns colegas de trabalho foram elencadas, simultaneamente, como fatores que agradam e desagradam os servidores respondentes.

Cumprе ressaltar ainda os argumentos utilizados com maior frequência na avaliação da identificação com a organização. Deste modo, os respondentes elencaram reiteradamente como catalisadores deste alinhamento de valores e crenças a identificação com os valores e propósitos da área de educação; o atual arranjo da política de remuneração vigente; a atuação de alguns colegas de trabalho. Por outro lado, foram listados repetidamente como empecilhos ao processo de identificação os prejuízos causados pela política interna ao processo educacional; a conformação da política remuneratória em vigor; a atuação de alguns colegas de trabalho; e a ausência de critérios de mensuração do desempenho na avaliação dos servidores.

Os resultados apurados nesta seção correlacionam-se ao que se verifica no estudo realizado por Castro, Kubo e Farina (2018), que verificaram que as decisões políticas e a burocracia (argumentos citados pelos respondentes) atuam como empecilhos ao processo de identificação organizacional, contribuindo, inclusive, com a ocorrência de frustração no trabalho (sentimento elencado pelos respondentes da presente pesquisa).

Ademais, a apresentação do termo “atuação dos colegas de trabalho” como fator que causa desconforto aos respondentes corrobora o estudo de Maciel e Camargo (2015), que em análise dos laços sociais no processo de identificação entre funcionários e a empresa, concluíram que o suporte dos colegas de trabalho guarda relação negativa com a identificação organizacional.

4.4 Análise do modo de identificação organizacional dos respondentes

Tal como tratado alhures, um indivíduo pode se identificar com determinada organização por dois modos: afinidade e imitação (PRATT, 1998). Mediante a descrição destes modos, Oliveira (2008) desenvolveu a Escala de Identificação Organizacional, instrumento utilizado nesta pesquisa para a análise da identificação dos sujeitos que compõe a amostra.

A EIO é uma medida multidimensional “construída e validada com o objetivo de verificar o modo de identificação do empregado com sua organização de trabalho [...]”. Este instrumento é composto por 17 itens, contendo cada um uma escala *Likert* de 4 pontos que busca medir o grau de concordância/ discordância de cada respondente em relação à assertiva de cada item, na medida em que 1 corresponde a “discordo totalmente”; 2 equivale a “discordo em parte”; 3 corresponde a “concordo em parte”; 4 equivale a “concordo totalmente” (OLIVEIRA, 2008).

A escala analisa os fatores identificação por afinidade e identificação por imitação, de modo que o primeiro é representado na escala por 9 itens (afirmativas 1, 3, 4, 5, 8, 10, 11, 14 e 17) e o segundo por 8 itens (assertivas 2, 6, 7, 9, 12, 13, 15 e 16).

A EIO pode ser aplicada de forma individual ou coletiva, sendo seus resultados obtidos mediante o cálculo do escore médio de cada fator da escala. O cômputo deste escore é realizado somando-se os valores indicados pelos participantes nas respostas das questões para cada fator, após o que o resultado do somatório deve ser dividido por 8 (questões relacionadas

ao fator identificação por imitação) e por 9 (afirmativas correspondentes ao fator identificação por afinidade) (OLIVEIRA, 2008).

De posse destes dados, verifica-se que quanto maior o escore médio maior a concordância entre o(s) participante(s) e fator a ele relacionado. Oliveira (2008) pontua ainda que valores situados entre 1 e 2,9 representam a discordância em relação ao fator analisado, enquanto que escores entre 3 e 4 indicam identificação do(s) respondente(s) com o modo correspondente.

A tabela 15 demonstra os escores médios apurados entre todos os respondentes e os segmentos a que eles pertencem, de modo que o resultado global permite inferir que os respondentes apresentam níveis elevados de identificação com a instituição e, em maior grau, por afinidade. Do mesmo modo, a análise dos resultados por segmento permite inferir que gestores, docentes e TAE também se identificam em sua maior parte por afinidade, sendo que os gestores alcançaram o maior escore médio (3,41) e os TAE alcançaram o menor valor para o fator identificação por afinidade (3,32).

Tabela 15: Escores médios verificados após a aplicação da EIO, global e, por segmento

Fator	Escore médio geral	Escore médio dos ocupantes de Cargo de Chefia – CD, FG ou FUC	Escore médio dos ocupantes do cargo de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	Escore médio dos ocupantes do cargo de Técnico Administrativo
Identificação por afinidade	3,36	3,41	3,38	3,32
Identificação por imitação	2,98	3,13	2,87	2,96

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A fim de verificar eventuais variações em função de grupamentos específicos, realizou-se também a análise dos diferentes resultados em razão do tempo de exercício do cargo atual, escolaridade, gênero e faixa etária.

A tabela 16 traz os resultados da análise em relação ao tempo de ocupação do cargo, permitindo inferir que os servidores, de um modo geral, apresentam níveis de identificação organizacional elevados, independente de seu tempo de serviço, alinhando-se, em maior grau, ao fator identificação por afinidade. Dentre as faixas de idade, os servidores que ocupam seus

cargos a menos tempo (até 5 anos) apresentam o maior escore médio de identificação por afinidade (3,48).

