



# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR PÚBLICO

FABIANA SANTOS REZENDE

2<sup>o</sup> Tenente Psicóloga da PMMG

**Resumo:** O presente trabalho investiga o grau de comprometimento de uma organização do setor público na área da educação. Valendo-se de modelos testados e validados, foram avaliadas cinco dimensões do comprometimento, sendo duas referentes ao foco: comprometimento com a organização e com a carreira. As outras três dimensões referem aos componentes: vertentes do comprometimento afetivo, calculativo/instrumental e normativo. A análise dos resultados indicou um comprometimento mediano com a organização investigada. A fragilidade do vínculo do profissional com a organização mostrou-se significativa nos cargos de nível hierárquico mais baixo. Os cargos de nível hierárquico superior indicaram maior comprometimento com a organização, sobretudo, o afetivo. Os demais cargos, ao contrário, indicam maior comprometimento instrumental, ou seja, baseado na relação de troca. Os resultados revelam a adoção de comportamentos que levam a uma falha na manutenção de uma linha consistente de ação, e que conseqüentemente, interferem no bom desempenho da organização.

**Palavras-Chave:** Comprometimento Organizacional; Comportamento Organizacional; Relação de troca; Satisfação no Trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

Na tentativa de obter reconhecimento e destaque no mundo atual, as organizações estão em busca de algo que as tire do que é comum. E para melhorar o seu desempenho, buscam nas inovações tecnológicas novas formas de obter o máximo de desenvolvimento. Contudo, muitas investem toda sua energia somente no diferencial



### **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público**

tecnológico e acabam frustrando-se mais tarde. De nada adianta alta tecnologia, se não houver funcionários comprometidos com a busca pelo melhor desempenho da organização.

Os funcionários de uma organização, ou seja, o potencial humano que ela possui, são considerados hoje a única fonte verdadeira e permanente de vantagem competitiva no mercado, além de ser a mais difícil de ser imitada. Das chamadas “atitudes frente ao trabalho”, o comprometimento com a organização é um dos fatores mais investigados atualmente, sendo fonte de crescente interesse no meio acadêmico.

Dos estudos iniciais sobre o tema comprometimento, que investigavam somente a lealdade com a organização, através da análise das causas da permanência ou não dos funcionários, passou-se a investigar sobre os múltiplos compromissos dos empregados com o trabalho.

Atualmente, os trabalhadores demandam melhores retribuições, ajustadas ao vínculo que têm com a organização, como se fosse uma “rua de mão dupla”. Quando a organização não atende a determinada expectativa do funcionário, a consequência é a correspondente falta do seu comprometimento. E, neste contexto, pode haver grande adesão aos valores e normas da empresa, mas fraco engajamento na busca de se alcançar os objetivos da instituição, ou seja, baixo nível de comprometimento no trabalho.

O objetivo deste estudo de caso foi investigar qual o nível e tipo de comprometimento que os servidores de uma Secretaria do Governo do Estado de Minas Gerais estabelecem com a organização. Diante da percepção de um clima geral de insatisfação, a investigação realizada procurou avaliar como essa insatisfação está refletindo no nível de comprometimento dos funcionários.



Fabiana Santos Rezende

## 2 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A presente investigação aconteceu no ano de 2006 e concentrou-se na área administrativa de uma Secretaria de Estado do Governo de Minas Gerais. Ela conta com 743 servidores em sua sede na capital do Estado. O organograma da organização apresenta estrutura com poucos níveis hierárquicos. Como a organização é pública, a ocupação do topo de sua administração está diretamente ligada à política e, a cada mudança de gestão, mudam também as pessoas que ocupam os cargos da alta administração. Isto provoca modificações no modelo de gerenciamento e, conseqüentemente, gera impactos no relacionamento da organização com os funcionários.

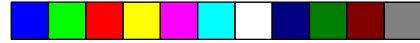
No âmbito da organização, percebe-se pouca interação e comunicação entre setores. Essa dificuldade de integração evidencia uma falta de *feedback* e de concepção da organização como um sistema, que precisa da contribuição de cada funcionário para obter os resultados esperados.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento da presente investigação e elaboração deste estudo de caso, é necessário o conhecimento do que vem a ser o comprometimento organizacional e qual a sua importância para o contexto atual. Por ser pública, a organização é essencialmente burocrática e sua forma de funcionamento também será abordada. A seguir, a exploração do tema comportamento organizacional vem explicar as origens do comprometimento.

