

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

GEORGE DE ALMEIDA ANDRADE

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

RECIFE, PE
2015

GEORGE DE ALMEIDA ANDRADE

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Mônica Maria Barbosa Gueiros

RECIFE, PE
2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A553c	<p>Andrade, George de Almeida Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior / George de Almeida Andrade. - Recife : O Autor, 2015. 123 folhas : il. 30 cm.</p> <p>Orientador: Prof^a. Dr^a. Mônica Maria Barbosa Gueiros. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Inclui referências e apêndices.</p> <p>1. Comprometimento organizacional. 2. Servidores públicos. 3. Recursos humanos. I. Gueiros, Mônica Maria Barbosa (Orientadora). II. Título.</p> <p>351 CDD (22.ed.)</p>	UFPE (CSA 2015 –015)
-------	---	----------------------

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

TERMO DE APROVAÇÃO

Dissertação intitulada “Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior”, de autoria de George de Almeida Andrade, considerado aprovado para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública pelos seguintes professores:

Profª. Drª. Mônica Maria Barbosa Gueiros

Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal de Pernambuco
(Orientadora)

Profª. Drª. Cátia Wanderley Lubambo

Doutora em Sociologia, Universidade Federal de Pernambuco
Universidade Federal de Pernambuco
Fundação Joaquim Nabuco
(Examinadora interna)

Profª. Drª. Lúcia Maria Barbosa de Oliveira

PhD em Industrial Relations, London School of Economics
Faculdade Boa Viagem
(Examinadora externa)

Profª. Drª. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura

PhD em Ciências Jurídicas, University of Wisconsin-Madison
Universidade Federal de Pernambuco
(Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste)

Recife, 29 de janeiro de 2015.

A todos que acreditaram que seria possível.

*“Enquanto eu tiver perguntas e não
houver resposta, continuarei a escrever”*

Clarice Lispector

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação certamente não é um trabalho fácil e para chegar até aqui precisei contar com o apoio e colaboração de muitas pessoas, às quais sou grato por terem contribuído de alguma forma para essa etapa em minha vida. Mas em primeiro lugar, agradeço ao Autor da Vida, por ter me dado o dom de viver e o ânimo e persistência necessários para vencer os obstáculos e chegar ao meu objetivo. “Lâmpada para os meus pés é a tua Palavra, e Luz para o meu caminho” Salmo 119:05.

Agradeço especialmente à minha mãe Marilene e meu pai Josias por todo apoio durante o período do curso de mestrado, pela compreensão das ausências em prol da construção do conhecimento e por todo amor desprendido durante a vida. Agradeço também aos meus irmãos, sobrinha, primos, tios e demais familiares por cada palavra de incentivo e apoio. Aos meus amigos pessoais que estiveram comigo nesta jornada e me auxiliam de alguma forma.

A todos meus professores, desde a Educação Básica até a Pós-Graduação, que me ajudaram na consolidação da minha formação acadêmica e profissional como cidadão, Administrador e mestre em Gestão Pública. A profissão de professor é uma das que mais admiro, não obstante também a exerço, sendo eternamente grato a cada educador com os quais aprendi e convivi.

A toda comunidade acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco, uma instituição que respeito, admiro e que tenho orgulho de fazer parte, seja como discente de graduação, de mestrado, e como servidor técnico-administrativo. Contribuir para o desenvolvimento da nação por meio das atividades acadêmicas que exerço na UFPE é uma das minhas maiores fontes de realização pessoal.

A toda equipe do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP), em especial a Prof.^a Alexandrina Saldanha de Moura (Coordenadora) e Prof.^a Sylvana Brandão (Vice-coordenadora). Meu agradecimento a todos os professores do Programa, grandes doutores com os quais tive o prazer de aprender e compartilhar conhecimentos. E também a toda equipe administrativa do MGP.

Aos meus colegas e amigos da turma XII do MGP, pelas reflexões, trabalhos, seminários e bons momentos que podemos compartilhar durante todo o período do curso. Nesta turma abençoada, tive a oportunidade de conhecer muita gente competente e esforçada, que em prol de seu sonho de ser mestre, tiveram a árdua tarefa de conciliar trabalho, estudo, viagens e vida pessoal. Foram períodos cansativos, mas com muitas conquistas e realizações. Aprendi muito com cada um de vocês!

Um agradecimento mais que especial a grande mestre Prof.^a Dr.^a Mônica Gueiros, minha orientadora que, com toda sua dedicação, atenção, paciência e gentileza, me ajudou na construção desta dissertação. Obrigado por cada palavra de incentivo, cada discussão e reflexão provocadas, tanto nas aulas de Gestão de Pessoas como nas sessões de orientações, que contribuíram muito para aumentar meu interesse nos estudos comportamentais na ciência da Administração. Guardarei uma semente sua dentro da minha prática profissional.

Às professoras Cátia Lubambo e Lúcia Barbosa, examinadoras desta dissertação, que acompanharam o processo de elaboração deste trabalho desde a qualificação e deram contribuições valiosas que enriqueceram e aprimoraram a qualidade desta pesquisa.

À Direção do Centro Acadêmico do Agreste, professores Nelio Vieira de Melo e Osmar Veras Araújo, por todo suporte e incentivo ao meu desenvolvimento profissional e acadêmico desde o meu ingresso como servidor do Centro Acadêmico do Agreste, em agosto de 2012. Agradeço também aos meus atuais chefes imediatos, Prof. Marcelo Hazin e Prof.^a Maísa Mendonça, pela compreensão nas horas críticas da elaboração desta dissertação. Vocês são pessoas que me inspiram a escalar novos passos sempre.

Um agradecimento especial a todos os meus colegas servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste que dispuseram algum tempo para participar da minha pesquisa, refletindo sobre sua prática laboral e tornando possível a construção deste estudo. Vocês foram fundamentais para despertar meu interesse nesta área. Espero de alguma forma retribuir a vocês, com os resultados deste trabalho, para a construção de um ambiente de trabalho cada vez mais condizente com nossas expectativas.

Muito obrigado!

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo principal analisar como os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional são percebidos pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco. Para tal propósito, procurou-se identificar como são percebidos os níveis das dimensões afetiva, instrumental e normativa e os principais antecedentes de comprometimento organizacional sob a análise de importância e percepção na realidade laboral. O estudo teve como *locus* de pesquisa o Centro Acadêmico do Agreste da UFPE, localizado no município de Caruaru, na região do agreste do estado. A população do estudo foi de setenta e cinco servidores, sendo a amostra da investigação composta por cinquenta e nove participantes. Realizou-se um levantamento teórico acerca do tema envolvido no problema de pesquisa, o comprometimento organizacional, tendo os seguintes focos de análise: o comprometimento em si, suas origens, bases, dimensionalidades e seus antecedentes. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário composto por três partes: a primeira apresentava o modelo tridimensional de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991; 1997). A segunda parte apresentava o modelo de antecedentes de comprometimento desenvolvido por Medeiros (2003). Os itens foram analisados em escala do tipo *Likert* de cinco pontos sob duas óticas distintas: a importância e a percepção na realidade laboral. A terceira parte foi composta por perguntas sociodemográficas e funcionais. Para análise dos resultados utilizaram-se procedimentos estatísticos descritivos simples (frequências, médias e desvios-padrão). Os resultados revelaram um moderado grau de comprometimento geral dos respondentes (60%) e um relevante grau de não-comprometimento na dimensão normativa (48%) e na instrumental (44%). Acerca do modelo de Meyer e Allen (1991; 1997), percebeu-se que, na dimensão afetiva, todos os itens foram mais bem pontuados na análise de importância do que na percepção real; já na dimensão instrumental, todos os itens apresentaram maiores pontuações na percepção de realidade. E por fim, a dimensão normativa apresentou valores bem aproximados entre importância e percepção no trabalho. Os resultados do modelo de Medeiros (2003) apontaram que, dos 28 itens estudados, 26 foram mais bem avaliados na escala de importância do que na escala de percepção no trabalho. Pode-se concluir que, para a amostra estudada, os servidores da instituição consideram como importante ou muito importante os itens de comprometimento afetivo, e como pouco importante ou importante os itens das dimensões instrumental e normativa. Na realidade laboral, os servidores estão mais comprometidos na dimensão afetiva do que nas dimensões instrumental e normativa. Acerca dos antecedentes de comprometimento, foi percebida uma alta diferença entre os escores de importância e percepção no trabalho, principalmente nas dimensões de políticas de recursos humanos e valores da organização.