Tabela 16: Escores médios verificados em relação ao tempo de exercício do cargo atual

Fator	Até 5 anos	De 6 a 10 anos	De 11 a 20 anos	Mais de 20 anos
Identificação por afinidade	3,48	3,33	3,44	3,18
Identificação por imitação	2,99	2,96	3,06	2,84

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em que pese a relação entre qualificação e o nível de identificação, depreende-se da tabela 17 que os respondentes que possuem ensino médio completo se identificam em maior grau por imitação (3,44), enquanto que os demais respondentes apresentam escores médios mais inclinados ao fator identificação por afinidade. Dentro os subgrupos que compõe esta vertente, os detentores da titulação de doutorado apresentaram o maior escore médio aferido (3,62).

Tabela 17: Escores médios verificados em relação à escolaridade

Fator	Ensino médio completo	Graduação	Pós-graduação lato sensu (especialização)	Mestrado	Doutorado
Identificação por afinidade	3,05	3,31	3,30	3,26	3,62
Identificação por imitação	3,44	3,20	2,92	2,81	3,08

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Tabela 18: Escores médios verificados em relação ao gênero dos respondentes

Fator	Masculino	Feminino
Identificação por afinidade	3,34	3,38
Identificação por imitação	2,90	3,05

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A tabela 18 demonstra as variações entre os escores médios aferidos em razão do gênero dos participantes. Como se pode verificar, os respondentes de ambos os gêneros se identificam com a organização por afinidade (em maior grau). Nota-se ainda que as mulheres apresentam escore médio de identificação por afinidade maior que o verificado para os homens.

Por derradeiro, tem-se que a identificação dos servidores aparenta estar inversamente relacionada à idade dos respondentes, como se observa na tabela 19. Tal assertiva assenta-se no fato de que o escore médio de identificação dos respondentes mostra-se mais elevado nas faixas etárias menores (3,44 para aqueles que possuem entre 26 e 40), intermediário na faixa etária de 41 a 59 anos (3,38) e alcança seu menor valor nas respostas apresentadas pelos participantes que possuem 60 ou mais anos de idade (3,00).

Tabela 19: Escores médios verificados em relação à faixa etária

Fator	Entre 26 e 40 anos	Entre 41 e 59 anos	60 anos ou mais
Identificação por afinidade	3,44	3,38	3,00
Identificação por imitação	2,99	3,00	2,88

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.5 Análise das proposições

Como assinalado nas seções anteriores, este estudo ancorou-se em quatro proposições para responder às questões aqui colocadas. Neste tópico, passa-se à análise da aceitação/ rejeição destas assertivas.

Proposição 1. Os servidores do IFMG - Campus Ouro Preto são satisfeitos com a política de remuneração.

A análise desta proposição está umbilicalmente relacionada à pergunta 7, constante da segunda parte do questionário de pesquisa (Você se considera satisfeito com a Política de Remuneração do IFMG – *Campus* Ouro Preto?).

Os resultados aferidos nas seções anteriores demonstram que a maioria dos respondentes (56,25% dos servidores) afirmaram estar insatisfeitos com o atual arranjo remuneratório do IFMG – *Campus* Ouro Preto, do que se conclui que esta proposição não se confirmou.

Aqui, mostra-se importante pontuar a possível relação entre a insatisfação aqui relatada e a não compreensão, por parte dos respondentes, acerca do significado e da composição do sistema remuneratório que lhes é oferecido.

Esta incompreensão resta demonstrada pelas respostas oferecidas por significativa parcela dos participantes que, no preenchimento do formulário, apresentaram conceituações para o construto política de remuneração em desacordo com o que afirma a literatura (ou sequer souberam defini-lo), sendo que, alguns destes, demonstraram confusão entre os conceitos de política de remuneração, salário e carreira. Nesta esteira, Marcelino (2015) aduz que o não conhecimento acerca da política de remuneração pode resultar em insatisfação no ambiente de trabalho e não percepção de eventuais movimentos de melhora da política remuneratória.

Proposição 2. Os servidores do IFMG - Campus Ouro Preto possuem maior grau de identificação por afinidade com a organização.

A interpretação das informações coletadas por meio da terceira parte do questionário aplicado (que traz as questões relacionadas à identificação dos respondentes com a organização) forneceu os dados necessários à análise desta proposição.

Reverbera-se que a identificação por afinidade pressupõe que “o indivíduo percebe que parte da sua identidade é formada por valores e crenças que são compartilhados por algumas organizações [...]” (OLIVEIRA, 2008).

Em linhas gerais, os escores médios apurados no subitem anterior demonstram que os servidores participantes apresentam elevado grau de identificação por afinidade com o IFMG – Campus Ouro Preto, o que permite concluir pela confirmação da proposição em comento.

Proposição 3. Os servidores satisfeitos com a política de remuneração apresentam níveis mais elevados de identificação por afinidade com a organização.

Em interpretação conjunta dos dados obtidos com respostas apresentadas à pergunta 7 e das assertivas que compõem a Escala de Identificação Organizacional (ambos constantes do questionário da pesquisa), verifica-se que os servidores apresentam escore médio que denota, de um modo geral, alto índice de identificação por afinidade com a organização, tanto os satisfeitos quanto os insatisfeitos com a política de remuneração vigente. Tais dados estão representados pela tabela 20.

Tabela 20: Escores médios verificados em relação à satisfação/ insatisfação dos servidores com a política de remuneração

Fator	Escore médio dos servidores que afirmaram estar satisfeitos com a política de remuneração	Escore médio dos servidores que afirmaram estar satisfeitos com a política de remuneração
Identificação por afinidade	3,42	3,32
Identificação por imitação	3,32	2,72

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Desta feita, confirma-se a proposição apresentada acima.