### 3.1 Comportamento Organizacional

O comprometimento está situado em um corpo comum de conhecimentos, relativos aos impactos dos indivíduos e grupos sobre as organizações, denominado Comportamento Organizacional. Segundo Bastos (1994), há uma tradição de estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais, formando um conjunto que



### **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público**

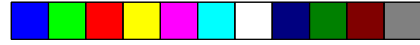
ele denominou de “atitudes frente ao trabalho”, que reflete como os indivíduos sentem-se diante de acontecimentos no ambiente de trabalho. Eles se baseiam na investigação do impacto que indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento e buscam o aprimoramento da eficácia da organização. Dentro desta proposta, há estudos sobre absenteísmo, produtividade, gerenciamento, cargos, rotatividade no emprego. Contudo, os três tipos de “atitudes” mais pesquisadas no ambiente de trabalho são: a satisfação no trabalho, o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional.

Robbins (1999) define que a satisfação é a atitude geral de um indivíduo com relação ao seu trabalho. O comprometimento se difere da satisfação, por ser mais completo e refletir uma resposta afetiva à organização como um todo, enfatizando o vínculo e englobando seus objetivos e valores organizacionais, de acordo com Meyer e Allen (1997). Além disso, é uma medida mais estável e menos sujeita à flutuação, ou às satisfações ou insatisfações pessoais críticas de um determinado momento. Para esses autores, o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do indivíduo com um objeto em particular e que implica a decisão deste em se manter envolvido.

### **3.2 Comprometimento Organizacional**

A princípio, os estudos sobre o tema comprometimento investigavam somente se o funcionário tinha lealdade com a organização, através da análise das causas da permanência ou não dos funcionários na empresa. A partir das pesquisas realizadas por Morrow (1983) e de Reichers (1985), é que foi questionada esta visão unidimensional do comprometimento.

Ao investigar sobre o tema, Becker (1992) abordou a questão dos múltiplos compromissos dos empregados com o trabalho, pois o fato deles estarem comprometidos afetivamente com a organização, não garante qualquer disposição para a participação e o envolvimento com os objetivos da empresa.



**Fabiana Santos Rezende**

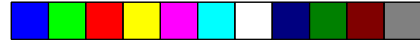
Na falta de uma conceituação precisa sobre o tema, Senge (1998) afirma que o comprometimento verdadeiro é algo pouco observado nas organizações, e elementos como engajamento e participação são confundidos com ele.

Bastos & Pereira (1997), em artigo publicado na ENANPAD<sup>1</sup>, definiram o tema comprometimento como um vínculo ou ligação que une os indivíduos a várias partes de seu contexto de trabalho e manifesta-se na manutenção de uma linha consistente de ação. Segundo os autores, a atualidade requer trabalhadores em plena prontidão de habilidades, para o benefício da organização. Por outro lado, os trabalhadores demandam melhores retribuições, ajustadas ao compromisso que se tem com a organização. Para eles, deve haver ressonância entre os propósitos dos trabalhadores e os da organização e, elevados investimentos individuais demandam elevados investimentos organizacionais, como uma “rua de mão dupla”.

Etzioni (1976) defende que há certo equilíbrio no âmbito organizacional, entre a contribuição do funcionário e o retorno oferecido pela organização. Segundo ele, o participante da organização efetua determinados “pagamentos”, que ele chamou de estímulos. Para cada componente no grupo de estímulos, existe um correspondente valor de sua utilidade.

Pode-se encontrar em Bergamini (1986) algo semelhante ao equilíbrio defendido por Etzioni. Segundo a autora, a “teoria da expectativa” proposta por Lévy-Laboyer aponta que os indivíduos elaboram expectativas sobre os resultados do seu trabalho. A antecipação da recompensa procurada dispara um comportamento e os valores dos diversos resultados possíveis orientam seus esforços. A motivação - intimamente ligada ao comprometimento - então, seria função de dois processos distintos: um de ordem cognitiva (fundamentada em informações que o indivíduo possui entre o que

<sup>1</sup> Encontro Nacional da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).



### **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público**

oferece à organização e às recompensas recebidas) e outro, de aspecto afetivo (fundamentado no seu interesse e suas preferências pelos diferentes tipos de possíveis recompensas).

Zehuri (1997) cita o conceito de Bastos (1994), que define o comprometimento como sendo adesão, forte engajamento ou envolvimento com variados aspectos do trabalho. Além deste autor, cita também, o trabalho de Mowday *et al.* (1982), que apresenta dez diferentes definições sobre o tema comprometimento, o que mostra a falta de consenso em torno do tema. A fim de apresentar uma visão sintetizada sobre comprometimento, Bastos (1994) identificou e sintetizou as principais abordagens de análise: afetiva, calculativa/instrumental, comportamental, normativa e sociológica. Tais abordagens foram baseadas no clássico trabalho de Etzioni (1975), que aprofundou seus estudos sobre três das cinco abordagens citadas anteriormente: afetiva, calculativa/instrumental e normativa.

