

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

Adilson Carlos Rocha¹
Gilberto Francisco Ceretta²

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo principal a identificação da presença de componentes relacionados ao comprometimento organizacional baseado no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Utilizando-se do estudo com servidores Docentes e Agentes Universitários, trata-se de uma abordagem de natureza qualitativa, com base em um instrumento de pesquisa já validado cientificamente para análise dos aspectos de comprometimento (BASTOS *et al.*, 2008). Os resultados obtidos de acordo com análise proposta demonstraram um grau significativo de indecisão quanto ao comprometimento afetivo. As percepções dos pesquisados quanto às perdas aos deixarem a instituição indicaram em sua maior parte teriam perdas sociais ou perdas profissionais. Quanto ao sentimento de terem obrigações e deveres morais para com a organização, o estudo apurou que a maioria pesquisada acredita não ter sentimento de gratidão com a organização. Esses resultados podem ter relevância para a instituição objeto da pesquisa, pois revela o grau de comprometimento nas três dimensões analisadas (afetivo, instrumental e normativo) e pode servir como orientação para os gestores, no sentido de observar o desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão de pessoas, e com isso alavancar os resultados, tanto para os servidores de forma individual, bem como para a instituição.

Palavras chave: Comportamento. Comprometimento organizacional. Serviço Público.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela compreensão dos motivos que vinculam os indivíduos ao trabalho e às organizações, e quais são as implicações desses vínculos, podem ser considerados questionamentos fundamentais e que estão presentes em expressivo número de pesquisas sobre a temática do comportamento organizacional.

No cenário atual as organizações por meio das suas políticas de recursos humanos procuram estabelecer um vínculo com seus colaboradores e, de certa forma, tem como objetivo influenciar o comportamento e o envolvimento desses colaboradores no ambiente organizacional.

Esses vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações têm sido objeto de investigação de diversos estudos nas últimas duas décadas. Há de se considerar que nesse período é possível identificar que vários pesquisadores inclusive no contexto nacional, vêm realizando estudos sobre o comprometimento organizacional em um rol de pesquisas que se encontra distante de ser esgotada.

A temática do comprometimento organizacional vem sendo considerada pelos pesquisadores como um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho e competitividade e sustentação das organizações. Desta forma, na busca por vantagens competitivas e atingir suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas, que se identifiquem com a organização, para que isso aconteça se faz necessário que essas proporcionem condições para que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais e institucionais.

Para uma compreensão do conceito de comprometimento organizacional é necessário entender o modo com que cada indivíduo age na sua organização e a sua participação para o crescimento da mesma. De acordo com Campos *et al.* (2009) existem muitas dificuldades em estudar o comprometimento organizacional, devido à relação que se tem na área de gestão de pessoas. Não há como garantir um comprometimento, a não ser que o indivíduo consiga realizar-se ou estar satisfeito no que ele desenvolve na organização.

O presente estudo tem como objetivo identificar a presença dos componentes do comprometimento organizacional baseado no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), apresentados pelos servidores de uma instituição pública de ensino superior. Estando estruturado da seguinte forma: contextualização teórica

sobre o comprometimento organizacional, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, os resultados e as considerações finais.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As transformações socioeconômicas ocorridas no mundo do trabalho influenciam com intensidade o vínculo estabelecido entre as pessoas e as organizações, tornando-os mais frágeis. Apesar dos esforços empreendidos pelas organizações, tal efeito se traduz em uma importante questão, que é a possibilidade de ocorrência de uma perda no nível de lealdade à organização. Tal efeito é evidenciado ao analisar o cenário atual e o fato dos indivíduos estarem mudando de ocupação ou emprego com maior frequência. (SILVA, 2009).

A importância do comprometimento organizacional, em termos de retenção de pessoas nas organizações, é abordada por Medeiros *et al.* (2003), os quais destacam que as organizações estão cada vez mais buscando estabelecer critérios de seleção, ligados e envolvidos com o comprometimento.

O comprometimento está ligado diretamente à participação, Kanaane (1999, p. 37) descreve que “o grau de participação dos envolvidos demonstra o estágio da organização, o momento em que esta se encontra e o nível de comprometimento dos mesmos”. O comprometimento também está relacionado com o compromisso.

Segundo Daft (2010), o compromisso organizacional tem relação com a lealdade do trabalhador na organização e como ele está envolvido. Um colaborador com alto grau de comprometimento vai destacar a palavra “nós” quando se referir a sua organização. Esse envolvimento já faz parte do seu cotidiano e assim o seu trabalho também se torna parte da sua vida. A alta motivação e o envolvimento que vem com o comprometimento organizacional é essencial para o sucesso das organizações que dependem das ideias e da criatividade dos colaboradores.

Para Torres (2009) o comprometimento organizacional é como um desejo de permanecer, de poder continuar, ter orgulho por pertencer, ser identificado, estar envolvido com valores e objetivos, estar engajado e disposto para exercer o seu empenho em favor de um todo.