Palavras-Chave: Comprometimento organizacional; modelo tridimensional; antecedentes de comprometimento organizacional; servidores técnico-administrativos de universidade federais.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze how the components and antecedents of organizational commitment are perceived by technical and administrative staff of the Centro Acadêmico do Agreste, Universidade Federal de Pernambuco. For this purpose, it was identified how they perceived levels of affective, instrumental and normative dimensions of organizational commitment and the main antecedents, in importance analysis and insight into working reality one. The study was researched at Centro Acadêmico do Agreste, UFPE, located in Caruaru, agreste region of the state. The study population was seventy-five servers, and the sample of the research consists of fifty-nine participants. It was made a theoretical survey on the subject involved on the research problem, organizational commitment, with the following focuses: the commitment itself, its origins, bases, dimensionalities and antecedents. Survey data were collected via a questionnaire consisting of three parts. The first one featured the three-dimensional model of organizational commitment developed by Meyer and Allen (1991; 1997). The second part presented the model of antecedents of commitment developed by Medeiros (2003). The items were analyzed in the *Likert* scale of five points on two distinct points of view: the importance and perceived reality in the workplace. The third part consisted of sociodemographic and functional questions. For data analysis it was used descriptive statistical procedures simple (frequencies, means and standard deviations). The results show a moderate degree of commitment overall respondents (60%) and a significant degree of non-commitment in the normative dimension (48%) and instrumental (44%). About the Meyer and Allen model (1991; 1997), it was realized that the affective dimension, all items were better scorers in the analysis of importance than the actual perception; on the contrary the instrumental dimension, all items had higher scores in perceived reality. Finally, the normative dimension presented well approximated between importance and perceived work values. The results of the Medeiros model (2003) showed that, of the 28 items studied, 26 were best evaluated on the scale of importance than the scale of perception at work. At the conclusion, for the studied sample, the servers of the institution consider it as important or very important items of affective commitment, and how minor and major items of instrumental and normative dimensions. At the labor reality, the servers are more committed in the affective dimension than instrumental and normative ones. About the antecedents of commitment is high perceived difference between the scores of importance and perception at work, particularly in the dimensions of human resource practices and values of the organization.

Keywords: Organizational commitment; three-dimensional model; antecedents of organizational commitment; technical and administrative staff of federal university.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fórmula para determinação de tamanho de amostra aleatória simples	58
Figura 2 - Comparação entre importância e percepção real dos itens de comprometimento afetivo	83
Figura 3 - Comparação entre importância e percepção real dos itens de comprometimento instrumental	86
Figura 4 - Comparação entre importância e percepção real dos itens de comprometimento normativo	89
Figura 5 - Comparação entre importância e percepção real dos antecedentes de comprometimento organizacional – estrutura organizacional	95
Figura 6 - Comparação entre importância e percepção real dos antecedentes de comprometimento organizacional – políticas de recursos humanos	100
Figura 7 - Comparação entre importância e percepção real dos antecedentes de comprometimento organizacional – valores da organização	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temáticas sobre vínculos psicológicos e seus respectivos pesquisadores	33
Quadro 2 - Diferentes bases ou enfoques do comprometimento e autores seminais	37
Quadro 3 - Os três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)	42
Quadro 4 - Escala de dezoito itens de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)	43
Quadro 5 - Antecedentes de comprometimento organizacional na visão de Mathieu e Zajac (1990)	45
Quadro 6 - Antecedentes de comprometimento organizacional de Bastos (1993)	46
Quadro 7 - Antecedentes de comprometimento organizacional na visão de Meyer <i>et al.</i> (2002)	48
Quadro 8 - Antecedentes de comprometimento organizacional de Medeiros (2003)	48
Quadro 9 - Principais aspectos formadores das Gerações X e Y	63
Quadro 10 - Características das Gerações X e Y	64
Quadro 11 - Distribuição das classes de Técnico-Administrativos em Educação (TAE)	67
Quadro 12 - Cursos financiados pela PROGEPE/UFPE para servidores técnico-administrativos	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da amostra por gênero	61
Tabela 2 – Comprometimento organizacional por gênero	62
Tabela 3 - Distribuição da amostra por idade	62
Tabela 4 – Comprometimento organizacional por idade	65
Tabela 5 - Distribuição da amostra por estado civil	65
Tabela 6 – Comprometimento organizacional por estado civil	66
Tabela 7 - Distribuição da amostra por natureza do cargo	67
Tabela 8 – Comprometimento organizacional por natureza do cargo	68
Tabela 9 - Distribuição da amostra por grau de escolaridade	69
Tabela 10 – Comprometimento organizacional por grau de escolaridade	72
Tabela 11- Distribuição da amostra por tempo de serviço	73
Tabela 12 – Comprometimento organizacional por tempo de serviço	73
Tabela 13 - Distribuição da amostra por remuneração	74
Tabela 14 – Comprometimento organizacional por remuneração	75
Tabela 15 - Distribuição dos respondentes de acordo com o comprometimento com a organização	77
Tabela 16 - Médias e percentual de comprometimento com a organização de cada dimensão	78
Tabela 17 - Análise da consistência interna do comprometimento afetivo	79
Tabela 18 - Análise da consistência interna do comprometimento instrumental	79

Tabela 19 - Análise da consistência interna do comprometimento normativo	80
Tabela 20 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento afetivo em percepção de importância	81
Tabela 21 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento afetivo em percepção de realidade	82
Tabela 22 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento instrumental em percepção de importância	84
Tabela 23 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento instrumental em percepção de realidade laboral	85
Tabela 24 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento normativo em percepção de importância	88
Tabela 25 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento normativo em percepção de realidade laboral	89
Tabela 26 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – estrutura organizacional em percepção de importância	93
Tabela 27 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – estrutura organizacional em percepção de realidade laboral	94
Tabela 28 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – políticas de recursos humanos em percepção de importância	97
Tabela 29 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – políticas de recursos humanos em percepção de realidade laboral	99
Tabela 30 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – valores da organização em percepção de importância	102
Tabela 31 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – valores da organização em percepção de realidade laboral	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EBACO	Escala de Bases do Comprometimento Organizacional
MGP	Mestrado em Gestão Pública
OCQ	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i>
PCCTAE	Planos de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UR	Universidade do Recife

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO _____	18
1.1 O Problema da Pesquisa	18
1.2 Objetivos	24
1.3 Justificativas	24
1.4 Delimitação do Assunto da Pesquisa	26
2 REVISÃO DE LITERATURA _____	28
2.1 Comprometimento	28
2.2 Origens do Comprometimento nas Organizações	31
2.3 Bases do Comprometimento Organizacional	35
2.4 Dimensionalidades do Comprometimento Organizacional	39
2.5 Antecedentes do Comprometimento Organizacional	45
2.6 Consequentes do Comprometimento Organizacional	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS _____	53
3.1 Natureza da Pesquisa	53
3.2 Delineamento da Pesquisa	54
3.3 Plano de Coleta de Dados	54
3.4 População e Amostra	56
3.5 Tratamento Estatístico dos Dados	58
3.6 O <i>Locus</i> do Estudo	58
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS _____	61
4.1 Caracterização e Análise da Amostra	61
4.1.1 Análise do Gênero dos Respondentes	61
4.1.2 Análise da Faixa Etária dos Respondentes	62
4.1.3 Análise do Estado Civil dos Respondentes	65
4.1.4 Análise da Natureza do Cargo dos Respondentes	66
4.1.5 Análise do Grau de Escolaridade dos Respondentes	68
4.1.6 Análise do Tempo de Serviço dos Respondentes	72