### **3.3 Algumas vertentes conceituais do comprometimento organizacional**

Podemos encontrar em Abreu (2004) a definição de cada um dos cinco enfoques ou vertentes utilizados na avaliação sobre o comprometimento dos funcionários de uma organização.

A primeira, a vertente afetiva, enfoca o comprometimento como sendo muito além da postura de lealdade passiva com a organização e caracteriza-o como um relacionamento ativo, em que o indivíduo está disposto a dar algo de si a fim de contribuir para o bem-estar da organização. O sentimento é de lealdade, de desejo de pertencer à empresa e se esforçar por ela. É uma postura ativa, de aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização.

Na vertente calculativa/instrumental, o empregado percebe sua relação com a organização como uma troca, e permanece nela, enquanto receber benefícios, e estes forem compensadores para ele.



**Fabiana Santos Rezende**

Já a vertente normativa sugere a adoção de uma missão forte e disseminada dentro da organização. O empregado, então, estabelece vínculo com os objetivos e interesses da organização, através das pressões normativas assumidas internamente, que conduzem seu comportamento. Ele aceita essas pressões e acredita que isso é certo e moral.

Sob o ponto de vista da vertente sociológica, o comprometimento é entendido como dependente da autoridade trazida pela relação capital-trabalho. Os processos de dominação são aceitos e coexistem em harmonia no ambiente de trabalho, estabelecendo o apego do empregado, pois percebe a legitimidade do poder do empregador.

Por fim, a vertente comportamental aborda o comprometimento como sendo o vínculo do indivíduo com determinados atos ou comportamentos que vêm a se consolidar, à medida que suas próprias ações tornam-se consistentes, formando um círculo vicioso ao longo do tempo. O comportamento do empregado leva a determinadas atitudes, que, por sua vez, manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando um lento e resistente vínculo com a organização.

Bastos (1993), *apud* Abreu (2004), também cita uma pressão psicológica referida por Salancik (1991), que faz com que empregado reaja de forma coerente com seu comportamento prévio. São três os aspectos dessas ações prévias:

- **Volição** – o empregado sente-se responsável pela ação, pois sente que ela foi praticada por livre escolha;
- **Reversibilidade** – entendimento de que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, leva a um comprometimento a determinado curso de ação;
- **Visibilidade** – a percepção de como outras pessoas ou grupos, tidos como importantes para o indivíduo, tomam conhecimento de suas atitudes, aumenta a coerência de seus atos.



### **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público**

Os modelos que encontramos acerca do comprometimento contribuem para uma melhor compreensão sobre o assunto. Embora sejam verificados vários modelos de comprometimento, o de Meyer e Allen (1997), citado por Abreu (2004), é o mais completo e abrangente. Ele foi elaborado para avaliar as vertentes afetiva, instrumental e normativa do comprometimento. O empregado pode, por exemplo, apresentar somente um comprometimento afetivo com a organização, ou até os três enfoques juntos, mesmo que em níveis diferentes.

Os empregados que apresentam comprometimento instrumental com a organização, apresentam uma contribuição no nível esperado. Os normativamente comprometidos tendem a contribuir positivamente para o trabalho. Contudo, os que estabelecem o comprometimento afetivo, parecem ser os mais motivados a contribuir com um alto desempenho da organização.

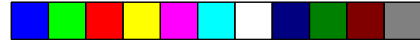
### **3.4 A organização burocrática**

Weber (1982) define a burocracia como sendo o aspecto mais puro de autoridade legal. Ela foi criada por causa das grandes estruturas da administração pública, para dar aplicação à racionalidade abstrata contida nas normas jurídicas. É o que torna a organização especificamente racional, é o exercício da dominação baseada no saber.

Segundo a idéia básica da autoridade legal, as leis podem ser promulgadas e regulamentadas livremente, através de procedimentos formais e corretos. O conjunto governante é eleito ou nomeado. As subunidades são denominadas “autoridades públicas”. O *staff* administrativo é composto por funcionários nomeados pela autoridade, e os indivíduos que obedecem às leis são membros do chamado conjunto político. A obediência, então, é relacionada às regras e regulamentos legais.

A administração burocrática é caracterizada, por um lado, de um conhecimento técnico que garante uma posição de extraordinário poder e por outro lado, os detentores do poder que dela se servem





**Fabiana Santos Rezende**

tendem a tornarem-se ainda mais poderosos com a prática que adquirem no serviço.