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm se intensificado nos últimos 30 anos, podendo ser considerado um dos temas mais pesquisados no

campo do Comportamento Organizacional. Essa gama de estudos sobre comprometimento organizacional tem como característica marcante na variedade de definições, modelos teóricos, assim como na aplicação de diversos instrumentos de medidas do comprometimento.

Nesse contexto, Medeiros *et al.* (2003) ressaltam que as pesquisas sobre o comprometimento tem evoluído, principalmente a partir da década de 1990, quando foram realizados diversos estudos abordando o comprometimento como um construto multidimensional, com objetivo de entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa.

De acordo com Silva (2009), os estudos sobre comprometimento organizacional se desenvolvem e avançam cada vez mais na direção de assumir este fenômeno como multidimensional, reunindo diferentes dimensões que integram o vínculo psicológico entre indivíduos e organizações. Medeiros *et al.* (2003) destacam que a literatura sobre o comprometimento possuía múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental.

Compreender e entender o comprometimento organizacional inserido nesse cenário diverso inicia-se com o aprofundamento do significado do termo comprometimento em si e, posteriormente, da sua relação com as organizações. Em um estudo clássico sobre o tema, Bastos (1994, p. 25) apresenta uma síntese sobre diversos aspectos do construto comprometimento.

(...) na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de compromisso, com envolvimento e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; com comprometimento seria o oposto de descompromissadamente e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo; um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir).

O comprometimento organizacional, em um escopo amplo, pode ser entendido como forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Corroboram Wagner e Hollenbeck (2000) afirmando que o comprometimento organizacional implica na vontade das pessoas em investirem uma grande dose de esforços em

favor da organização com a intenção de permanecerem na mesma, por um longo tempo.

Para Bastos (1997) comprometer-se significa: sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. O mesmo autor ressalta que o indivíduo articula seus vínculos de comprometimento com diferentes focos.

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. (MEDEIROS, 2005).

Medeiros *et al.* (2005) destaca que dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen em 1991.

O modelo proposto por Meyer e Allen (1991) teve como objetivo mensurar o grau de comprometimento desenvolvido pelos indivíduos no contexto do trabalho, decomposto em três tipos de vínculos psicológicos que caracterizam diferentes motivações, que dão suporte a decisão do indivíduo em permanecer na organização.

De acordo com Bastos (2008), os pesquisadores Meyer e Allen (1991) conceitualizaram o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego a organização (*affective commitment*), ou **afetivo**; (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e que tratamos como **instrumental**; e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceituam como *normative commitment*, o qual denominam de **normativo**.

Segundo Flauzino *et al.* (2008), a definição do conceito de comprometimento organizacional afetivo está ligado a uma missão que integraria objetivos e valores da organização na qual o indivíduo se identifica, no entanto essa identificação se torna uma missão que é definida e conhecida pelos seus membros. Essas missões podem ser específicas e mesmo assim podem ser percebidas de outra forma.

O arcabouço teórico aprofundado por Meyer e Allen (1997; 2000) sugere que o comprometimento **afetivo** se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor e/ou deriva a sua identidade da associação com a organização.

Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador: (i) sente que a organização o trata de modo justo e respeitador; (ii) tem confiança na organização e nos seus líderes; (iii) obtém satisfação no trabalho; (iv) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada; (v) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização; e (vi) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis.

O comprometimento **instrumental** desenvolve-se quando o indivíduo (i) reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou (ii) não tem alternativas de emprego em outras organizações. É possível, por outro lado, que se sinta, sobretudo instrumentalmente ou calculativamente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e realizando trabalho rotineiro e não desafiante.

O comprometimento **normativo** tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. É possível, por exemplo, que desenvolva o dever de lealdade à organização quando: (i) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; (ii) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio possui; (iii) verifica que os seus líderes são de confiança; (iv) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso.

De forma que o comprometimento afetivo baseia-se em um vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas mais afetivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com o desempenho da organização, apresente menor *turnover*, menor absentismo e adotem mais comportamentos de cidadania. Diferentemente, é provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas. Acresce que, se este for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adotem mesmo atitudes e ações negativas em relação à organização (MEDEIROS, *et al.*, 2005).

Medeiros *et al.* (2005) sugerem que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização - comprometimento normativo - tendam a adotar comportamentos positivos. No entanto, esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo

comprometimento afetivo. Como consequência, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos relevantes.

Para obter um bom resultado de comprometimento devem-se considerar várias situações. Segundo Kanaane (1999, p. 86) “deve-se considerar que fatores ambientais, situacionais, interpessoais e intrapessoais podem interferir na ação e no comprometimento que o indivíduo apresenta no ambiente de trabalho”.

O comprometimento se torna uma recompensa quando se associa à condição de estar na organização, à forma com que ele pode avaliar o que é mais alto, seja permanecer na organização porque realmente precisa ou permanecer nela ou não. Dessa forma os indivíduos ficam cada vez mais expostos a grandes mudanças dentro do seu ambiente de trabalho, se tornando também um ambiente competitivo como em qualquer outra organização (FLAUZINO *et al.*, 2008).