Para além disso, percebe-se que o escore médio para o fator identificação por afinidade obtido pelos servidores que informam estar satisfeitos com a política remuneratória (3,42) é superior ao obtido pelos respondentes que afirmar estar insatisfeitos (3,32), do que se depreende a influência concorrente dos construtos remuneração e identificação organizacional sobre o grau de satisfação dos empregados (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; PERIN; COMIN; PAULI, 2018).

Proposição 4. Os servidores que avaliam positivamente a política de remuneração apresentam níveis mais elevados de identificação com a organização.

Para a verificação da referida proposição, este estudo considerou as frequências absolutas e percentuais das respostas obtidas na parte 2 do questionário (seção que avalia a percepção dos respondentes acerca da política remuneratória) em comparação com as informações fornecidas pelos participantes para as questões da parte 4 do instrumento de coleta de dados (referentes à Escala de Identificação Organizacional).

Assim, verificou-se se ao avaliar positiva ou negativamente a política de remuneração do IFMG – *Campus* Ouro Preto (notadamente sobre a capacidade desta de gerar atração, equilíbrio interno, retenção, adequação ao atendimento das necessidades da Instituição e dos seus servidores públicos e satisfação) os respondentes o faziam na mesma medida em relação a sua identificação com a citada instituição de ensino (de acordo com os resultados individuais obtidos por meio da aplicação da EIO - sendo considerados identificados aqueles que apresentaram escore médio entre 3 e 4 e não identificados os que apresentaram escore médio entre 1 e 2,9). Os resultados desse exercício comparativo constam da tabela 21.

Tabela 21: Análise das percepções dos servidores sobre a política de remuneração e a identificação organizacional.

	Percepção sobre a política de remuneração					Percepção sobre a identificação organizacional
	Atração	Equilíbrio interno	Retenção	Adequação	Satisfação	Servidores que foram considerados identificados ou não identificados, segundo resultados apurados após a aplicação da EIO
Participantes que responderam positivamente às questões/ foram considerados identificados, segundo a EIO	71,88%	40,63%	57,81%	45,31%	43,75%	90,62%
Participantes que responderam negativamente às questões/ foram considerados não identificados, segundo a EIO	28,12%	59,37%	42,19%	54,69%	56,25%	9,38%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A tabela 21 permite inferir que quando considerados os dados fornecidos por todos os participantes da pesquisa, as dimensões atração e retenção decorrentes da política de remuneração influenciam positivamente a identificação dos servidores (seja no modo afinidade ou pelo modo imitação), haja vista que a maior parcela dos servidores concorrentemente avalia positivamente a política remuneratória e é identificada com os valores e crenças do IFMG – *Campus* Ouro Preto.

Por outro lado, tem-se que os resultados apurados acerca das dimensões equilíbrio interno, adequação aos objetivos organizacionais e satisfação com a política remuneratória influenciam negativamente a identificação organizacional, vez que a maior parcela dos respondentes avalia negativamente tais facetas das práticas remuneratórias enquanto que a maior parte dos participantes demonstra estar identificado.

Pelo exposto, entende-se que a política de remuneração, de um modo geral, não exerce uma influência significativa na identificação dos servidores com a organização, do que decorre a rejeição da proposição em análise.

Este resultado vai ao encontro do trabalho desenvolvido por Marra, Fonseca e Marques (2014), que analisando o processo de identificação de servidores públicos em contexto de reformas administrativas que impuseram (dentre outras alterações nas condições de trabalho) a reformulação das práticas remuneratórias, concluíram que a remuneração não interferiu no processo de identificação dos agentes públicos com a organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a percepção dos participantes acerca da influência da política de remuneração sobre o processo de identificação do indivíduo. Para tanto, tomou como objetivo geral analisar a influência exercida pela política de remuneração adotada pelo IFMG - *Campus* Ouro Preto na identificação dos servidores públicos efetivos lotados nesta instituição de ensino pública.

O percurso teórico-empírico utilizado para alcançar este objetivo considerou diversos estudos embasados nas variáveis política de remuneração e identificação organizacional, sobretudo sobre seus desdobramentos em instituições públicas.

Os resultados verificados permitem concluir que, na percepção dos servidores participantes, a política remuneratória não exerce influência sobre a identificação entre trabalhadores e a instituição objeto desta pesquisa.

De todo modo, as constatações obtidas por esta pesquisa trazem relevantes informações sobre o comportamento das variáveis estudadas no serviço público, tal como é listado a seguir.

A percepção dos participantes revela que a política de remuneração é melhor avaliada pelos professores da instituição, que a consideram adequada às necessidades da instituição e dos servidores, bem como capaz de gerar atração, satisfação, e retenção. Em posição intermediária, encontra-se a política remuneratória na percepção dos gestores (que a avaliam como dotada de equilíbrio interno e precursora da atração e da retenção) e, por fim, pior avaliada na percepção dos respondentes TAE (que entendem que ela só gera atração e retenção).

Tal fato parece justificar as alegações de alguns dos participantes que, em suas respostas abertas, demonstram entender que há um descompasso entre as carreiras dos TAE e dos docentes (esta última, considerada mais vantajosa), o que é corroborado pela recorrência da citação de eventuais privilégios concedidos exclusivamente à categoria dos professores.