Na burocracia, a pessoa investida de autoridade também obedece a regras ou regulamentos. Seu direito de governar é legitimado pela promulgação. A especialização fixa limites aos objetivos e às habilidades exigidas ao ocupante do cargo. O típico funcionário é um especialista treinado, que segue regras racionais e formais. A obediência submissa do funcionário se dá pela hierarquia de funções, em que funções inferiores são subordinadas às mais altas.

Segundo Weber (1982), “este aspecto da autoridade ‘legal’ não abrange apenas a moderna estrutura do Estado e do governo estadual ou local, (...), desde que exista um conjunto de funcionários extenso e organizado hierarquicamente.” A burocracia é essencialmente encontrada em órgãos públicos, mas não deixa de ocorrer em empresas privadas, visto que as condições do mercado de trabalho têm sujeitado os empregados ao código ou às normas da organização. Além disto, o “contrato”, como instrumento representativo das relações de autoridade da empresa capitalista, transforma-a em um tipo de “autoridade legal”.

No intuito de caracterizar diferentes culturas organizacionais e formas de administrar, Handy (1994) estabeleceu quatro tipos, representados pelas figuras de deuses gregos: Cultura Clube – deus Zeus; Cultura Função – deus Apolo; Cultura Tarefa – deusa Atena; e Cultura Existencial – deus Dionísio.

O autor relaciona as organizações essencialmente burocráticas, como fazendo parte da cultura função, cheias de regras e procedimentos estabelecidos em seus manuais e com ênfase nas funções que as pessoas exercem, ao invés de suas personalidades, como é o caso da organização pública. A figura representativa dessa cultura é a de um templo grego, formado por pilares (papéis e divisões da organização), unidos administrativamente em um só topo (alta administração). O deus que a representa é Apolo, deus da ordem e das regras, gentil, protetor e racional.



### **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público**

Uma vez que você ingresse no seu templo grego, pode quase sempre ter certeza de que ficará lá por toda a vida. Afinal, o templo assume que estará lá, e pode até ter uma previsão de vinte anos sobre o que ele, e mesmo você, estarão fazendo. O templo assumirá a sua vida de trabalho por você, dirá a você o que fazer, aonde ir, o que pode ganhar. (HANDY, 1994)

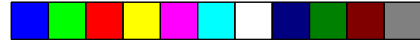
A estrutura burocrática da organização tem uma ligação direta com o nível de comprometimento do funcionário, e sua inadequada utilização pode ser, também, motivo de queixas diversas. Isto porque a palavra burocracia tornou-se contaminada e seus méritos não são mais reconhecidos. O estilo Apolo, da teoria de Handy, é excelente quando se pode afirmar que o amanhã será igual a ontem. A estabilidade e previsibilidade são assumidas, além de encorajadas pela organização, e o ontem pode ser examinado e melhorado para amanhã.

Nessa cultura, a função é fixa e o indivíduo é aquele que se encaixa nela, como parte de uma máquina. Essa máquina funciona com uma lógica, cada um faz o seu serviço, sem expressar sua personalidade na função, pois isto alteraria a precisão da operação. As pessoas atuam no anonimato e não precisam utilizar a criatividade. É, de certa forma, segura no nível psicológico e, geralmente, no contratual.

A visão do futuro não é perturbada, pois o futuro é previsível na função Apolo. A organização pública também pode assumir essa previsibilidade, já que não existe concorrência para ela e seu futuro já é bem conhecido. Geralmente, a mudança é ignorada em um primeiro momento, e, quando se faz muito necessária, as reações tendem a ser reativas e estilizadas, do tipo trabalhar fora do expediente, quando aumentam as solicitações administrativas.

### **3.5 Relevância atual do estudo do comprometimento organizacional**

A relevância do tema comprometimento foi confirmada pelo trabalho de Meyer e Allen (1997), que mostraram a atualidade do assunto, através dos seguintes argumentos:



**Fabiana Santos Rezende**

- Os empregados, remanescentes de organizações que tiveram um enxugamento, viveram o processo de achatamento da hierarquia organizacional, que trouxe mais responsabilidade nas tomadas de decisões e na administração das atividades diárias, o que é assegurado quando há comprometimento;

- O desenvolvimento do comprometimento é natural e próprio ao ser humano. Então, os autores acreditam que os empregados precisam estar comprometidos com algo, e se há diminuição de seu comprometimento com a organização, esse comprometimento será canalizado para fora do trabalho, como a carreira, *hobbies*, trabalho voluntário, etc. Isto pode ser prejudicial para a relação do empregado com a organização.