Os pesquisadores Meyer e Allen (1991) caracterizaram os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (MEDEIROS *et al.* 2003).

Em síntese a diferença de cada um dos componentes na contribuição para o desempenho na organização é afirmado por Meyer, Allen e Smith (1997), que o comprometimento afetivo e, em menor grau, o comprometimento normativo, podem afetar positivamente o desempenho dos trabalhadores, enquanto o comprometimento instrumental não tem relação ou pode estar negativamente relacionado com o desempenho.

Medeiros *et al.* (2003) enaltecem que a contribuição dos criadores do modelo ao estudo do comprometimento organizacional, foi a busca da operacionalização das teorias sobre o comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991), foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

2.1 Comprometimento organizacional no setor público

No estudo proposto tem-se como unidade de estudo uma instituição pública, sendo assim é relevante discorrer sobre o tema nesse contexto organizacional.

Alguns estudos destacam a importância dessa abordagem, com vistas a imagem que se tem do setor público e a contribuição que o comprometimento dos servidores tem como fator de envolvimento nas organizações públicas.

As instituições públicas bem como seus servidores são vistos, atualmente, como ineficientes, em função de seu excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações, além de serem associados às práticas como o paternalismo e o clientelismo (CAMPOS *et al.*, 2009).

A construção dessa imagem social das instituições públicas e seus servidores deve ser entendida no contexto político, econômico e social da administração pública, e tem como consequência o padrão de conduta dos servidores (BASTOS, 1994).

Segundo Campos *et al.* (2009), os servidores públicos são estigmatizados como inoperantes, ociosos e descomprometidos. Isso induz a buscar subsídios para se entender o comprometimento nas organizações públicas, para que se provoque o desenvolvimento de práticas de recursos humanos que retenham os servidores nas organizações, e possam garantir uma melhor eficiência e produtividade, bem como, desejos e necessidades dos próprios servidores. A maior contribuição acerca do tema comprometimento no setor público é resultado de variados estudos de caso realizados neste tipo de organização, a partir da abordagem multidimensional do comprometimento.

Dentre alguns e variados tipos de organizações públicas, vários pesquisadores tiveram como objeto de estudo universidades públicas, instituições que, segundo Moraes *et al.* (1997 *apud* Campos *et al.*, 2009) tem como característica o conservadorismo, principalmente quanto às políticas de recursos humanos, demonstrando resistência a adoção de medidas que incentivem a efetiva participação, dos seus servidores, nas decisões e na autonomia do seu trabalho.

Mesmo com as dificuldades apontadas nas organizações públicas, um estudo realizado por Brandão e Bastos (1993), em uma instituição universitária pública, apontou que o componente afetivo dos servidores se mostrou bastante presente. Isso foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que ela supere suas dificuldades.

Neste contexto e considerando a importância das pesquisas sobre comprometimento organizacional em organizações públicas, o presente estudo

abordará esse tema abrangendo uma unidade de Instituição Pública de Ensino Superior, considerando os componentes afetivo, instrumental e normativo.

3 MÉTODO

O estudo apresenta uma característica exploratório-descritiva, pois a intenção é proporcionar aos pesquisadores maior conhecimento sobre um determinado fenômeno, no qual se partiu de pressupostos aprofundando seus estudos nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes e conhecimentos para torná-lo explícito (TRIVINOS, 2007).

A unidade de análise em consonância com os objetivos da pesquisa em termos dos três componentes de comprometimento foram os servidores Docentes e Agentes Universitários, que desenvolvem atividades em um *Campus* de uma Instituição de Ensino Superior, objeto desse estudo.

Para este procedimento foram aplicados os questionários para a medição de cada um dos enfoques do comprometimento organizacional. Os referidos instrumentos de pesquisa são parte de um conjunto de escalas desenvolvidas por Bastos *et al.* (2008) para mensurar o comprometimento organizacional. As três escalas utilizadas por esse estudo são versões nacionais das três bases de comprometimento conceitualizadas por Meyer e Allen (1991). Cabe ressaltar que não houve necessidade de realizar um pré-teste dos instrumentos, pois os mesmos já haviam sido testados cientificamente por Bastos *et al.* (2008), tendo sido comprovada, portanto, sua eficácia enquanto instrumento pesquisa.

O Quadro 1 apresenta os elementos de cada componente do comprometimento utilizados no instrumento de pesquisa.

Quadro 1 - Elementos de cada componente de comprometimento abordado no instrumento de pesquisa aplicado aos participantes.