4.1.7	Análise da Remuneração dos Respondentes	74
4.2	Análise dos Resultados sobre Comprometimento Organizacional – Modelo de Meyer e Allen (1991;1997)	76
4.2.1	Análise do Comprometimento Organizacional nas Três Dimensões	76
4.2.1.1	Análise da Consistência Interna do Comprometimento Organizacional	78
4.2.2	Análise do Comprometimento Afetivo	80
4.2.2.1	Análise do Comprometimento Afetivo na Perspectiva “Importância”	80
4.2.2.2	Análise do Comprometimento Afetivo na Perspectiva “Realidade Laboral”	81
4.2.2.3	Análise Comparativa do Comprometimento Afetivo nas Duas Perspectivas	82
4.2.3	Análise do Comprometimento Instrumental	83
4.2.3.1	Análise do Comprometimento Instrumental na Perspectiva “Importância”	83
4.2.3.2	Análise do Comprometimento Instrumental na Perspectiva “Realidade Laboral”	84
4.2.3.3	Análise Comparativa do Comprometimento Instrumental nas Duas Perspectivas	85
4.2.4	Análise do Comprometimento Normativo	87
4.2.4.1	Análise do Comprometimento Normativo na Perspectiva “Importância”	87
4.2.4.2	Análise do Comprometimento Normativo na Perspectiva “Realidade Laboral”	88
4.2.4.3	Análise Comparativa do Comprometimento Normativo nas Duas Perspectivas	89
4.3	Análise dos Resultados sobre Antecedentes de Comprometimento Organizacional – Modelo de Medeiros (2003)	91
4.3.1	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Estrutura Organizacional	91
4.3.1.1	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Estrutura Organizacional – Na Percepção de “Importância”	92
4.3.1.2	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Estrutura Organizacional – Na Percepção de “Realidade Laboral”	93
4.3.1.3	Análise Comparativa do Antecedente de Comprometimento – Estrutura Organizacional – Nas Duas Perspectivas	94
4.3.2	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Políticas de Recursos Humanos	96
4.3.2.1	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Políticas de Recursos Humanos – Na Percepção de “Importância”	96

4.3.2.2	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Políticas de Recursos Humanos – Na Percepção de “Realidade Laboral”	98
4.3.2.3	Análise Comparativa do Antecedente de Comprometimento – Políticas de Recursos Humanos – Nas Duas Perspectivas	99
4.3.3	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Valores da Organização	101
4.3.3.1	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Valores da Organização – Na Percepção de “Importância”	101
4.3.3.2	Análise dos Antecedentes de Comprometimento – Valores da Organização – Na Percepção de “Realidade Laboral”	102
4.3.3.3	Análise Comparativa do Antecedente de Comprometimento – Valores da Organização – Nas Duas Perspectivas	104
5	CONCLUSÕES _____	106
5.1	Conclusões	106
5.2	Recomendações para estudos futuros	110
	REFERÊNCIAS	112
	APÊNDICE	119

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA DA PESQUISA

O comprometimento organizacional é um dos consolidados temas de pesquisa presente na agenda de estudos organizacionais. A importância que o tema representa está associada ao entendimento que indivíduos comprometidos apresentam índices de desempenho, eficiência e eficácia satisfatórios para a organização na qual estão vinculados. Na verdade, o comprometimento é um dos artifícios organizacionais que representa ou indica os diversos vínculos entre o indivíduo e a organização (BASTOS *et al.*, 2014).

A razão de ser da maioria das pesquisas de comprometimento organizacional é que um elevado nível deste vínculo contribui para que as organizações atinjam seus objetivos organizacionais e, conseqüentemente, melhores desempenhos. Dessa forma, as organizações desenvolvem práticas e políticas que visam obter um maior grau de comprometimento de seus trabalhadores de acordo com os objetivos e metas da organização (MEDEIROS, 2003).

O comprometimento no trabalho não está limitado apenas à esfera organizacional laboral. Isto quer dizer que o constructo considera que o indivíduo pode apresentar vários níveis de comprometimento nas mais variadas esferas da vida, seja com família, a ética social, aos valores. Para fins organizacionais, os principais temas de pesquisas estudados são o comprometimento com a organização em que trabalha, com o sindicato, com a profissão e com a carreira (BASTOS, 1993). Segundo Lamas e Noronha (2014), dentre as variáveis que compõem o modelo de comprometimento no trabalho, como a ética no trabalho, envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira, a última foi aquela que recebeu destaque mais recentemente.

Esses diversos aspectos da vida organizacional destacam a importância do comprometimento dos funcionários e o coloca como fenômeno importante na agenda de pesquisadores das organizações, já que novas formas de pensar os funcionários, a carreira e o trabalho precisam ser desenvolvidos para mudar a prática existente; e isso só ocorre com aquisição de funcionários comprometidos com a organização e com a carreira (MORAIS, 2004).

Nos estudos que abordam o tema comprometimento e suas relações com o desempenho, uma premissa existente é a de que altos níveis de comprometimento por si só geram altos níveis de desempenho (MEDEIROS, 2003). Ainda segundo o autor, as diversas práticas de recursos humanos das organizações podem influenciar de forma positiva o comprometimento dos indivíduos, enquanto o comprometimento afetivo também pode gerar um impacto benfeitor no desempenho da organização.

Meyer e Allen (1991), após a análise de vários estudos sobre a natureza do comprometimento organizacional, elaboraram um modelo de conceituação categorizado em três componentes gerais para o constructo denominado de o “enfoque de três dimensões” ou “modelo tridimensional de comprometimento”. Este modelo é internacionalmente aceito e tem sido validado em várias culturas desde sua divulgação inicial, inclusive no Brasil, por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira *et al.* (2000).

O modelo é composto pelos seguintes enfoques. A dimensão **afetiva** trata da natureza emocional capaz de unir a organização e o indivíduo, devido especialmente pela realização das necessidades pessoais e expectativas atendidas. A dimensão **instrumental** refere-se ao custo relacionado à saída da organização, calculado através da enumeração das perdas e ganhos com uma nova situação, e por fim, a dimensão **normativa** trata da obrigação da manutenção do vínculo por parte do indivíduo com os interesses e objetivos da organização, determinado e sustentado por meio de pressões normativas (MEYER e ALLEN, 1991).

No influxo das discussões suscitadas a respeito de comprometimento de indivíduos para a organização, pesquisas envolvendo o serviço e o servidor público são contempladas como objeto de estudo. Corroborando com a visão da nova administração pública e das reformas administrativas implementadas, impõe-se uma reflexão mais profunda focalizando o funcionário público, elemento humano em torno do qual se reorganizam as instituições estatais de modo a conhecer o seu perfil, nível, natureza e determinantes do comprometimento, a fim de contribuir para as relações de trabalho (LEITE, 2004).

Os estudos sobre comprometimento no serviço público têm uma grande importância para o desenvolvimento das instituições públicas brasileiras. Leite (2004) destaca essa importância em virtude da imagem que se tem do setor público e a contribuição que o comprometimento dos funcionários tem como fator de envolvimento com a instituição. Em estudo realizado no final da década de 1990, Correia *et al.* (1998, p.2) afirmam que o funcionalismo público é visto como ineficiente, dado seu “excessivo aparato burocrático e

baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações”.

Grande parte da responsabilidade pela ineficiência no serviço público tem sido atribuída aos servidores. Segundo Correia *et al.* (1998, p.7), o servidor público é “estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido”. Corroborando com esta ideia, Ribeiro e Mancebo (2013) apontam que não se ignora a corresponsabilidade dos servidores públicos no agravamento da imagem negativa dessa categoria. Infelizmente, existem servidores desengajados e descompromissados que em muito contribuem para a intensificação da própria discriminação.

Tendo em vista esta imagem, reforça-se a importância de se entender o comprometimento das pessoas na empresa pública para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os funcionários na organização, garantam uma melhor eficiência e produtividade da organização, bem como revelem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos. Por muitas vezes, o servidor não consegue identificar perspectivas de melhoria no ambiente laboral, por meio de recursos limitados e condições de trabalho aquém do ideal, resultando de fato em um desempenho abaixo do esperado.

Uma das consequências negativas do desempenho inferior ao desejado é uma crise de identificação do servidor com a organização. Segundo Rocha e Silva (2005), “a identificação com a organização pode ser definida como o nível de congruência entre a percepção que os membros possuem sobre a identidade da organização e as suas expectativas pessoais”. Diante desta crise que engloba uma estrutura de recursos humanos deficiente, condições de trabalho precárias e imagem negativa do servidor, o indivíduo tende a não se identificar com a organização que trabalha, estando favorável a buscar outros vínculos empregatícios.

Constatadas tais carências, a importância de estudos sobre comprometimento na organização pública se consolida no cenário brasileiro no intento de suprir necessidades práticas e teóricas do constructo, por diversos estudos de caso (CAMPOS *et al.*, 2009). Ao se analisar o comprometimento do servidor com a instituição ao qual trabalha, procura-se compreender também as aspirações e desejos do indivíduo dentro da organização.

Dentre os variados tipos de instituições públicas, uma unidade de análise de comprometimento dos servidores que tem destaque nas pesquisas científicas são as universidades públicas, instituições que segundo Moraes *et al.* (1997):

“se caracterizam pelo conservadorismo, principalmente no que se refere às políticas de recursos humanos, demonstrando resistência à adoção de medidas que incentivem a efetiva participação, do seu pessoal técnico-administrativo, nas decisões e quanto a maior autonomia no trabalho” (MORAES, 1997, p.3).