Em busca da criação de qualidade no ambiente de trabalho, Gomes (1994) define um cenário em que as mudanças são necessárias, e que há uma crescente demanda por funcionários comprometidos, que se identificam com o negócio da organização, a ponto de eles atuarem nas organizações como se fosse seu próprio negócio. Para a autora, o comprometimento das pessoas não é só desejável, mas indispensável. Por isso, utiliza o conceito de Fator K (*Kaizen* = aprimoramento contínuo), que vem como uma parte do processo do *Kaizen*, voltada para o aprimoramento das pessoas, através da conscientização e comprometimento com a qualidade, tanto pessoal, quanto organizacional.

Os autores pesquisados admitem ser fundamental o comprometimento dos funcionários, pois ele traz um aumento da qualidade dentro da empresa, além de diminuir os custos com desperdício, aumentar a utilização de máquinas em fábricas, diminuir pessoal operacional e de suporte, reduzir a rotatividade de pessoal e o absenteísmo, acelerando a implementação de mudanças, segundo Walton (1985).

O absenteísmo tem sido um dos grandes problemas enfrentados na atualidade. Para citar algumas das consequências práticas da



### **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público**

ausência no trabalho, temos o exemplo das dificuldades encontradas na Polícia Militar de Minas Gerais. Dentre os transtornos causados pelo absenteísmo nessa Instituição, encontramos: a queda de produtividade institucional, o aumento das despesas da Previdência e de custos operacionais, a perda temporária da destreza no trabalho quando há ausências por períodos prolongados, a sua auto-sustentação (o absenteísmo aumenta a si mesmo), as implicações em companheiros de trabalho e no contexto sócio-familiar dos funcionários.

O absenteísmo tem sido um dos grandes problemas enfrentados na atualidade. Para citar algumas das consequências práticas da ausência no trabalho, temos o exemplo das dificuldades encontradas na Polícia Militar de Minas Gerais. Dentre os transtornos causados pelo absenteísmo na Corporação, conforme Sobrinho (2003)<sup>2</sup> *apud* Valle (2003), encontra-se: a queda de produtividade institucional, o aumento das despesas da Previdência e de custos operacionais, a perda temporária da destreza no trabalho quando há ausências por períodos prolongados, a sua auto-sustentação (o absenteísmo aumenta a si mesmo), as implicações em companheiros de trabalho e no contexto sócio-familiar dos funcionários.

Desta forma, obter o engajamento do funcionário e manter alto o seu nível de comprometimento é uma estratégia para assegurar um diferencial para organização e destaque no mundo atual.

## **4 METODOLOGIA**

O objetivo principal desta investigação foi o de avaliar o comprometimento dos servidores com a organização, através dos enfoques: afetivo, calculativo/instrumental e normativo. Para tanto, foi feita uma análise geral e em cada cargo em separado, além de uma avaliação sobre o comprometimento com a carreira.

O presente trabalho foi realizado através de investigação explicativa. A finalidade é tornar o problema inteligível e esclarecer quais os fatores que contribuem para que ele aconteça.

<sup>2</sup> SOBRINHO, T. G. *Controle do absenteísmo*. Disponível em: <http://www.tgs.mod.br/fech-produtos-6.htm>>. Acesso em: 20/09/2003.



Fabiana Santos Rezende

Quanto aos meios, foi realizado estudo de caso, com o caráter de profundidade e detalhamento. Foi, também, realizada pesquisa de campo, para investigar o problema no local onde ocorre. Foram aplicados questionários aos funcionários da amostra, definida por acessibilidade, ou seja, sem procedimentos estatísticos e escolhidos pela facilidade de acesso.

Dentro do universo de 743 funcionários, a população amostral foi de 150 servidores, para um nível de confiança de 95%. Das 26 diretorias, foram distribuídos questionários para 14 delas. A amostra englobou os cargos de: Diretor, Analista, Técnico e Outros (Auxiliar, Assessor, etc.).

O levantamento de dados foi realizado através de análise quantitativa, com questionário fechado. O questionário foi testado previamente, com base em modelos já desenvolvidos e validados. Os três modelos, que formam o conteúdo do questionário utilizado na pesquisa, são descritos abaixo:

- *Mowday, Steers e Porter (1979) – Organizational Commitment Questionnaire*, adaptado e validado por Bastos (1994), que verifica o comprometimento do indivíduo com a organização.

- *Meyer e Allen (1991)* – validado por Medeiros (1997) e Bandeira, Marques e Veiga (1999), para avaliar as vertentes afetiva, instrumental e normativa do comprometimento.