Somando esta constatação ao fato de que os TAE foram a categoria que apresentou o menor grau de entendimento sobre o conceito de política de remuneração, revela-se a necessidade de que a gestão da referida instituição adote, na medida do possível, medidas que garantam a isonomia entre os servidores e, simultaneamente, explicitem aos TAE de forma clara quais as justificativas para a concessão de determinados benefícios aplicáveis exclusivamente à categoria dos professores.

Ressalta-se ainda que na percepção da maioria dos servidores que compõe a amostra a política remuneratória em uso é avaliada como mais interessante comparativamente em relação à praticada em outras empresas privadas e órgãos públicos do mesmo setor. Por outro lado, nas avaliações negativas do construto constam as recorrentes afirmativas de que a remuneração dos participantes é marcada pela ausência de revisão anual e de critérios que considerem o desempenho na mensuração da remuneração individual.

Não faltaram críticas ainda para a forma de definição dos ocupantes de cargos de chefia, designação que, segundo os participantes, é desprovida de critérios meritocráticos. Outro ponto que merece destaque na análise da percepção dos participantes é a recorrência de respostas em que os servidores mostraram-se desejosos pela implantação de um sistema remuneratório que considere o desempenho individual. Tais fatos denotam a anseio, por parte dos respondentes, da implementação (na referida instituição de ensino) de práticas originárias das organizações privadas.

Em relação à identificação organizacional apurada após a aplicação da EIO, a análise global demonstra haver alto grau de identificação por afinidade (escore médio 3,36) e baixo grau de identificação por imitação (2,98). Trazendo esta discussão para os segmentos que compõem a amostra da pesquisa, depreende-se que os gestores mostram-se como os mais alinhados aos valores e crenças do IFMG – *Campus* Ouro Preto (3,41), seguidos pelos docentes (3,38) e pelos técnicos administrativos (3,32).

A análise das respostas discursivas dos respondentes permitiu elencar os principais promotores/ óbices à efetivação do processo de identificação com a organização. Deste modo, os respondentes elencaram como facilitadores seu alinhamento com os valores e propósitos da área de educação; a política de remuneração em uso e o apreço pelos colegas de trabalho. Por outro lado, foram pontuados como barreiras ao processo de identificação os prejuízos causados pela política interna adotada pelos gestores da instituição; alguns aspectos da política remuneratória em vigor; a relação com alguns colegas de trabalho; e a não mensuração do desempenho na avaliação dos servidores.

Como principais contribuições deste trabalho no nível acadêmico, destaca-se a análise (até então escassa na literatura) da relação entre os construtos política de remuneração e identificação organizacional que, embora discutidos exaustivamente em separado em diversos trabalhos acadêmicos, não haviam sido confrontados em nenhum artigo, dissertação ou tese disponível até a edição deste trabalho.

Ademais, pontua-se o fato de o presente estudo ter sido realizado com trabalhadores de uma organização pública, vez que a maioria dos estudos disponíveis tratam da análise das variáveis supracitadas em instituições privadas.

Em nível gerencial, destacam-se como contribuições da pesquisa a constatação de que a percepção sobre a política de remuneração está dissociada do grau de identificação dos servidores para com a organização pesquisada. Esta constatação permite concluir que eventuais aprimoramentos da máquina pública voltados ao alinhamentos de interesses, crenças e objetivos entre os servidores e as organizações públicas não dependem, necessariamente, da reformulação das práticas remuneratórias vigentes.

Para além disto, este estudo subsidia os gestores das instituições públicas de ensino com informações sobre as diferentes percepções apresentadas pelos segmentos que compõem a força de trabalho das organizações de ensino federais. Assim, se por um lado as positivas avaliações dos respondentes gestores e docentes demonstram acertos gerenciais no trato destas categorias, as respostas fornecidas pelos TAE revelam a insatisfação de um grupo de trabalhadores que, embora incumbido do exercício de atividades-meio indispensáveis ao funcionamento de uma organização, precisa ser mais valorizado por seus superiores.

Como limitações da presente pesquisa, infere-se que em razão do cenário em que ela foi desenvolvida (atual pandemia - COVID-19) e do cronograma para a conclusão do presente estudo, a amostragem da pesquisa se deu por acessibilidade e conveniência, fato que impede a generalização dos resultados aqui alcançados, sem prejuízo da contribuição deste trabalho para análises similares ou correlatas.