Uma das principais carreiras em universidades públicas federais é a dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), uma das poucas a ter plano de carreira estruturado (Lei 11.091/2005) que contempla a progressão por mérito (tempo de serviço), por capacitação (cursos de aperfeiçoamento) e incentivo à qualificação por nível de educação formal superior à exigência mínima do cargo. O plano contempla a carreira do servidor por quase todo o tempo que ele deverá permanecer no serviço público até sua aposentadoria, mantendo-o estimulado a atingir suas metas individuais de crescimento profissional.

Mesmo assim, a rotatividade nesta carreira é alta, não apenas em relação à entrada e saída de servidores da carreira, por meio de concurso público, mas também por remoção para outros setores dentro da própria instituição de ensino onde estão lotados, ou ainda, por redistribuição para outras instituições de ensino (SIQUEIRA *et al.*, 2012). Perante os desafios e as inúmeras transformações pelas quais as universidades federais vêm passando, assumindo novas demandas, precisando se alinhar às exigências do mercado em constante transformação, são necessários estudos para identificar as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos, buscando compreender esse profissional no seu contexto de trabalho, conhecendo as variáveis que lhes motivam, lhes engajam e os tornam produtivos, contribuindo para o crescimento da organização (LEONE *et al.*, 2012).

O *locus* de estudo desta pesquisa é a Universidade Federal de Pernambuco, precisamente o Centro Acadêmico do Agreste (CAA), localizado no município de Caruaru, que atualmente encontra-se em constante expansão de suas instalações físicas e de pessoal. Suas atividades foram iniciadas em março de 2006, seguindo a política de interiorização da Universidade Federal de Pernambuco. A unidade de ensino, pesquisa e extensão também é fruto do Programa de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) do governo federal (BRASIL, 2014).

O Centro Acadêmico do Agreste possui grande relevância para o desenvolvimento local do município de Caruaru e de todo agreste pernambucano, suprimindo a necessidade de ensino superior gratuito e de alta qualidade para a região. Em 2014, o CAA oferece a

sociedade onze cursos de graduação, já contabilizado o recém implantado curso de graduação em Medicina, e mais quatro cursos de mestrado acadêmico.

Em relação a dados quantitativos de pessoal, de acordo com dados coletados (2014), atualmente o CAA conta com 305 (trezentos e cinco) servidores efetivos, dentre os quais 211(duzentos e onze) são docentes e 94 (noventa e quatro) técnico-administrativos. Com o aumento constante de servidores, torna-se fundamental compreender a dinâmica de comprometimento destes perante a Universidade, como medida elementar para aferição de desempenho laboral, motivacional e de satisfação no trabalho.

Apesar da expansão das estruturas físicas e aumento de quantitativo de servidores, o Centro Acadêmico do Agreste apresenta uma série de limitações no tocante a esfera laboral, como condições de trabalho aquém do ideal, infraestrutura incompatível com o atual crescimento e insatisfação dos servidores. O CAA, que completou oito anos de funcionamento, já tem um histórico de três deflagrações de greve de técnico-administrativos (nos anos de 2011, 2012 e 2014). Além das demandas da pauta nacional da categoria, que incluem ajustes salariais, reestruturação do plano de carreira, redução da carga horária e ampliação de serviços, há uma demanda específica dos servidores do CAA, no tocante à comunicação – telefones e internet, capacitação de servidores, iluminação e segurança.

Juntamente a este problema constatado, as políticas de Gestão de Pessoas do CAA ainda estão muito atreladas ao contexto do *campus* de Recife. Ou seja, atividades básicas relacionadas ao pessoal, como integração, capacitação, treinamento e desenvolvimento, são oferecidas em sua grande maioria nas instalações de Recife, evidenciando uma demanda reprimida nos *campi* do interior. O Centro Acadêmico de Caruaru, por ser geograficamente o mais distante da Reitoria (130 km), pode ser o mais prejudicado. Percebe-se a carência de infraestrutura e de pessoal para que o Setor de Pessoal do CAA possa exercer suas atividades plenamente, além de funções burocráticas e obrigatórias. Isso pode afetar diretamente a boa qualidade dos serviços deste departamento, pois há uma lacuna em se desenvolver projetos direcionados para a realidade do servidor do CAA, marcado pelo contexto cultural, econômico e social da região onde Caruaru se situa.

Outro problema latente do CAA é relacionado ao seu próprio quadro de pessoal. De acordo com entrevista realizada com o responsável pelo Setor de Gestão de Pessoas da instituição (2014), existe um grande quantitativo de servidores (tanto técnico-administrativos como docentes) que são oriundos da região metropolitana do Recife. Estes, quando são

admitidos no interior por meio de concurso público, solicitam à Reitoria a possibilidade de remoção para Recife. Ao atender a demanda pessoal do servidor, a unidade do CAA pode ser prejudicada, pois sempre há um déficit de pessoal, gerando custo para a unidade organizacional como a diminuição de atendimento das finalidades organizacional e realização de novos concursos, integrações e treinamentos.

Sem um conhecimento real e verificável das percepções do servidor com o seu trabalho, as possíveis políticas desenvolvidas provavelmente não atingirão a eficácia desejada. Assim, busca-se neste estudo conhecer os fatores que podem colaborar para que os servidores do Centro Acadêmico do Agreste se comprometam com o trabalho e a organização. Para isso, pretende-se analisar as dimensões do comprometimento em suas diversas multiplicidades, tendo como base o modelo de Meyer e Allen (1997) sobre seus componentes e o modelo de Medeiros (2003) sobre os antecedentes de comprometimento organizacional. A escolha dos modelos citados levou em consideração a ampla aceitação dos mesmos no cenário internacional e nacional de pesquisas sobre comprometimento, sendo o modelo de Meyer e Allen (1997) validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira *et al.* (2000).

Os estudos sobre comprometimento organizacional também contribuem para identificar intencionalidades laborais dos servidores da instituição, na hipótese básica que o comprometimento do indivíduo afeta diversas atitudes e comportamentos relacionados ao trabalho, como assiduidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes face à mudança, desempenho individual (ROWE, 2008).

Neste intento, o presente estudo pretende elucidar a seguinte problemática: **como os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional são identificados pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco?**

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional são percebidos pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco.

Para o alcance do objetivo geral, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

a) Analisar itens do perfil sociodemográfico e funcional dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste com relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa de comprometimento organizacional;

b) Verificar o grau de importância atribuído pelos servidores em relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa para a construção do comprometimento organizacional;

c) Identificar os níveis das dimensões afetiva, instrumental e normativa de comprometimento organizacional percebidos na atividade laboral pelos servidores técnico-administrativos, à luz do modelo de Meyer e Allen (1991; 1997);

d) Verificar o grau de importância atribuído pelos servidores em relação aos antecedentes de comprometimento organizacional;

e) Identificar os principais antecedentes do comprometimento organizacional percebidos na atividade laboral pelos servidores da instituição estudada, à luz do modelo de Medeiros (2003).

1.3 JUSTIFICATIVAS

O comprometimento organizacional, de uma maneira geral, é uma busca constante nos dias atuais (MEDEIROS, 2003). Todas as organizações procuram ter em seu quadro de pessoal indivíduos que se dediquem a instituição, que assumam seu trabalho com esforço e que busquem os melhores resultados. Dessa forma, um grande benefício das pesquisas sobre comprometimento é conhecer o que contribui para que o ambiente laboral torne-se um

ambiente de alto empenho, identificando as variáveis organizacionais que colaboram para envolvimento dos indivíduos.

Para esta pesquisa, não é importante apenas identificar os indivíduos comprometidos com a organização e com o seu trabalho, ou medir o grau de comprometimento de cada um, mas também identificar as características organizacionais que influem no comprometimento dos indivíduos, ao analisar também os antecedentes de comprometimento. Dessa forma, o impacto de tais preditores no potencial da gestão de pessoal é considerado e contribui para suprir uma carência detectada por Meyer e Smith (2000), ao analisarem que esta área tem recebido menos destaque que o merecido.

No tocante a estudos sobre comprometimento organizacional em órgãos públicos, o presente estudo também contribui para a literatura acadêmica ao considerar a necessidade de trabalhos que analisem o comportamento do servidor público. Conforme declara Campos *et al.* (2009), apesar de considerado importante, o estudo do comportamento do servidor e a atenção dada aos recursos humanos nas organizações públicas ainda estão aquém do que seria necessário.