- *Blau (1985)* – assim como o modelo de *Meyer e Allen*, foi adaptado e validado por Bastos (1994). Avalia o comprometimento com a carreira, ou seja, o investimento do profissional em sua progressão profissional, independentemente do auxílio da organização.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O perfil da amostra se caracteriza por respondentes do sexo masculino e feminino. A maior parte da amostra é do sexo feminino e está na faixa etária de 31 a 50 anos. Abaixo de 30 anos, tivemos 14,67% e acima de 50 anos foram 20,67%. Entre os respondentes, 51,33% são casados e 52% da amostra não tem filhos. Um número expressivo, ou seja, 45% da amostra tem nível superior completo. O

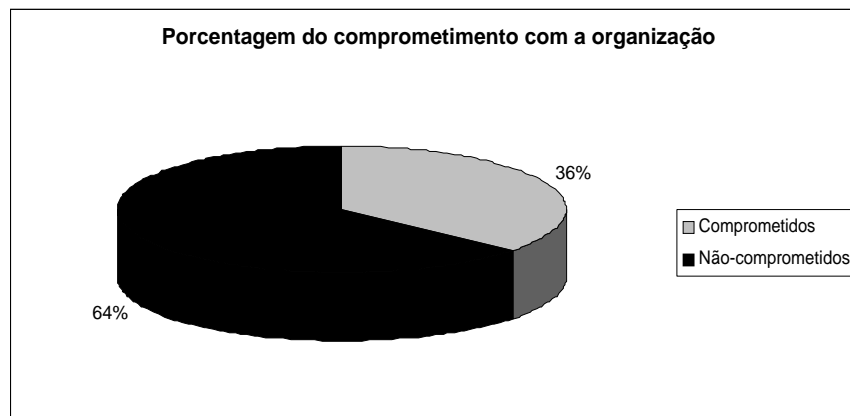
### Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

maior número das pessoas que responderam aos questionários era de cargos de Técnico, totalizando 36% da amostra. Depois vieram os Analistas (30%), Outros (25,33%) e por fim, os Diretores (8,67%). Dos respondentes, 73,34% estão na organização há menos de 15 anos.

Ao perguntar sobre a atitude dos respondentes com relação ao cargo que ocupam na organização, somente 27,34% responderam entre satisfeitos ou extremamente satisfeitos. 15,33% responderam que estão extremamente insatisfeitos, 26% estão insatisfeitos e 31,33% foram indiferentes, o que quer dizer que não estão insatisfeitos, nem satisfeitos com seus cargos na organização.

Avaliando o aspecto geral do comprometimento, ou seja, avaliando a amostra como um todo e sem segmentações por cargos, verificou-se que 36% apresenta um nível bom ou alto de comprometimento com a organização. Dentre as vertentes do comprometimento, a que mais caracteriza a população investigada, ainda no aspecto geral, é o comprometimento afetivo, com 47% da amostra. Isto significa que, de um modo geral, há entre os servidores um maior desejo de contribuir para o crescimento da organização, com aceitação de suas crenças e identificação com os valores da empresa.

Gráfico 1: Aspecto geral do comprometimento com a organização.





**Fabiana Santos Rezende**

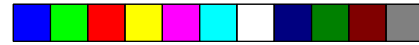
Na análise do comprometimento segmentada por cargo, os dados variaram conforme o nível hierárquico correspondente. Os cargos de direção representaram os valores mais altos, com 53% de comprometimento com a organização, sendo que a vertente do comprometimento afetivo foi a que mais se destacou: alcançou 73% entre os diretores.

Verificou-se, também, um significativo comprometimento dos diretores com suas carreiras, chegando a 50% dos respondentes, em contraste com os demais cargos, que não tiveram dados significativos neste fator. Na análise geral, o comprometimento com a carreira chegou a 35% dos respondentes. A interpretação deste fator na pesquisa mostra que os diretores investem mais no desenvolvimento profissional, independentemente do auxílio da organização, do que os demais servidores.

No cargo de analista, os valores obtidos foram os mais baixos, com 28% de comprometimento com a organização. Houve uma mudança no enfoque do comprometimento, pois aqui foi percebido um maior comprometimento instrumental com a organização, com 59% dos respondentes. Isto significa que os servidores dos cargos de analista valorizam mais a relação de troca que estabelecem com a organização, pois percebem sua relação como sendo uma retribuição, e permanecem nela enquanto perceberem que os benefícios são compensadores.

Os cargos de nível técnico obtiveram valores semelhantes aos de analista, com 34% de comprometimento com a organização. A relação de troca e a valorização dos benefícios obtidos em troca do trabalho também se destacaram entre os técnicos. A vertente instrumental do comprometimento foi a mais valorizada, com 55% dos respondentes.