Componentes ou Dimensões	Elementos Abordados
AFETIVO	Em relação à organização, o colaborador sente-se: confiante nela; desgostoso dela; empolgado com ela; fiel a ela; apegado a ela; orgulhoso dela; contente com ela; responsável por ela; distante dela; dedicado a ela; entusiasmado com ela; preocupado com ela; encantado com ela; desiludido com ela; envolvido com ela; fascinado por ela; interessado por ela ou animado com ela.
INSTRUMENTAL	Grau de concordância com as afirmações relacionadas a: dificuldade em ganhar um bom salário quanto ao atual; perder esforços para chegar onde está atualmente; perder estabilidade atual; conseguir o cargo atual; encontrar pessoas tão amigas quanto as que têm no emprego atual; perder a liberdade de realizar o trabalho; desperdiçar o tempo dedicado à organização; deixar para trás o que foi investido na organização; prejudicar a vida profissional; demora para ser tão respeitado em outra organização quanto é atualmente; deixar de receber os benefícios que a organização atual oferece; ter mais a perder do que ganhar com a demissão; perder o prestígio atual por ser empregado dessa organização; levar tempo para se acostumar a um novo trabalho; jogar fora todos os esforços para aprender as tarefas do cargo atual.
NORMATIVO	Grau de concordância do colaborador com as afirmações relacionadas a: continuar trabalhando na organização como forma de retribuir o que ela fez pelo servidor; obrigação de continuar trabalhando na empresa; sentimento de injustiça com a organização caso e pedisse demissão e fosse trabalhar em outra organização; organização precisa de seus serviços; sentimento de que seria desonesto de sua parte ir trabalhar em outra organização; a gratidão que o mantém ligado à organização; sentimento de que a organização já fez muito pelo servidor no passado.

Fonte: Adaptado de CAMPOS *et al.* (2009).

3.1 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECOA

De acordo com Bastos *et al.* (2008) a aplicação da Escala de Comprometimento Afetivo (ECOAF), sendo uma medida unidimensional o cômputo do escore médio de cada respondente é obtido somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens da escala. A ECOAF em sua forma completa, o total resultante do somatório é dividido por 18 (nº de

questões). Os valores de escores médios deverão ficar entre 1 e 5 (escala *Likert* com 5 pontos).

Para interpretar os resultados obtidos por meio da ECOA em sua forma completa, deve-se considerar que quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4 e 5 sinalizam que o servidor sente-se afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do trabalhador quanto ao seu vínculo afetivo. Valores entre 1 e 2,9 indicam frágil compromisso afetivo.

Bastos *et al.* (2008) ressaltam que a medida, tanto em sua forma completa como reduzida, resultou de estudo empírico por meio do qual foram validados os seus itens, sua escala de respostas e as instruções. Portanto, não é possível garantir a qualidade de medida da ECOA caso seja alterada qualquer parte de sua composição proposta.

3.2 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECOI

A Escala de Comprometimento Instrumental - ECOI é uma medida multidimensional e, por conta dessa característica, o escore médio de cada um de seus quatro componentes poderão ser obtidos somando-se os valores indicados pelo respondente e, a seguir, divide-se esse valor pelo número de itens do componente. Assim, para perdas sociais no trabalho somam-se os valores assinalados para os itens 3, 4, 5 e 6 e o somatório deverá ser dividido por 4; para perdas de investimentos feitos na organização somam-se os valores assinalados para os itens 2, 7 e 8 e o somatório será dividido por 3; para perdas de retribuições organizacionais somam-se os valores assinalados para os itens 1, 11 e 12 e o somatório será dividido por 3; para perdas profissionais somam-se os valores assinalados para os itens 9, 10, 13, 14 e 15 e o somatório será dividido por 5. (BASTOS, *et al.* 2008).

De acordo com Bastos *et al.* (2008), os quatro escores médios obtidos por meio da ECOI deverão ter valores entre 1 e 5. Para interpretação dos escores médios deve-se realizar a análise particular de cada um dos quatro componentes da ECOI, por exemplo, um escore médio entre 4 e 5 para perdas sociais no trabalho sinaliza que o trabalhador tende a acreditar que ao deixar a empresa onde trabalha perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os

colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. Escore médio neste componente entre 1 e 2 pode representar que o empregado não acredita que teria essas perdas. Escore médio com valor entre 3 e 3,9 sinaliza incerteza do trabalhador sobre a possibilidade de vir a ter perdas sociais no trabalho caso se desligue da empresa, na qual trabalha.

3.3 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECON

Sendo a Escala de Comprometimento Normativo - ECON uma medida unidimensional, pode-se obter o seu escore médio somando-se os valores assinalados pelo respondente para cada um dos sete itens. A seguir, divide-se esse somatório por 7. O valor do escore médio ficará entre 1 e 5. (BASTOS, *et al.* 2008).

Segundo Bastos *et al.* (2008), para a interpretação do escore médio, deve-se considerar que quanto mais próximo de 5, mais o trabalhador acredita em seu compromisso normativo. Escore médio entre 4 e 5 pode revelar que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização onde trabalha. Valor entre 1 e 2,9 revela o contrário: o trabalhador não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização. Valor entre 3 e 3,9 pode revelar incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a empresa.

3.4 Aplicação do instrumento de pesquisa

A aplicação do instrumento de pesquisa se deu através da distribuição dos questionários aos 115 Servidores Docentes e 45 Agentes Universitários que correspondem o total de servidores que atuam no Campus da instituição. Essa aplicação deu-se no período de março a abril de 2013. Da população pesquisada obteve-se a resposta de 45 Docentes e 31 Agentes Universitários que determinaram a amostra de 40% e 69% respectivamente.