Visando consolidar estratégias de excelência no serviço público, a construção do comprometimento organizacional pelo servidor é visto como um dos requisitos para o alcance de tal objetivo. Conforme afirma Leite (2004), “o comprometimento e a qualificação dos funcionários, através de treinamento e conscientização da importância de seu trabalho, são algumas das medidas que podem ser tomadas para um melhor serviço”. Dessa forma, o presente trabalho visa contribuir com uma análise do compromisso com o serviço público na visão dos próprios servidores de uma instituição de ensino superior reconhecida nacionalmente, a Universidade Federal de Pernambuco.

A presente pesquisa também se justifica no campo prático por ser pioneira no ambiente estudado. O Centro Acadêmico do Agreste possui grande relevância para o desenvolvimento local da região do agreste pernambucano e já se consolida como um dos principais polos de produção do conhecimento do interior do estado. Dessa forma, as pesquisas sobre o comportamento do servidor, e especificamente sobre comprometimento organizacional, na instituição podem ser cada vez mais necessitadas para seu planejamento estratégico, visando conhecer possibilidades e limitações de ações no tocante ao seu quadro de pessoal.

Como a presente pesquisa é voltada para a classe de servidores técnico-administrativos da instituição, pretende-se com os resultados da pesquisa, oferecer alternativas de aperfeiçoamento da prática laboral dos serviços administrativos da universidade, que têm impacto direto nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Serviços executados pelos técnico-administrativos, como por exemplo, atividades de biblioteca, expedição de documentos e atividades de laboratório, interferem diretamente para a eficácia da atividade de ensino e pesquisa. Outros serviços administrativos, como infraestrutura, contabilidade e gestão de pessoas, que têm impacto indireto, são fundamentais para promover as condições adequadas para o bom funcionamento da universidade.

Tendo em vista que o estudo se propõe a identificar tanto a percepção de importância como de presença de itens que colaboram para a construção do comprometimento organizacional, a pesquisa ressalta a importância de se conhecer as expectativas dos servidores ao tratar de comprometimento, indo além de um meio de mensuração de percepção no trabalho. Assim, as políticas de gestão de pessoas podem ser mais bem direcionadas, ao passo que o presente estudo propõe analisar as expectativas de importância sobre itens de comprometimento organizacional.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO DA PESQUISA

A presente pesquisa se limita a investigar o constructo de comprometimento organizacional e suas dimensões como assunto central. Dessa forma, a construção dos elementos que contribuíram para compreensão do comprometimento como modelo multidimensional é abordado nesta pesquisa, fazendo um resgate dos estudos sobre vínculos psicológicos do indivíduo com a organização.

Apesar da compreensão que o comprometimento de um indivíduo pode apresentar múltiplos focos, tais como a organização, o trabalho, a carreira, o sindicato, a presente pesquisa se limita a analisar o comprometimento do indivíduo com a organização. Para esse intuito, será abordado neste trabalho o modelo tridimensional de comprometimento de Meyer e Allen (1997), que é composto pelas dimensões afetiva, instrumental e normativa.

A pesquisa também considerará um conjunto de antecedentes de comprometimento organizacional. Para isto, será utilizado o modelo desenvolvido por Medeiros (2003), o qual é

formado por elementos de refletem a cultura organizacional, tais como estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e valores da organização. Reconhece-se a complexidade do fenômeno da cultura de uma organização (SCHEIN, 2001), mas neste estudo tenta-se capturar os aspectos visíveis e relacionados aos antecedentes de comprometimento.

Dessa forma, esta pesquisa visa também contribuir para a elaboração, desenvolvimento e aperfeiçoamento de políticas estratégicas de recursos humanos que, através do conhecimento científico e empírico do grau de comprometimento com a organização que os servidores percebem, poderão identificar quais são os elementos que mais influenciam na dinâmica cotidiana do trabalho.

No capítulo seguinte desta dissertação é apresentada uma revisão da literatura sobre os principais conceitos e modelos que estão vinculados ao comprometimento organizacional.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo da dissertação é apresentada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos que estão vinculados a temática estudada. Tendo em vista a diversidade conceitual que permeia os estudos sobre comprometimento organizacional, inicialmente é apresentada uma breve análise conceitual da palavra comprometimento e suas relações cognatas, tanto em língua portuguesa como inglesa, visando um melhor entendimento do constructo. Em seguida, é apresentado o surgimento do comprometimento no contexto organizacional, resultado de contribuições advindas das ciências sociais e psicossociais, e uma construção de pensamento que explora a evolução conceitual do termo dentro do arcabouço das ciências administrativas, com ênfase para práticas de recursos humanos. Em sequência, são analisadas as bases, naturezas, componentes e dimensionalidades do constructo de comprometimento organizacional, com destaque para o modelo de Meyer e Allen (1991; 1997). E finalizando este capítulo, uma discussão sobre os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

2.1 COMPROMETIMENTO

Para o senso comum, o termo “comprometimento” significa o ato ou efeito de se comprometer (FERREIRA, 2001). O substantivo comprometimento é cognato da palavra compromisso, do latim *compromissum*, que significa uma “obrigação mais ou menos solene; acordo pelo qual os litigantes sujeitam à arbitragem a decisão de um pleito”. Do mesmo morfema, deriva o verbo comprometer. Segundo Ferreira (2001), este verbo apresenta cinco significados: “1. Obrigar por compromisso, 2. Implicar ou **envolver** (grifo nosso), 3. Expor a perigo ou perda, 4. Pôr alguém em situação suspeita ou má, e 5. Tomar compromisso”.

Segundo Carvalho (1969), o vocábulo “comprometer” deriva do termo latino *compromittere*. O autor apresenta a palavra **empenhar** como o primeiro cognato do termo comprometer. O sentido de “comprometer-se com alguma coisa” seria correspondido por estabelecer compromisso, empenhar a palavra. Comprometer também significa **envolver-se**

com responsabilidade (grifo nosso). E o termo “comprometido” é o adjetivo correspondente ao verbo comprometer, que significa “estar obrigado por compromisso”.

Na literatura acadêmica internacional, para se referir ao fenômeno do comprometimento, utiliza-se a expressão *commitment*. Este termo é procedente da língua inglesa e derivada do verbo *to commit*, que segundo Almeida (1970), significa confiar, entregar; recolher, conduzir; cometer, praticar. A palavra *commitment* é o ato de confiar alguma coisa a alguém; entrega; comprometimento; compromisso. Legitima também este significado o dicionário Oxford (2001), trazendo a noção do *engage* (que significa envolvido ou comprometido com algo ou alguém) e destacando que o verbo *to commit*, no seu sentido reflexivo, significa comprometer-se. Por exemplo: *You committed yourself to do something good* é traduzido desta maneira: você se comprometeu em fazer algo bom.

A partir dessas definições, compreende-se que o ato de se comprometer é um tipo de obrigação, mas que tem uma natureza menos imposta. Ou seja, do comprometimento subentende-se que este surge de uma forma mais endógena que exógena, tendo como origem o próprio indivíduo e sua disposição a se comprometer que as forças do sistema ou regulamentos, normas e regras. É um fenômeno caracterizado pelo envolvimento, atenção e esforço para manter ou alcançar determinado fim, que implica em uma atitude positiva do indivíduo. Isto não quer dizer que estas influenciam na ação do indivíduo, mas se revela como uma natureza mais branda que uma imposição.

Uma imposição, segundo Ferreira (2001), significa “1. Ato de impor, estabelecer, determinar; 2. Coisa imposta”. Já a ação impor significa para o mesmo autor “1. Tornar obrigatório ou indispensável; 2. Inspirar, infundir; 3. Fixar, estabelecer, 4. Conferir, atribuir; 5. Enganar-se com boas maneiras; 6. Infligir; 7. Fazer-se aceitar e 8. Determinar a si mesmo”. Ao analisar o termo imposição, percebe-se sua relação conceitual com a palavra obrigação. Uma obrigação implica em algo “de cima para baixo”, ou seja, determinado por um sujeito e praticado por outrem passivamente. É importante ressaltar que a aceitação a uma ou mais obrigações pode ser deliberada pelo sujeito, mas significa que seu não cumprimento implicará em sanções pré-determinadas e já estabelecidas.

Já a palavra envolver significa para Ferreira (2001) “1. Abranger, abarcar; 2. Encerrar, conter; 3. Cercar, rodear; 4. Cobrir, enrolar, cingir; 5. Cativar, seduzir; 6. Fazer tomar parte, **comprometer** (grifo nosso). 7. Acarretar. (...) 11. Ter relação amorosa com alguém.” É importante observar que, segundo Ferreira (2001), os vocábulos envolver e comprometer tem

alta relação afim de significado. Dessa forma, a palavra comprometimento tem mais relação com o morfema “envolvimento” que com “imposição”. O comprometimento implica a ideia de envolvimento, apresentando um grau de responsabilidade semelhante a uma obrigação solene.