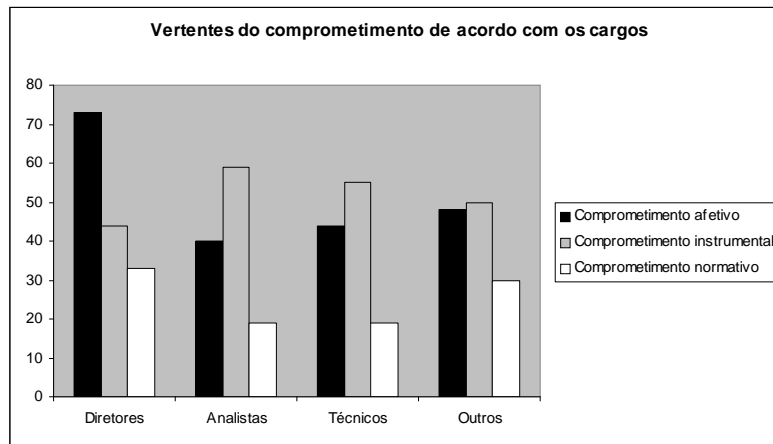
Os resultados dos respondentes classificados como Outros foram muito parecidos com os dados obtidos entre diretores, pois houve um grande número de assessores entre eles. Estes têm a função de assessorar as diretorias em suas atribuições. Os valores aumentaram consideravelmente, sendo que o comprometimento com a organização chegou a 42%. As vertentes do comprometimento mais significativas



### Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

nesta categoria foram a instrumental e afetiva, com 50% e 48% dos respondentes, respectivamente.

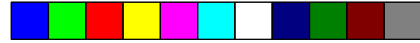
Gráfico 2: Caracterização dos quatro níveis distintos de servidores, para as vertentes do comprometimento: afetivo, instrumental e normativo.



Podemos perceber que a vertente normativa do comprometimento obteve baixos valores, o que indica uma baixa influência de pressões normativas conduzindo o comportamento dos servidores. Isto significa que não há uma boa noção de dever com a organização. Já a vertente instrumental, ou seja, a relação de troca, é fortemente valorizada. O comprometimento dos funcionários está intimamente ligado aos benefícios que obtêm da organização.

O baixo percentual do comprometimento revela uma frágil ligação com a organização. O que aproxima os servidores à organização investigada é a percepção de benefícios em troca do trabalho. A fidelidade aos valores da organização não é reconhecida como um atributo dos servidores que nela trabalham. O resultado é que o trabalho é executado essencialmente com base na troca, ou seja, no retorno esperado pelo esforço individual de cada servidor.





Fabiana Santos Rezende

## 6 CONCLUSÕES

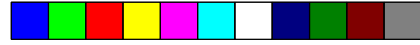
Nas abordagens atuais acerca do comprometimento organizacional, é dado maior enfoque à análise dos múltiplos comprometimentos. O trabalho apresentado seguiu esta tendência, no intuito de avaliar o grau de comprometimento dos servidores da organização do setor público, mais especificamente, entre os cargos de Direção, Analistas, Técnicos e Outros cargos, este último, englobando os Assessores e Auxiliares.

O objetivo primordial foi o de avaliar o comprometimento dos servidores com a organização, através de três aspectos: afetivo, calculativo/instrumental e normativo. Foi feita uma análise geral do comprometimento e em cada cargo separadamente, além de uma avaliação do comprometimento com a carreira.

A análise da relação com a organização e o trabalho revelou resultados baixos no que se refere ao comprometimento em geral, o que denota uma fragilidade nesta ligação. Os baixos valores atribuídos ao comprometimento normativo indicam uma baixa noção de dever com a organização, pois não há a adoção de uma missão forte e disseminada, vinculada através das pressões impostas por normas.

Outro aspecto que revelou baixos valores na avaliação dos dados foi o comprometimento da maior parte dos servidores com a carreira, que se caracteriza pelo investimento do profissional em seu currículo, independentemente do auxílio da organização. A análise desses valores indica que, mesmo apresentando baixo nível de comprometimento geral com a organização, os funcionários ainda assim, mostram mais comprometimento com o trabalho e a organização do que com a sua carreira, ou seja, não há tanto investimento próprio no avanço e na progressão profissional.

Os altos valores atribuídos à vertente afetiva do comprometimento, nos cargos de direção e nos assessores, marcam o relacionamento ativo que estes têm com a organização. Indicam uma



### **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público**

disposição para dar algo de si a fim de contribuir para o bem-estar do ambiente de trabalho. São os mais motivados a contribuir positivamente para o desenvolvimento organizacional. O sentimento de lealdade e o desejo de pertencer à empresa são característicos dos níveis mais altos da hierarquia. Os valores são facilmente assimilados e há uma grande identificação com a organização.