Para os dados coletados com os pesquisados, foi aplicada o método de análise proposta por Bastos *et al.* (2008), os quais estabeleceram as medidas de desempenho de comprometimento através da ECOA, ECOI e ECON a fim de identificar a presença e o grau de cada componente de comprometimento organizacional.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

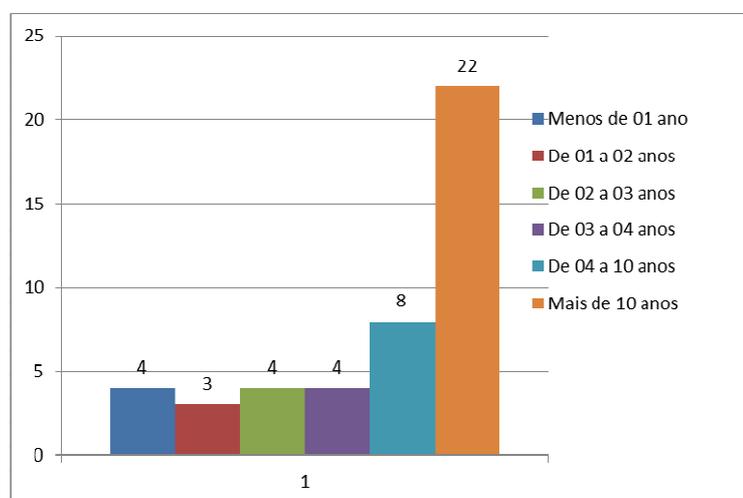
A instituição onde foi realizado o estudo é uma entidade autárquica estadual, sem fins lucrativos, com estrutura multicampi (seis unidades), dotada de personalidade jurídica de direito público, com centros de excelência na produção e socialização do conhecimento, que busca atender as características regionais nas qual esta inserida. A Administração da instituição faz-se em nível superior, intermediário, básico e básico setorial, através de órgãos deliberativos, executivos, de apoio e suplementares.

O campus onde foi realizada a pesquisa esta localizado na região Sudoeste do Paraná e oferece sete Cursos de Graduação e três Cursos de Pós-graduação (*strictu sensu*), além de outros cursos em nível de Especilização. Os cursos ofertados atendem as áreas das Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências da Saúde. A unidade conta atualmente com 115 servidores Docentes e 45 servidores Agentes Universitários.

Os resultados obtidos foram estratificados e analisados conforme os componentes de comprometimento organizacional. Para a amostra analisada observou-se o nível de formação dos participantes e também o tempo que esses possuem vínculos com a organização, para uma possível relação desses dados com o nível de comprometimento dos servidores com a instituição.

4.1 Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

Com relação ao tempo de trabalho dos servidores docentes na instituição, observou-se há uma maior concentração (49%) sendo 22 servidores estão na instituição a mais de 10 anos. A Figura 1 apresenta o perfil dos servidores docentes.

Figura 1 – Tempo de trabalho – Servidores Docentes

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O perfil dos servidores Agentes Universitários quanto ao tempo de trabalho na instituição, observou-se há uma maior concentração que se posiciona na faixa de mais de 10 anos de vínculo com a instituição (65%). Cabe ressaltar que dentre os pesquisados todos trabalham na instituição a mais de quatro anos. Quanto ao grau de formação dos colaboradores observou-se um alto grau de formação da amostra conforme dados apresentados na Tabela 1. Os resultados evidenciam que os Agentes Universitários na sua maioria (75%) possuem formação superior ou Pós-Graduação.

Tabela 1 – Tempo de trabalho e formação dos servidores Agentes Universitários

Tempo	Qtde./(%)	Formação	Qtde./(%)
Menos de 01 ano	00 - 00%	Ensino Fundamental	01 - 03%
De 01 a 02 anos	00 - 00%	Ensino Médio incompleto	01 - 03%
De 02 a 03 anos	00 - 00%	Ensino Médio	05 - 17%
De 03 a 04 anos	00 - 00%	Graduação incompleta	01 - 03%
De 04 a 10 anos	11 - 35%	Graduação	06 - 20%
Mais de 10 anos	20 - 65%	Pós-Graduação incompleta	00 - 00%
		Pós-graduação	17 - 55%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Observando os perfis, quanto ao tempo de trabalho na instituição, verifica-se que um extrato significativo, no qual o tempo de trabalho é mais de dez anos. Essa característica é evidenciada por uma escassez de concursos para admissão de novos servidores, principalmente servidores Agentes Universitários. Essas evidências podem refletir no comportamento desses servidores durante o exercício de suas atividades laborais.

4.2 Comprometimento Afetivo – COA

Para a interpretação dos resultados obtidos por meio da ECOA (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo), Segundo Bastos *et al*, 2008, considera-se quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o colaborador sente-se afetivamente comprometido, valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do pesquisado. Já valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso com a organização.