Essa visão proativa do comprometimento é corroborada em Costa (2007), ao salientar que o envolvimento não significa um posicionamento passivo do indivíduo e nem de aceitação sem nenhum questionamento quanto à relevância e significados das ações organizacionais. Segundo a autora, essa ideia poderia levar a uma compreensão equivocada do comprometimento, semelhante a um estado de alienação. “Pelo contrário, o comprometimento envolve uma postura ativa e positiva dos indivíduos em relação àquilo que acreditam como convergentes com seus valores e crenças pessoais” (COSTA, 2007).

Meyer e Herscovitch (2001) também corroboram com a visão proativa do comprometimento, ao defini-lo como uma força que liga um indivíduo a um curso relevante de ação para um ou mais objetivos. Diferentemente dos processos de motivação, o comprometimento não é necessariamente baseado em noções de trocas ou recompensas para o indivíduo em curto prazo. A atitude positiva de se comprometer visa à convergência com elementos mais duradouros, que aproximam indivíduo e outras esferas por meio de valores pessoais, conforme apresentado por Costa (2007). Comportamentos comprometidos podem existir mesmo na ausência de motivação intrínseca ou atitudes positivas.

Salancik (1991, *apud* COSTA, 2007) apresenta três aspectos para se compreender os níveis de comprometimento de um indivíduo com suas ações:

- (a) *volição* - a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- (b) *reversibilidade* - quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que envolva altos custos, maior o seu *comprometimento* com o determinado curso de ação; e
- (c) *caráter público ou explícito do ato* - a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas, etc.) tomam conhecimento do seu comportamento, aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

No cenário brasileiro, uma das definições mais utilizadas para o comprometimento tem como referencial a tese de doutorado de Bastos (1994). O autor, ao analisar os diversos conceitos de comprometimento na literatura científica, percebe que comprometimento envolve as seguintes ideias:

- Desejo de permanecer, de continuar;
- Sentimento de orgulho por pertencer;
- Identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;
- Engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

O presente estudo baseia-se na compreensão do comprometimento como um sentimento positivo do indivíduo a uma entidade organizacional, relacionado aos sentimentos de pertença e permanência. Tem uma natureza mais relacionada com o livre envolvimento do que com a imposição, sendo estimulada por fatores subjetivos, como a identificação. As motivações do comprometimento podem apresentar diversas origens.

Tendo em vista o objetivo de presente estudo, a seção seguinte discute os fundamentos do estudo de comprometimento dos indivíduos nas organizações, partindo do surgimento da necessidade de se compreender os vínculos psicológicos indivíduo-organização, analisando as bases conceituais do comprometimento organizacional e seus principais autores, até a consolidação de constructos específicos, como os modelos unidimensionais de Mowday, Porter e Steers (1982) e O'Reilly e Chartman (1986), e o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991; 1997).

2.2. ORIGENS DO COMPROMETIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações são entidades sociais estruturadas construídas para o alcance de objetivos organizacionais e individuais. Diante de contextos sociais cada vez mais turbulentos, influenciados pelas intervenções tecnológicas, mercadológicas e comportamentais, as organizações de uma maneira geral necessitam de um quadro de pessoal mais envolvido com os propósitos e razões que fundamentam sua existência (DEMO *et al.*,2013).

A Gestão de Pessoas compreende o colaborador como fundamental no processo de alcance de metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, é possível observar que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, que sua gestão deve ser devidamente suportada por teorias coesas e consistentes e, ainda, que precisa estar alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional (DEMO *et al.*, 2013). Segundo Rego (2000), cada vez mais os membros da organização precisam “vestir a camisa” da instituição. O ato de vestir da camisa, uma metáfora para a necessidade de uma maior capacidade de entrega aos propósitos organizacionais, visa também criar o espírito de cidadania na organização.

Segundo Borges-Andrade e Pilati (2001), essa necessidade de uma maior capacidade de entrega do funcionário, relacionada diretamente com o nível de comprometimento, também está atrelada a uma série de desafios que caracterizam o gerenciamento de pessoas na atualidade. A organização em si compete com diversas outras forças extrínsecas diretamente relacionadas com a esfera laboral do indivíduo, com ênfase a gestão pessoal da carreira, redução do número de pessoal, ênfase em equipes autônomas e enfraquecimento do papel dos sindicatos:

(1) a *autogestão das carreiras*, ao exacerbar o comprometimento com essas, poderia fazê-lo às custas de um afrouxamento no comprometimento organizacional; (2) *terceirização e redução de pessoal* geralmente são interpretadas como sinais de quebra do contrato psicológico entre organização e empregados, o que levaria à diminuição do comprometimento desses últimos com a primeira; (3) a organização do trabalho em torno de *equipes autônomas* aumentará o comprometimento com elas, às custas de uma limitação no comprometimento organizacional; (4) o *enfraquecimento do papel dos sindicatos* está levando a um relaxamento dos vínculos entre eles e os empregados(...) (BORGES-ANDRADE E PILATI, 2001, p. 86 – grifos nossos).

Para se promover uma maior capacidade de entrega dos funcionários para os fins da organização, gestores de pessoas empregam uma variedade de recursos psicológicos, com ênfase nos estudos sobre os vínculos psicológicos entre os indivíduos e a organização. Conforme o Quadro 1, visualizado na página seguinte, Rego e Souto (2004) elencam as seguintes temáticas sobre vínculos psicológicos que tem convergência entre as necessidades gerenciais e seus principais pesquisadores que apresentam relevância internacional.

Quadro 1 - Temáticas sobre vínculos psicológicos e seus respectivos pesquisadores

Temáticas	Pesquisadores
Contratos psicológicos	Rousseau, 1995; Morrison e Robinson, 1997
Sentido psicológico de comunidade de trabalho	Burroughs e Eby, 1998
Identificação organizacional	Mael e Ashforth, 1992; Dutton, Duberich e Harquail, 1994; Van Knippenberg e Van Schie, 2000
Comprometimento organizacional	Allen e Meyer, 1990, 1993, 1996; Meyer e Allen, 1991; Meyer, 1997

Fonte: adaptado de Rego e Souto (2004).

Como se pode perceber, o comprometimento organizacional é um dos campos de estudo na literatura científica que visa compreender e analisar os vínculos psicológicos do indivíduo com a organização. Ele é concebido como um laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem (MEYER E ALLEN, 1991).

Menezes e Bastos (2009) reconhecem que é de fundamental importância para a compreensão do conceito de comprometimento organizacional analisar as raízes históricas do construto, ampliando a visão do comportamento organizacional. Essa necessidade advém, segundo os autores, da grande complexidade na investigação do fenômeno, na qual atualmente ainda não existe uma definição constitutiva consensual para o comprometimento organizacional. As raízes históricas que Menezes e Bastos (2009) mencionam podem ser identificadas nas teorias **sociológicas** e **psicológicas** que buscam estudar quais os tipos de processos de influência social que levam as pessoas a estabelecer vínculos de permanência com um determinado grupo.

Na **sociologia**, Menezes e Bastos (2009) resgatam os primeiros estudos sobre vínculos estabelecidos entre indivíduos e instituições, conhecidos no campo das ciências sociais como *attachment* ou ligação. Os trabalhos de Émile Durkheim, datados de 1893, figuram entre os pioneiros ao tratar sobre as duas bases consideradas de importância para a coesão social: a solidariedade mecânica e a solidariedade orgânica. Enquanto a solidariedade mecânica reflete uma ligação entre crenças, participação na ação coletiva e um senso comum de identidade, a solidariedade orgânica é caracterizada pela interdependência material baseada na divisão do trabalho (DURKHEIM, 1893 *apud* MENEZES E BASTOS, 2009).

Outro pesquisador que estudou os condutores de coesão social foi Homans (1950, *apud* MENEZES E BASTOS, 2009), o qual destacou três fatores: a interação, as atividades compartilhadas e os sentimentos compartilhados. Para o autor, esses fatores reforçam mutuamente os grupos sociais, visto que, quanto maior a interação entre as pessoas, maior a tendência de existirem sentimentos compartilhados e a realização de atividades em conjunto.