Perante as informações decorrentes do presente estudo, espera-se que a pesquisa em apreço fomente a continuidade do debate sobre a política remuneratória e o processo de identificação organizacional (tão caros ao alinhamento de interesses entre os trabalhadores do setor público e a sociedade civil) em outras instituições públicas e privadas, sejam elas do segmento da educação ou não, com vistas ao desenvolvimento e a implementação de práticas remuneratórias mais eficientes e melhor alinhadas às demandas dos usuários dos serviços públicos, bem como para ampliar as possibilidades de generalizações de pesquisas neste sentido.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. Funcionalismo custa R\$ 750,9 bilhões com 11,4 milhões de servidores. **UOL**, 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/12/06/funcionalismo-custa-r-7509-bilhoes-com-114-milhoes-de-servidores.html>. Acesso em: 10 maio 2020.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. O impacto da identidade projetada na identificação dos empregados com a organização: o caso da Fundação Dom Cabral. *In: ENCONTRO DA ANPAD*. 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ARMOND, Ladilucy Pereira; COELHO JUNIOR, Francisco Antônio; CÔRTEZ, Felipe Guimarães. Remuneração por Desempenho e Produtividade no Setor Público: uma revisão bibliométrica da produção internacional. *In: ENCONTRO DA ANPAD*. 40., 2016, Costa do Sauipe. **Anais [...]**. Costa do Sauipe: ANPAD, 2016.
- ASSIS, Luís Otávio Milagres de. **Efeitos organizacionais da implantação de metas e remuneração variável por desempenho: o caso da segurança pública em Minas Gerais**. 2012. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo) - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2012.
- ASSIS, Luís Otávio Milagres de; REIS NETO, Mário Teixeira. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o estado brasileiro. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, p. 585-614, 2011.
- BAPTISTA, Makilim Nunes; RUEDA, Fabián Javier Marin; BARTHOLOMEU, Daniel; PIRES, Sanyo Drummond; ROCHAEL. Suporte laboral e identificação organizacional: um estudo de validade. **Aletheia**, n. 32, p. 53-69, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão da Remuneração em Organizações Públicas: limites e possibilidades para a assimilação de modelos do setor privado. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*. 1., 2007, Natal. **Anais [...]**. Natal: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENGPR210.pdf>. Acesso em 18 abr. 2020.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis; Brasília: Departamento de Ciências da Administração; UFSC, 2015.

BRASIL. Constituição Federal de 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 03 ago. 2020.

BRASIL. Decreto Federal nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 ago. 2019, seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm. Acesso em: 15 abr.2020.

BRASIL. Emenda à Constituição Federal nº 19 de 04 de junho de 1998. **Diário Oficial da União**, Brasília, 5 jun. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 03 ago. 2020.

BRASIL. Emenda à Constituição Federal nº 41 de 19 de dezembro de 2003. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 dez. 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm. Acesso em: 03 ago. 2020.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 jan. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11091compilado.htm. Acesso em: 15 abr.2020.

BRASIL. Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial da União**, Brasília, 30 dez. 2008 Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 15 abr.2020.

BRASIL. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 dez. 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm. Acesso em: 15 abr. 2020.

BRASIL. Lei n. 13.328, de 29 de julho de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 jul. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm. Acesso em: 25 abr.2020.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm. Acesso em: 15 abr. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Histórico**. Brasília: MEC, 2018a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/historico>. Acesso em: 15 maio 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 246, de 15 de abril de 2016. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 maio 2016, edição 89, seção 1, p. 30. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/21519882. Acesso em: 10 maio de 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Brasília: MEC, 2018b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/>. Acesso em: 15 maio 2020.

BRASIL. Senado Federal. **Siga Brasil Cidadão**, Brasília, 2020. Disponível em: <http://www9.senado.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=senado%2Fsigabrasilpainelcidadao.qvw&host=QVS%40www9&anonymous=true&Sheet=shOrcamentoVisaoGeral>. Acesso em: 20 maio 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, Estado Social e Reforma Gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

CASTIAJO, Ana Sílvia Santos da Cruz. **O impacto da identificação organizacional sobre a gestão do stress no local de trabalho**. 2016. 54 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) - Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias. Lisboa, 2016.

CASTRO, Denise Gutierrez; KUBO, Edson Keyso de Miranda; FARINA Milton Carlos. A atuação de administradores de empresas em órgãos públicos: a identificação organizacional diante de uma formação voltada a negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-186.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2020.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; ARAUJO, Fábio Francisco de; ABREU, Ana Lúcia de. Identificação organizacional entre funcionários públicos brasileiros: um estudo no setor cultural. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n64/1806-4892-rbgn-19-64-00289.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2020.

CERIBELI, Harrison Bachion; SEVERGNINI, Felipe Romaskevis. Uma análise da relação entre identificação organizacional e exaustão do trabalhador. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 13, n. 2, p. 130-150, 2018. Disponível em: <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>. Acesso em: 27 jul. 2020.

CHAGAS, Thiago Toneli. **Identidade e identificação nas organizações**: um estudo de caso sobre a gestão destes conceitos em uma empresa de consultoria e outsourcing. 2008. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de

Janeiro - PUC-RIO, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=12481@1>. Acesso em: 27 jul. 2020.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 16. ed. São Paulo: LTr, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 30. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M.; HARQUAIL, Celia V. Organizational images and member identification. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994.

EICHLER, Bruno Sirotheau de Almeida; LEMOS, Ana Heloísa Costa; NEVES, Diana Rebello. Contrato psicológico de funcionários de organizações públicas: o que constrói essa relação? **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 5, p. 1257-1278, 2018.

ERMEL, Marcelo Daniel Araujo; MEDEIROS, Vanessa. Plano de Remuneração Baseado em Ações: uma análise dos determinantes da sua utilização. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 31, n. 82, p. 84-98, 2020.

ESTEVES, Fernanda; OLIVEIRA, Elizângela Jesus; LEME, Cristina. O efeito da transparência dos sistemas de remuneração na percepção de justiça dos funcionários. **Revista CONBRAD**, v. 3, n. 1, p. 26-42, 2018.

FAMÁ, Rubens; LUCCHESI, Eduardo Pozzi. A prática da remuneração de executivos no Brasil: uma abordagem sobre a teoria de agência. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 3., 2004, Atibaia. **Anais [...]**. Atibaia: ENEO, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/80.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2020.