Para esse componente o nível de comprometimento apresentado pelos servidores Docentes, considerando que o escore de pontuação poderia variar de 1 a 5, a amostra analisada apresentou escores entre 1,94 e 5,00. Conforme pode ser observado na Tabela 2, 38% desses servidores apresentaram comprometimento afetivo forte, outros 42% indicaram uma indecisão quanto ao componente, e outros 20% demonstraram o aspecto afetivo frágil com a instituição.

Tabela 2 – Resultado Comprometimento Afetivo – Servidores Docentes e Agentes

Servidores Docentes		Servidores Agentes Universitários	
Grau de Comprometimento	Qtde./(%)	Grau de Comprometimento	Qtde./(%)
Afetivo Frágil (1 – 2,9)	09 = 20%	Afetivo Frágil (1 – 2,9)	00 = 00%
Indeciso (3 – 3,9)	19 = 42%	Indeciso (3 – 3,9)	24 = 77%
Afetivo Forte (4 – 5)	17 = 38%	Afetivo Forte (4 – 5)	07 = 23%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Nesse mesmo componente o nível de comprometimento apresentado pelos servidores Agentes Universitários, a amostra pesquisada apresentou escores entre 3,00 e 4,94. Os resultados apresentados na Tabela 2 demonstram que 23% dos Agentes apresentaram comprometimento afetivo forte, outros 77% indicaram uma indecisão quanto ao componente, e nenhum dos pesquisados indicou a percepção de ter um grau de comprometimento afetivo frágil com a instituição.

Os resultados apurados sobre o comprometimento organizacional afetivo para a amostra evidenciam que o quadro de servidores da instituição apresenta uma indecisão significativa com esse tipo de comprometimento. No entanto, 38% dos Docentes e 23% dos Agentes indicaram um alto grau afetivo ou apego, caracterizado por sentimentos como: confiança, empolgação, fidelidade, contentamento, dedicação; entusiasmo; preocupação, envolvimento e interesse com a instituição.

Diante desses resultados e observando as sugestões de Meyer e Allen (1997; 2000) cabe ressaltar que a instituição deve atentar e buscar desenvolver o comprometimento afetivo. De acordo com os autores citados, esse tipo de comprometimento pode ser alcançado quando, os servidores sentirem que a organização o trata de modo justo e respeitador, terem confiança na organização e nos seus gestores, sentirem-se satisfeitos no ambiente de trabalho, considerarem que os valores da organização têm uma orientação mais humanizada, e visualizarem que a instituição esta cumprindo com sua função social, assumindo comportamentos socialmente responsáveis.

4.3 Componentes do Comprometimento Instrumental - COI

Na abordagem do comprometimento instrumental através da ECOI (Escala de Comprometimento Instrumental), o resultado representa a concordância ou não dos servidores Docentes e Agentes Universitários quanto a questões que sintetizam este componente, ilustrando a situação hipotética das perdas que teriam caso abandonassem o trabalho na instituição.

De acordo com Bastos *et al.* (2008, p. 57), a ECOI pode ser utilizada para avaliação das crenças de um servidor pelas perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização. As situações de perdas são referentes aos aspectos apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2- Denominações e definições dos quatro componentes do COI –
Comprometimento Organizacional Instrumental**

DENOMINAÇÕES	DEFINIÇÕES
Perdas sociais no trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na organização, tempo dedicado e investimentos feitos na organização.
Perdas de retribuições organizacionais	Crenças de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela organização.
Perdas Profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra organização, perderia prestígio de ser empregado da organização, morosidade na adaptação com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Bastos *et al* (2008).

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos para os componentes do comprometimento instrumental indicados pelos servidores Docentes e Agentes Universitários.

Tabela 3 - Resultado referente aos quatro componentes do COI para Docentes e Agentes

Servidores Docentes				Servidores Agentes Universitários			
Componentes	Sim	Ind e- ciso	Não	Componentes	Sim	Ind e- ciso	Não
Perdas sociais no trabalho	47%	42%	11%	Perdas sociais no trabalho	35%	52%	13%
Perdas de investimentos feitos na organização	53%	27%	20%	Perdas de investimentos feitos na organização	39%	35%	26%
Perdas de retribuições organizacionais	67%	24%	9%	Perdas de retribuições organizacionais	45%	42%	13%
Perdas Profissionais	80%	18%	2%	Perdas Profissionais	71%	26%	3%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Para esse tipo de comprometimento considerando as perdas sociais no trabalho, 11% dos servidores Docentes indicaram que não teriam essas perdas ao deixarem a organização, outros 47% apontaram que teriam sim esse tipo de perdas se vierem sair da instituição. Quanto às perdas referentes aos esforços feitos à organização, 20% dos respondentes apontaram que não teriam essas perdas. No entanto, 53% indicaram que poderiam ter perdas desses investimentos feitos à universidade.