A maioria da população investigada (cargos de nível técnico e analista), que totalizaram 66% da amostra, revelou um maior comprometimento instrumental com a organização. O funcionário percebe sua relação com a organização como uma troca, e continua trabalhando para ela, enquanto receber benefícios pelo seu desempenho.

Os instrumentalmente comprometidos demonstram um comprometimento no nível mediano, previamente esperado pela organização. Desta forma, os cargos que caracterizam a maior parte da população que nela trabalha não são os responsáveis pelo desenvolvimento da empresa. O avanço e a identificação com a organização ficam restritos a uma minoria de servidores, situados no alto da hierarquia. Fica caracterizado, então, um prejuízo para a organização, pois é essencial que as pessoas responsáveis pela execução das tarefas (técnicos e analistas) tenham um bom nível de comprometimento com a empresa, para que haja a manutenção de uma linha consistente de ação.

Os resultados obtidos através da análise dos dados revelam uma postura contrária às necessidades atuais, que é a de ter trabalhadores em plena prontidão de habilidades e que contribuam positivamente para a organização. A insatisfação dos servidores evidencia a frágil ligação construída com a organização e reflete no compromisso que eles estabelecem com a instituição.

O fato do compromisso se dar, principalmente, pelo retorno que se obtém do trabalho realizado indica que não há grande investimento ou esforço dos servidores, pois o que esperam da



Fabiana Santos Rezende

organização parece não estar sendo atendido. Estabelece-se, então, o equilíbrio citado por Etzioni (1976), com cada um cumprindo seu pagamento, de acordo com o valor atribuído para cada uma das partes envolvidas no processo. Esse processo cristaliza-se e acompanha a organização, provavelmente por um longo período de tempo, pois como já mencionado, no caso do setor público, o futuro é previsível e as mudanças são demoradas.

Dentro deste contexto de troca, a organização precisa criar mecanismos para identificar as necessidades de seus servidores, para posteriormente retribuir de forma adequada o esforço e engajamento de cada contribuição no trabalho. O desenvolvimento dela depende da maximização do potencial humano que possui. Desta forma, compreender e modificar as características do comprometimento de seus funcionários pode ser um grande passo para aumentar a satisfação no ambiente de trabalho e contribuir para o progresso da organização como um todo.

**Abstract:** *This study investigates the degree of organization of a public sector in education. Worth is tested and validated models were assessed five dimensions of commitment, two for the focus: commitment to the organization and the career. The other three dimensions relate to the components: affective aspects of commitment, calculated / instrumental and normative. The results indicated a commitment to the organization median investigated. The fragility of the professional relationship with the organization proved to be significant in positions of lower hierarchical level. The positions of higher level showed greater commitment to the organization, especially the affective. The other positions, in contrast, show greater commitment instrumental, ie, based on the exchange ratio. The results show the adoption of behaviors that lead to a failure to maintain a consistent line of action, and that consequently, interfere with the performance of the organization.*

**Key-words:** *Organizational commitment, Organizational Behavior, for exchange, satisfaction at work.*



Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor público

## REFERÊNCIAS

ABREU, Lauro César de. **Comprometimento com a organização e a carreira**: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica. Belo Horizonte: CEPEAD-FACE-UFMG, 2004. (Dissertação de Mestrado em Administração)

BASTOS, A. V. B.; PEREIRA, A. M.. **Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 21, 1997. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.

BERTERO, C. O.. Teoria da organização e sociedades subdesenvolvidas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo 32 (3): 14-28. 1992.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**: estudo das organizações em face dos problemas. Rio de Janeiro: Atlas, 1967.

GOMES, Débora Dias. **Fator K: conscientização e comprometimento**: criando qualidade no ambiente da organização. São Paulo: Pioneira, 1994.

GUIMARÃES e BORGES, R. S.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. **Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

HANDY, Charles. **Os deuses da administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

MOREIRA FILHO, João Evangelista. **Comprometimento organizacional na Polícia Civil do estado do Acre**: um estudo de caso. Belo Horizonte: CEPEAD-FACE-UFMG, 2004. (Dissertação de Mestrado em Administração)



Fabiana Santos Rezende

ROBBINS, Stephen P.. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VALLE, Marco Aurélio do. **Programa de avaliação nosológica**: um sistema de informação para o acompanhamento do absenteísmo nas 7ª e 8ª Regiões de Polícia Militar. Belo Horizonte: CEGESP-2003. (Monografia de Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública)

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1982.

ZEHURI, Etur. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso na Justiça do Trabalho da Terceira Região (MG). Belo Horizonte: CEPEAD-UFMG, 1997. (Dissertação de Mestrado em Administração)