FRANCO, Felipe Vieira; REIS NETO, Mário Teixeira; COSTA JUNIOR, Antônio Carlos Moreira da; HORTA, Gustavo Henrique Bhering. Remuneração estratégica na administração pública. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 1, p. 1-10, 2017. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/31839>. Acesso em 05 maio 2020.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos, Salários e Remuneração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GERHART, Barry. Compensation. *In*: WILKINSON, Adrian; BACON, Nicolas; SNELL, Scott; LEPAK, David (Eds). **The SAGE Handbook of Human Resource Management**. London: SAGE, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Wesley Antonio; CORRÊA, Dalila Alves; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; GIULIANI, Antonio Carlos. A remuneração de profissionais de Tecnologia da Informação: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas de informática do Distrito Federal. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 125-140, 2015.

GONÇALVES, Wesley Antônio; CORRÊA, Dalila Alves; SANTOS, Nilcéia Cristina dos; MACHADO, Rogério Ruas. O Sistema de Remuneração e Recompensas: um estudo bibliométrico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 6, n. 2, p. 138-156, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/29353/20466>. Acesso em: 05 maio 2020.

GUERRA, Hélvia Barcelos; GARCIA, Fernando Coutinho; TOMAZ, Christian Moisés. O Processo de Construção da Identificação Organizacional: estudo de caso em uma empresa varejista. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA SEGET, 12., 2015, Resende. **Anais [...]**. Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/4522240.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2020.

GUIMARÃES, Silvio Campos; MARCONI, Nelson. O Impacto da Remuneração Variável no Desempenho do Servidor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 43-53, 2017.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS - IFMG. **73 anos de história**. Belo Horizonte: IFMG, 2019. Disponível em: <http://www2.ouropreto.ifmg.edu.br/destaque2/noticias-gerais/73-anos-de-historia>. Acesso em: 02. ago. 2020.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS - IFMG. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2019-2023**. Belo Horizonte: IFMG, 2019.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS - IFMG. **Resolução CONSUP nº 10, de 13 de maio de 2014**. Belo Horizonte: IFMG, 2014. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/pontenova/cppd/ResoluoIFMG10.2014publicadapelaSETEC.pdf>. Acesso em: 05 maio 2020.

KJÆRGAARD, Annemette; MORSING Mette; RAVASI, Davide. Mediating identity: a study of media influence on organizational identity construction in a celebrity firm. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 3, p. 514-543, maio 2011.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39,

2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00017.pdf>. Acesso em: 15 maio 2020.

KREINER, Glen E.; ASHFORTH, Blake E. Evidence toward an expanded model of organization identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 1, p. 1-27, 2004

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LIMA, Luiz Cláudio de Lima. **Remuneração estratégica: uma análise de sua eficácia na perspectiva dos executivos**. 2014. 183 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais - FACE, Belo Horizonte, 2014. Disponível em <http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4973>. Acesso em: 23 set. 2019.

LOPEZ, Felix; GUEDES, Erivelton. **Três décadas de evolução do funcionalismo público no Brasil (1986 - 2017)**. Brasília: IPEA, 2020. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2579.pdf. Acesso em: 05 maio 2020.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. **Salário e remuneração: o mercado de trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2018.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 51 n. 73, p.51-73, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 35-58, 2001.

MACIEL, Cristiano Oliveira; CAMARGO, Camila. Conexão Social Intraorganizacional, Suporte no Trabalho e Identificação Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 348-366, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v19nspe3/1415-6555-rac-19-spe3-00348.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MARCELINO, Aline Faxina. Sistema de remuneração: estudo em uma empresa desenvolvedora de Software. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 2, p. 172-182, 2015.

MARQUES, A. L.; REIS NETO, M. T. A remuneração variável e sua contribuição para a melhoria da gestão. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 1, p. 5-18, 2004.

MARRA, Adriana Ventola; FONSECA, Jeferson Aderbal; MARQUES, Antônio Luiz. O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, v.15, n. 1, p. 49-72, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ram/v15n1/a03v15n1.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MARRA, Adriana Ventola; MARQUES, Antonio Luiz; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A articulação entre significado do trabalho e identificação organizacional: contribuições para a compreensão do processo de aposentadoria gerencial. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-15.

MARRAS, Jean Pierre. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística Geral e Aplicada**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIKOWAISKI, Gina; VIEIRA, Josimar de Aparecido. Socialização de novos professores nas Instituições Federais de Ensino: conteúdos e estratégias. **Revista Cocar**, v. 13, n. 27, p. 1131-1151, 2019. Disponível em: <https://doaj.org/article/5c3d73e7fde14059a567363436aa021e>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MOREIRA, Marcia Zabdiele; BIZARRIA, Fabiana Pinto de Almeida; LIMA, Alexandre Oliveira; MOREIRA, Ana Zenilce. Fatores determinantes da identificação organizacional no contexto industrial. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 3, p. 116-139, 2016.

MOREIRA, Patricia Alves; BENTO, Paulo André Oppici; BORGES, Roselaine Cristina; MURITIBA, Patrícia Morrilha. Modelo de Remuneração na Gestão de Pessoas: A Estruturação Tradicional de Cargos e Salários Ainda Pode Trazer Benefícios? **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 3, p. 3-23, 2016.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A Influência do Desenvolvimento Profissional e da Identificação Organizacional na Satisfação no Trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470/11709>. Acesso em: 21 jul. 2020.