Quanto ao sentimento de perdas de retribuições onde os servidores Docentes perderiam um bom salário e outros benefícios oferecidos pela organização, 67%, ou seja, a maioria apontou que teriam essas perdas. Para esse componente fica evidente pela indicação significativa que apenas 9% dos docentes pesquisados não teriam essas perdas ao deixarem a organização.

Quanto às perdas profissionais como, prejudicar a carreira, demorar a ser respeitado em outra instituição, perder prestígio de ser servidor público, demorar a se acostumar com novo trabalho e de ter desperdiçado esforços empreendidos para a aprendizagem, 80% dos servidores Docentes apontaram que caso abandonassem

o trabalho na instituição, esses teriam perdas profissionais, indo de encontro à minoria (2%), que discordaram e acreditam que não teriam essas perdas profissionais.

Para esse mesmo componente de comprometimento, considerando as perdas sociais no trabalho, 13% dos servidores Agentes Universitários indicaram que não teriam essas perdas ao deixarem a organização, outros 35% apontaram que teriam sim esse tipo de perdas caso vierem deixar a universidade. Quanto às perdas de investimentos na organização, 26% dos respondentes apontaram que não teriam essas perdas. No entanto, 39% indicaram que poderiam ter perdas desses investimentos feitos à universidade. Nesses aspectos analisados observa-se um equilíbrio nas intenções dos servidores Agentes.

No que se refere ao sentimento de perdas de retribuições, no qual os servidores Agentes perderiam um bom salário e outros benefícios oferecidos pela organização, 45% apontou que teriam essas perdas. Para esse componente fica evidente pela indicação significativa que apenas 13% dos Agentes pesquisados não teriam essas perdas ao deixarem a organização.

Quanto às perdas profissionais como prejudicar a carreira, demorar a ser respeitado em outra instituição, perder prestígio de ser servidor público estadual, demorar a se acostumar com novo trabalho e de ter desperdiçado esforços empreendidos para a aprendizagem, 71% dos servidores Agentes, de forma semelhante aos servidores Docentes, apontaram que caso abandonassem o trabalho na instituição, esses teriam perdas profissionais, indo de encontro à minoria (3%), que discordaram e acreditam que não teriam esse tipo de perda profissional.

De acordo com Maia e Bastos (2011), essa avaliação que o servidor faz das perdas que ele teria ao optar por deixar a organização, indica o grau de comprometimento instrumental que ele possui em relação à organização. Sendo essas perdas consideráveis, o servidor pode permanecer com o vínculo, mesmo que insatisfeito, e sua insatisfação poderá se manifestar de alguma outra forma em sua permanência na organização.

Maia e Bastos (2011) ressaltam ainda que alguns colaboradores optam por discutir de forma aberta o que lhes desagrada, outros esperam por melhorias, outros transferem os problemas para a vida pessoal, desenvolvendo vícios e doenças, e outros ainda podem optar por retaliar o estado de insatisfação, desenvolvendo suas atividades de maneira insatisfatória proporcionando prejuízos para a organização.

4.4 Comprometimento Normativo – CON

No comprometimento normativo com a utilização da ECON (Escala de Comprometimento Organizacional Normativo) é revelado através de elementos principais que representam as crenças dos colaboradores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização.

Considerando que o escore de pontuação poderia variar de 1 a 5, a amostra analisada apresentou escores entre 1,29 e 4,29 para os servidores Docentes, e entre 1,43 e 4,43 para os servidores Agentes. A Tabela 4 apresenta os resultados obtidos para os componentes do comprometimento normativo indicados pelos servidores Docentes e Agentes Universitários.

Tabela 4 - Resultado referente aos componentes do CON para Docentes e Agentes

Servidores Docentes		Servidores Agentes Universitários	
Obrigação e deveres com a instituição	Qtde./(%)	Obrigação e deveres com a instituição	Qtde./(%)
Não	31 = 69%	Não	26 = 84%
Indeciso	13 = 29%	Indeciso	04 = 13%
Sim	01 = 02%	Sim	01 = 03%

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os resultados apurados indicaram que 69% dos servidores Docentes participantes não teriam deveres e obrigações morais com a instituição onde trabalham. Outros 29% indicaram incerteza quanto ao comprometimento normativo. Apenas 2% desses servidores acreditam que possuem dever de retribuição à instituição, e evidenciou que os Docentes permaneceriam na instituição por terem “gratidão” com a organização onde trabalham.

Para esse mesmo componente, os resultados verificados para os servidores Agentes Universitários apontam um posicionamento semelhante à opinião dos servidores Docentes. As evidências indicam que 84% dos Agentes não possuem deveres e obrigações morais com a instituição onde trabalham.

Resgatando as proposições de Meyer e Allen (1997; 2000) quanto a esse tipo de comprometimento - o normativo – o qual tende a desenvolver-se quando os servidores internalizam as normas da instituição mediante socialização; recebem benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico.

Segundo Medeiros *et al.* (2005) os trabalhadores que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização apresentam um predisposição em adotar comportamentos positivos. Do contrário, como os resultados apurados neste estudo, os resultados organizacionais tendem a ser menos relevantes.