Segundo Menezes e Bastos (2009), uma das teorias sociológicas mais contributivas para o desenvolvimento conceitual do comprometimento organizacional é conhecida como a teoria da coesão relacional, de Lawler e Yoon (1998). Os autores consideram que, embora muitas relações de troca apresentem uma base instrumental, repetidas trocas contribuem para a construção de valores expressivos entre as partes envolvidas. Assim, a repetição, quer seja de comportamentos, da interação ou de trocas, tende a estimular e manter a coesão dos grupos sociais (LAWLER E YOON, 1998).

No campo da **psicologia**, as teorias que se destinam ao estudo do *attachment* trazem a noção de influência social para explicar o processo de vinculação entre indivíduos e grupos, concepção de fundamental importância para o entendimento do construto de comprometimento organizacional (MENEZES E BASTOS, 2009). Entre as diferentes perspectivas sobre influência social, uma das mais contributivas para as pesquisas sobre comprometimento organizacional foi desenvolvida por Kelman, no ano de 1958.

De acordo com Medeiros *et al.* (2005), a pesquisa supracitada desponta entre os primeiros estudos sobre o vínculo psicológico do indivíduo com a organização. Neste estudo, tal vínculo é dividido em três dimensões ou componentes independentes entre si. De acordo com Kelman (2006), os três processos clássicos de influência sugerem diferentes modos pelos quais as pessoas podem ser integradas em um sistema social, tal como uma organização, quer seja pela aderência a regras, quer pelo envolvimento com seus papéis ou pelo compartilhamento com seus valores:

a) submissão/consentimento ou *compliance*. Também conhecido como envolvimento instrumental, ocorre quando um indivíduo aceita a influência de outra pessoa ou grupo com o objetivo de alcançar uma resposta favorável, tanto para obter recompensas específicas quanto para evitar punições que sejam controladas pelo outro, ou ainda, para obter aprovação ou evitar reprovação;

b) identificação ou *identification*. Ocorre quando o envolvimento de um indivíduo perpassa pelo desejo de afiliação, ou seja, ocorre quando o sujeito se comporta visando a manter o bom relacionamento com um grupo social. A identificação não apenas descreve um conjunto de requisitos comportamentais, mas representa uma parte importante do autoconceito do indivíduo diante do sistema social no qual se insere.

c) internalização ou *internalization*. Ocorre quando o indivíduo aceita a influência de outra pessoa com o objetivo de manter uma congruência entre as ações e crenças do outro com o seu próprio sistema de valores. A congruência com os valores pode tomar uma forma de consistência cognitiva, em que o comportamento gerado pela internalização é percebido como potenciador dos valores próprios do sujeito.

Bastos (1993), por meio de um mapeamento conceitual sobre a temática, observa que as abordagens ou enfoques de comprometimento originaram-se de três disciplinas. Da sociologia, pelos trabalhos de Becker (1960), teria evoluído o enfoque instrumental ou calculativo, enquanto de Weber (1992) teria surgido a noção de comprometimento como decorrente da autoridade e subordinação legitimadas no contexto de trabalho. Das teorias organizacionais, de autores como Etzioni (1975), teria surgido a tradição atitudinal ou afetiva; mas suas ideias também teriam influenciado o enfoque instrumental ou calculativo. Da psicologia social de Azjen e Fishbein (1980) teria emergido uma segunda influência sobre o enfoque normativo (BASTOS, 1993). Estes trabalhos seminais são analisados na seção seguinte.

2.3 BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Partindo agora para uma análise mais comportamental, o comprometimento está diretamente relacionado como um preditor de vários aspectos relacionados ao ambiente organizacional, como a assiduidade, intenções de abandonar a organização, abandono efetivo, pontualidade, atitudes favoráveis face à mudança, desempenho individual, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência, capital humano, desempenho organizacional (REGO, 2000).

Segundo Bastos *et al.* (2008), os estudos sobre comprometimento organizacional têm um intenso crescimento a partir do final da década de 1970. Nessa época, percebe-se um aumento de interesse em comprometimento e uma diminuição gradativa de estudos sobre satisfação no trabalho ou clima organizacional. A razão deste novo enfoque é que comprometimento é um vínculo mais profundo do indivíduo com o seu trabalho; ele se desenvolve lentamente, sendo mais estável ao longo do tempo; portanto, sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais. A satisfação é mais instável, transitória, cresce ou diminui com maior velocidade, reproduzindo condições de trabalho momentâneas. Assim, para explicar a qualidade do desempenho, a permanência no emprego e, mesmo, aspectos como o fortalecimento e efetividade organizacionais, o conhecimento do nível de comprometimento revela-se mais útil do que as medidas de satisfação (BARROS, 2007; ROWE, 2008).

Esse crescimento, seguindo a tradição de estudos no campo do comportamento organizacional, é marcado pela diversidade de definições e modelos teóricos, resultando em *fragmentação e redundância conceitual* (grifos do autor). Embora aparentemente essa constatação pudesse implicar em um problema considerável para a evolução dos estudos na área, em um estudo de meta-análise¹ conduzido por Cooper-Hakin e Viswesvaran (*apud* BASTOS *et al.*, 2008) foi apontado que a redundância conceitual não é o principal problema para a análise de múltiplos comprometimentos.

Bastos (1993) afirma que o estudo sobre comprometimento organizacional se diversifica amplamente devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como vínculos do indivíduo, como a organização, o sindicato, os valores, profissão, trabalho, todos se constituindo em linhas de investigação próprias, mesmo que compartilhem problemas comuns.

Apesar da variedade de focos específicos, Meyer e Herscovitch (2001) apontam que “todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato que o comprometimento é a) uma força que estabiliza e coage; e b) dá direção ao comportamento”. Bastos *et al.* (2008) analisam que embora a multidimensionalidade do comprometimento organizacional possa ocorrer nas diferentes facetas da complexa unidade denominada “organização”, as pesquisas neste tema voltaram-se em sua maior parte para a compreensão das formas e naturezas do comprometimento.

¹ Meta-análise é um procedimento que envolve a agregação de coeficientes de correlação encontrados por diversos estudos, corrigindo-se à presença de artefatos estatísticos. Ele permite sumarizar resultados acumulados, testando a consistência desses achados (BASTOS, 1993).

Durante a década de 1980, os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982) enfatizaram a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Para a definição do seu constructo, os autores utilizaram as seguintes dimensões: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, b) forte desejo de manter vínculo com a organização e c) a intenção de se esforçar em prol da organização. Essa abordagem de comprometimento organizacional desenvolveu uma das mais conhecidas medidas do constructo - o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Mesmo com sua natureza unidimensional, muitos estudos confirmam a validade dos indicadores psicométricos da medida (BASTOS *et al.*, 2008).

Bastos *et al.*(2008) apontam que a construção da perspectiva multidimensional de comprometimento organizacional teve origem em trabalhos seminais, e em uma perspectiva fragmentada. Em seguida, são apresentadas resumidamente as principais ideias destes trabalhos, e que são agrupados em bases do comprometimento, conforme se pode visualizar no Quadro 2.

Quadro 2 - Diferentes bases ou enfoques do comprometimento e autores seminais

Bases ou enfoques do comprometimento	Autores seminais
Comprometimento afetivo ou atitudinal – baseado na aceitação dos objetivos da organização. Revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios.	Etzioni (1975): Envolvimento Moral Kanter (1968): Comprometimento de coesão Mowday <i>et al.</i> (1982) O’Reilly e Chartman (1986): identificação
Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental – baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização. É um mecanismo psicossocial, cujos elementos de ações prévias – recompensas ou custos – impõem limites ou restringem ações futuras.	Becker (1960): <i>Side-bets</i> Kanter (1968): comprometimento de continuação O’Reilly e Chartman (1986): submissão
Comprometimento normativo – baseado no sentimento de lealdade e obrigação para a organização. Pressupõe que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de pressões normativas que ele assume internamente. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por essas pressões normativas.	Kanter (1968): Comprometimento de controle O’Reilly e Chartman (1986): internalização

Fonte: adaptado de Bastos *et al.* (2008, p. 54) e Bandeira *et al.*(2000, p.135-136).

Etzioni (1975) analisa como o poder é exercido nas organizações (através da coerção, remuneração, ou pressão pelas normas) e sua relação com três formas de envolvimento do

indivíduo empregado (através do sentimento de alienação, calculativo ou moral). O autor destaca três principais formas de submissão nas organizações: a) estratégia coercitiva, que associa a alienação pelo uso automático dos mecanismos de punição; b) estratégia utilitária, por meio do uso de recompensas financeiras, c) estratégia moral, que utiliza recompensas simbólicas.