NASCIMENTO, Juliana Goulart Soares do. **Identidades Profissionais e Identificação Organizacional**: estudo com profissionais de saúde de um hospital público de Belo Horizonte. 2016. 54 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Identificação organizacional. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 181-190.

OLIVEIRA, Maria Joselice Lopes; CABRAL, Augusto César de Aquino; PESSOA, Maria Naiula Monteiro; SANTOS, Sandra Maria dos; ROLDAN, Vivianne Pereira Salas. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma Carreira Pública de Auditoria Fiscal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 5, p. 72-101, 2014.

PEREIRA FILHO, João Lins; WOOD JR., Thomaz. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 21-25, 1995.

PERIN, Márcia Marisa Sant Anna; COMIN, Lidiane; PAULI, Jandir. Relação entre Manipulação Amoral, Identificação Organizacional e Satisfação com a vida: Um Estudo com Gestores do Setor de Serviços. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 3-25, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 19. ed. São Paulo: LTr, 2019.

PRATT, Michael G. To be or not to be: central questions in organizational identification. *In*: WHETTEN, D. A. GODFREY, P. C. (Eds.). **Identity in organizations: building theory through conversations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998. p. 171-208.

QUEIROZ, Tatiana Pereira; PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de. Dimensões do relacionamento entre a universidade e seus egressos por meio da informação: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais. **Em Questão**, v. 22, n. 1, p. 37-66, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245221.37-66>. Acesso em: 21 jul. 2020.

REIS NETO, Mário Teixeira. A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. *In*: ENCONTRO DA ANPAD. 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2006.

REIS NETO, Mário Teixeira; ASSIS, Luis Otávio Milagres de. Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, art. 62, p. 75-90, 2010.

ROCHA, Cláudio Barbosa da; SILVA, José Roberto Gomes da. Identificação de funcionários com empresas públicas no contexto de mudanças: o caso Finep. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 4, p. 685-706, 2007.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014.

SANTOS, Alziro Alves dos; VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. Identificação organizacional: o caso dos professores de uma instituição federal de ensino. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 14, n. 1, p. 3-17, 2013.

SIMÕES, Carina Labbate Maugé. **Transparência na comunicação do sistema de remuneração**: uma proposta de um instrumento de medida e identificação de fatores determinantes. 2015. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

SOUZA, Rafael Jaime de; RISSATTI, Jean Carlo; BORBA, José Alonso; LUNKES, Rogério João. Remuneração de Executivos e Indicadores de Desempenho: Brasil versus EUA. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 20, n. 2, p. 5-19, 2019.

SOUZA, Roberto Francisco de; WEISS, Leila Aparecida Scherer; GOMES, Adhmir Renan Voltolini; LIMA, Samuel Lyncon Leandro de; DAL VESCO, Delci Grapegia. Motivação, Remuneração estratégica: percepção dos colaboradores de instituições financeiras públicas e privadas em Cascavel. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 24-39, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Tabelas Salariais do PCCTAE**. Belo Horizonte: UFMG, 2020. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prorh/tabelas-salariais-do-pcctae/>. Acesso em 20 maio 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WHETTEN, David A.; GODFREY, Paul C. **Identity in organizations**: building theory through conversations. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em Administração**. Florianópolis; Brasília: Departamento de Ciências da Administração: UFSC, 2009.

APÊNDICE A: Questionário de Pesquisa

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) servidor(a),

Meu nome é Juliano Gilliard Rodrigues Xavier, servidor do IFMG – Campus Ouro Preto e aluno do curso de Mestrado em Administração pela Universidade FUMEC.

Para a conclusão de minha dissertação, peço a sua colaboração para a realização desta pesquisa que buscará analisar a influência da política de remuneração sobre o processo de identificação dos servidores com o Campus citado acima. Trata-se de tema sensível para todos nós, cujo estudo poderá fornecer relevantes contribuições para o debate dos sistemas remuneratórios dos trabalhadores da educação.

A pesquisa destina-se aos servidores efetivos do IFMG – Campus Ouro Preto (técnico-administrativos em educação e docentes). Os dados relativos aos respondentes serão preservados sigilosamente, sendo garantido o anonimato dos participantes desta pesquisa.

Sua participação é voluntária e não lhe trará nenhuma despesa ou direito a qualquer remuneração. A pesquisa será efetivada pelo preenchimento de formulário semiestruturado, cujos resultados serão analisados e publicados sem a divulgação de sua identidade.

Esta pesquisa já conta com a autorização do IFMG – *Campus* Ouro Preto, e não será registrada nem avaliada pelo sistema CEP/CONEP, nos termos dos arts. 1º e 2º da Resolução CNS nº 510, de 07 de abril de 2016.

Gentileza responder a esse questionário conforme as instruções abaixo e não deixar questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

Agradeço pela atenção dispensada e me coloco à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários por meio do e-mail juliano.xavier@ifmg.edu.br

1ª PARTE: DADOS PESSOAIS

Esta parte do questionário tem o objetivo de traçar o perfil dos respondentes da pesquisa. Por favor, marque com um “x” a alternativa mais adequada ao seu caso:

O seu cargo atual é:

- Cargo de Chefia – CD, FG ou FCC
- Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- Técnico Administrativo

Há quanto tempo você ocupa este cargo?

- até 5 anos
- de 6 a 10 anos
- de 11 a 20 anos
- mais de 20 anos

Qual a sua escolaridade?