Diante dos resultados encontrados, é possível, que os servidores pesquisados não tenham uma predisposição a desenvolver o dever de lealdade à instituição, pois podem não estarem se sentindo satisfeitos no trabalho, percebem que a instituição não fomenta valores que o servidor possui, não visualiza confiança em seus líderes, e ainda, percebem que a organização não adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e sim como mero instrumento ou recurso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender os vínculos estabelecidos entre os indivíduos e as organizações tem sido objeto de interesse e motivador de muitos estudos no campo do comportamento organizacional. Percebe-se, contudo, uma tendência em tratar o comprometimento como base de diversos tipos de vínculo, o que tem ampliado o construto do comprometimento.

O presente estudo objetivou estudar o comprometimento organizacional com enfoque na composição dos componentes afetivo, instrumental e normativo. Para tanto, aplicou-se, aos servidores Docentes e Agentes Universitários de uma instituição de ensino superior, um instrumento com enfoque nos três componentes de comprometimento. A importância dos componentes do comprometimento no contexto da organização foi destacada, dado a importância que o comprometimento pode ter na eficácia e eficiência do desenvolvimento das atividades da instituição.

Os resultados demonstraram um percentual significativo de indecisão quanto ao componente afetivo. Esse resultado sugere que a instituição pesquisada deve implantar políticas de gestão que proporcionem o desenvolvimento do

comprometimento afetivo. A literatura sugere que políticas de gestão que proporcionem um tratamento justo e respeitador, liderança que transmita confiança, ambiente de trabalho focado na qualidade de vida com valores mais humanizados, e comportamentos socialmente responsáveis, são catalisadores para o desenvolvimento de um comprometimento afetivo dos servidores.

As percepções dos pesquisados quanto às perdas ao deixarem a instituição, tanto os Servidores Docentes, quanto os Agentes Universitários indicaram em sua maior parte que teriam perdas sociais ou perdas profissionais. Quanto ao sentimento de terem obrigações e deveres morais para com a organização, o estudo apurou que a maioria dos pesquisados não tem esse sentimento, mas cabe um destaque para que apenas uma minoria tenha indicado a presença de sentimento de “gratidão” com a instituição.

Nesse sentido, os resultados obtidos podem ter relevância para a instituição estudada, pois revela um grau de comprometimento nas três dimensões pesquisadas (afetivo, instrumental e normativo) e pode servir como orientação para os gestores, no sentido de observar o desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão de pessoas, e com isso alavancar os resultados, tanto para os servidores de forma individual, bem como para a instituição.

Como sugestão para futuras pesquisas indica-se a ampliação do estudo em outras unidades da instituição, a fim de propor um direcionamento para que os gestores possam propor medidas, visando à melhoria no desempenho institucional tendo como base aspectos do comprometimento organizacional. Ressalta-se também a importância de estudos comparativos com outras instituições de ensino superior públicas.

ABSTRACT

This study aimed to identify the presence of components related to organizational commitment based on three-dimensional model of Meyer and Allen (1991). Using the study of servers Teachers and Agents College, it is a qualitative approach, based on a survey instrument has been validated scientifically for the analysis of aspects of commitment (Bastos et al. 2008). The results obtained by the proposed analysis showed a significant degree of indecision as to affective

commitment. Perceptions of respondents regarding losses to leave the institution indicated mostly have social losses or losses professionals. As for the feeling of having moral obligations and duties to the organization, the study found that most surveyed believe has not sense of gratitude to the organization. These results may have relevance to the object of the research institution, it reveals the degree of impairment in the analyzed dimensions (affective, instrumental and normative) and can serve as a guide for managers in order to observe the development of policies aimed at managing people, and thus leverage the results for both servers individually, as well as for the institution.

Key-words: Behavior. Organizational commitment. Public Service.

NOTAS

¹ Mestre em Administração - UFSM - Docente do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Campus de Francisco Beltrão.

² Doutorando em Administração - Universidade Positivo - Docente do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Campus de Francisco Beltrão.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: Um estudo na ECT/MG. *RAC*, v. 4, n. 2, 2000.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. *In: SIQUEIRA, M. M. et al. Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão*. São Paulo: Bookman, 2008.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. *Tese*. Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos*. *In: Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Editores Associados, 1997.

CAMPOS, J. G. F. *et al.* Componente do Comprometimento Organizacional no Setor Público. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v.10, n. 2, p. 9-26, abr./jun. 2009.

DAFT, R. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, 2008.

KANAANE, R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento Calculativo e Retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 3, p. 390-405, 2011.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista Eletrônica de Administração*, v.11, n.1, p. 1-16, 2005.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A.; SMITH, C. A. three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89, 1991.

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

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

SILVA, E. E. C. Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto. Salvador, 2009. *Dissertação*. Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2009.

TORRES, G.; *et al.* Controle de gestão: a aplicabilidade do modelo das três dimensões na investigação de níveis e tipos de comprometimento do capital humano nas organizações terceirizadas. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*. Brasília, 2009.

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2000.