- () Doutorado
 () Mestrado
 () Pós-graduação *lato sensu* (especialização)
 () Graduação
 () Ensino médio
 () Ensino fundamental completo

Gênero:

- () Masculino
 () Feminino

Faixa de Idade:

- () até 25 anos
 () de 26 a 40 anos
 () de 41 a 59 anos
 () 60 anos ou mais

2ª PARTE: PERCEPÇÕES SOBRE A POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

Nesta seção responda as perguntas acerca da sua percepção sobre a política de remuneração do IFMG – *Campus* Ouro Preto.

1) O que você entende por Política de Remuneração?

2) Quais são as formas que o IFMG – *Campus* Ouro Preto utiliza para lhe remunerar?

3) Na sua opinião, a Política de Remuneração do IFMG – *Campus* Ouro Preto é um atrativo para os candidatos externos? Sim () Não ().

Justifique: _____

4) Você considera que no IFMG – *Campus* Ouro Preto os cargos são remunerados de forma proporcional a sua importância interna? Sim () Não ().

Justifique: _____

5) A Política de Remuneração adotada pelo IFMG – *Campus* Ouro Preto é um fator que faz com que as pessoas não queiram sair dessa instituição de ensino? Sim () Não ().

Justifique: _____

6) A Política de Remuneração adotada pelo IFMG – *Campus* Ouro Preto é adequada ao atendimento das necessidades da Instituição e dos seus servidores públicos (técnico-administrativos e docentes)? Sim () Não ().

Justifique: _____

7) Você se considera satisfeito com a Política de Remuneração do IFMG – *Campus* Ouro Preto? Sim () Não ().

Justifique: _____

3ª PARTE: PERCEPÇÕES SOBRE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nesta seção responda as perguntas sobre a sua percepção acerca de sua identificação organizacional.

1) O que você entende por Identificação Organizacional?

2) Quais os sentimentos você tem por trabalhar no IFMG – *Campus* Ouro Preto?

3) Você se considera identificado com o negócio e os propósitos desta organização?

Sim () Não ()

Justifique: _____

4) O que lhe agrada em trabalhar nesta organização?

5) O que lhe desagrada em trabalhar nesta organização?

4ª PARTE: PERCEPÇÕES SOBRE O MODO DE IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Esta seção tem por finalidade conhecer a sua percepção a respeito do relacionamento das pessoas com sua organização de trabalho.

Por favor, leia cada afirmativa e selecione sua resposta considerando uma escala de 1 a 4 pontos, conforme o quadro abaixo:

1	2	3	4
Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente

	Perguntas	1	2	3	4
1	Eu tenho valores pessoais parecidos com valores de algumas organizações.				
2	Eu compartilho dos valores da minha organização				
3	Eu prefiro me candidatar a um emprego em uma organização quando ela tem valores parecidos com os meus.				
4	Eu trabalharia em uma organização que tivesse valores parecidos com os meus.				
5	Eu tenho uma visão de mundo parecida com a de algumas organizações.				
6	O sucesso da minha organização é o meu sucesso.				
7	Minha experiência, nesta organização, me levou a ser parecido com ela.				
8	Eu conheço organizações onde as pessoas têm um jeito de pensar parecido com o meu.				
9	Atualmente, eu tenho valores semelhantes aos da minha organização.				
10	Eu sei quando uma organização é parecida comigo.				
11	Eu conheço organizações que têm crenças semelhantes às minhas.				
12	Fazer parte do quadro de empregados desta organização é importante para mim.				

13	Eu me sinto valorizado ao ser reconhecido como membro desta organização.				
14	Gostaria de pertencer a uma organização cujos valores fossem semelhantes aos meus.				
15	Os valores desta organização fazem parte da minha autoimagem.				
16	Pertencer a esta organização é importante para a minha autoimagem.				
17	É importante para mim trabalhar em uma organização cujos valores são parecidos com os meus.				

ANEXO A: Carta de Anuência do IFMG *Campus* Ouro Preto

CARTA DE ANUÊNCIA

Aceito que o pesquisador Juliano Gilliard Rodrigues Xavier, aluno do curso de mestrado em Administração ofertado pela Universidade FUMEC desenvolva sua pesquisa intitulada "Análise da influência da política de remuneração sobre o processo de identificação organizacional: um estudo em uma instituição de ensino pública", sob a orientação do Professor Dr. Luiz Cláudio de Lima, vinculado a Universidade FUMEC.

Autorizo ainda que o mestrando faça a divulgação e uso da marca IFMG – *Campus* Ouro Preto, estritamente para a redação de seu projeto, de artigos e de outros textos científicos; para a realização da defesa de sua dissertação; para apresentações em eventos; para a submissão de artigos em periódicos científicos; e para as demais atividades correlatas ao curso de mestrado e às atividades acadêmico/ científicas dele decorrentes.

Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão utilizados nessa pesquisa, concordo em fornecer todos os subsídios para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado o que segue:

- 1) O cumprimento das determinações éticas das Resolução CNS nº 466/2012 e nº 510/2016;
- 2) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- 3) Que não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da aplicação dos questionários desta pesquisa;
- 4) No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

O referido projeto será realizado junto aos servidores efetivos do IFMG – *Campus* Ouro Preto, após a concessão desta autorização.

Ouro Preto, 04 de setembro de 2020



Elisângela Silva Pinto
Diretora de Inovação, Pesquisa e Pós-Graduação