Kanter (1968) também se refere a três formas de comprometimento (continuação, coesão e controle), sendo que o de continuação tem origem no trabalho de Becker (1960), ao estudar a continuação como resultante de um processo que aprisiona a pessoa a cursos de ações em função das trocas laterais ou *sidebets*. Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização. Os trabalhos de Becker são basilares para a ideia de comprometimento instrumental.

A proposta que também apresentou grande relevância para a construção da multidimensionalidade foi o estudo de O'Reilly e Chartman (1986). Os autores destacam que o apego psicológico seria esse núcleo central do construto, que é o grau em que o indivíduo interioriza ou adota características ou perspectivas da organização. Tal apego, todavia, poderia ser gerado por diferentes mecanismos que denominou de **bases do comprometimento**. Recuperando as ideias de Etzioni (1975) e Kelman (1958, *apud* BASTOS *et al.*, 2008) sobre mudanças de atitude, os autores discriminam três bases ou processos geradores de comprometimento organizacional: (a) complacência ou submissão; (b) identificação ou afiliação; (c) internalização (já analisadas na seção anterior).

Além dos problemas conceituais que envolvem a definição do constructo de comprometimento organizacional, existem diferenciações entre a própria natureza do comprometimento (BORGES-ANDRADE E PILATI, 2001). Segundo Menezes e Bastos (2009), os clássicos trabalhos sobre o tema, embora tragam definições importantes para a explicação do fenômeno, favorecem a polissemia do construto, associando-o ora a uma perspectiva atitudinal, ora a uma abordagem comportamental.

Na abordagem atitudinal, o comprometimento é entendido como o processo pelo qual as pessoas pensam a relação com sua organização. Já na abordagem comportamental, ele é avaliado por meio de comportamentos expressos ou consequentes do comprometimento, como motivação e desempenho. A predominância da abordagem atitudinal faz com que sejam

pouco comuns os estudos que buscam avaliar comprometimento por meio de comportamentos expressos pelos trabalhadores.

Mowday, Porter e Steers (1982) apontam para uma necessidade de integração entre as perspectivas atitudinal e comportamental. Segundo Bastos *et al.* (2008), o foco da perspectiva atitudinal está voltado para as crenças, afetos e comportamentos que se dirigem a um objeto, sendo os comportamentos uma consequência das atitudes. A perspectiva comportamental considera que as pessoas se comprometem com ações, sendo as atitudes geradas pelos comportamentos.

2.4 DIMENSIONALIDADES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Diversos autores analisam que o fenômeno do comprometimento organizacional só pode ser compreendido em sua complexidade diante de modelos multidimensionais (MEYER E ALLEN, 1997; MEDEIROS, 2003; BASTOS *et al.*, 2008). Como se pode perceber ao longo das seções anteriores, os modelos de comprometimento já consideravam diferentes bases ou enfoques, que mesmo em uma forma fragmentada, traduziam a complexidade do fenômeno. Segundo Rego e Souto (2004):

“A interpretação das consequências e dos antecedentes do comprometimento só pode ser profícua após a compreensão da sua multidimensionalidade. Na verdade, os estudos têm revelado que diferentes dimensões são explicadas por diferentes antecedentes e explicam distintas consequências” (REGO E SOUTO, 2004, p.154)

Dimensão, segundo Ferreira (2001), significa “sentido em que se mede a extensão para avaliá-la; extensão”. Também a palavra dimensão é usada nas ciências exatas para se referir ao “número mínimo de variáveis necessárias à descrição analítica de um conjunto”. Assim, quando se compreende a dimensão de algum objeto, há a intenção de medir tal objeto para um melhor entendimento do mesmo. E é nessa intenção que os estudos sobre comprometimento utilizam o termo “dimensionalidades” do constructo.

Podem-se compreender as dimensionalidades do constructo comprometimento organizacional sob pelo menos duas óticas básicas. A primeira ótica de análise considera os diferentes **focos de comprometimento** do indivíduo na esfera do trabalho. O indivíduo tem níveis de comprometimento não apenas com a organização em que atua, mas também com

outras esferas consideradas por Bastos (1994), como a carreira e o sindicato. Bastos (1994, p. 58) aponta que “o estudo de comprometimento organizacional, por ser mais intensamente estudado, deveria ser integrado a vertentes de pesquisa que analisam o comprometimento frente a outros focos do contexto de trabalho, a exemplo de carreira e sindicato”.

Meyer e Allen (1991) enfatizam que o comprometimento pode assumir diferentes formas, de acordo com as entidades relacionadas, quais sejam: grupo de trabalho, supervisor, carreira e sindicato. Essas dimensões correspondem a focos, e não a tipos de comprometimento.

A segunda ótica de análise diz respeito à integração das diferentes **bases de comprometimento** (afetivo, instrumental e normativo) em um mesmo modelo juntamente com os diferentes focos de comprometimento do indivíduo com o trabalho (organização, carreira e sindicato). Medeiros *et al.* (2003) apontam a abordagem multidimensional, com múltiplos focos e bases, como uma busca para entender os trabalhadores e seu vínculo com a organização de uma maneira mais complexa, sendo considerada um dos novos desafios para a pesquisa na área.

Segundo Cohen (2003), o comprometimento no trabalho pode ser melhor elucidado a partir de uma abordagem multidimensional e, conseqüentemente, proporcionar melhores preditores do comportamento, superando muitas limitações da tradicional pesquisa sobre comprometimento.

Em 1991, Meyer e Allen apresentaram um trabalho que se tornou referência na pesquisa sobre comprometimento, o artigo intitulado *A three-component conceptualization of organization commitment*. Os modelos unidimensionais foram questionados pelos autores, ao ponto que estes demonstraram que o comprometimento organizacional é um constructo multidimensional. Os autores conceituam o constructo como tridimensional - comprometimento afetivo, instrumental e normativo - podendo agir isoladamente ou de forma combinada na influência do comportamento.

Para os autores, pode-se considerar essa classificação como componentes do comprometimento e não como tipos de comprometimento, que traria subjacente a ideia de que tais componentes são mutuamente excludentes, não condizente com o modelo apresentado. Os esforços no sentido da busca de operacionalização desse constructo resultaram em

instrumentos desenvolvidos pelos autores em 1984, 1990, 1991 e 1993, os quais contribuíram para o desenvolvimento do seu modelo (MOSCON *et al.*, 2012).

A estrutura tridimensional recebe suporte empírico em várias fontes. Os modelos tridimensionais ajustam-se satisfatoriamente aos dados, conforme Allen e Meyer (1990) e Meyer *et al.*(1993); sendo esta evidência igualmente detectada em amostras brasileiras e portuguesas, como por exemplo, Medeiros (1997) e Rego (2000).

Neste momento deve ser dada atenção à diferença entre múltiplos comprometimentos e múltiplos componentes do comprometimento. Segundo Rego (2000), o uso da expressão múltiplos comprometimentos refere-se, coletivamente, a vários focos, aos quais uma pessoa possa se tornar comprometida. Conforme visto anteriormente, o indivíduo pode demonstrar ser comprometido em vários níveis de elementos relacionados ao trabalho, como a organização, a sua carreira pessoal, ao sindicato, aos seus superiores, entre outros. Esses elementos correspondem aos focos de comprometimento.

Já a expressão “múltiplos componentes do comprometimento” considera os diferentes componentes do comprometimento. Meyer e Allen (1991) sugerem ser mais apropriado designar essas três dimensões do comprometimento como componentes e não como tipos, por não serem mutuamente excludentes, uma vez que os empregados podem experimentar todas as três formas, em diferentes graus. Corrobora com essa interpretação Bandeira *et al.* (2000), ao afirmarem que os autores enfatizam que o comprometimento pode assumir diferentes formas, de acordo com as entidades relacionadas, quais sejam: grupo de trabalho, supervisor, carreira, sindicato. Essas dimensões correspondem a componentes, e não a tipos de comprometimento.

A partir da análise de diversas definições, Meyer e Allen (1991, p. 67) conceituam os três componentes básicos para o constructo de comprometimento organizacional, conforme pode-se visualizar na página seguinte, no Quadro 3:

Quadro 3 - Os três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

Dimensão do comprometimento	Características
Comprometimento Afetivo	Refere-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem”;
Comprometimento Instrumental	Refere-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. “Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam”;
Comprometimento Normativo	Reflete um sentimento de obrigação de permanecer na organização. “Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização”.

Fonte: adaptado de Meyer e Allen (1991).

O modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1997) e Bandeira *et al.* (2000), com a utilização de técnicas multivariadas, como análise fatorial e análise de *cluster*. Medeiros e Enders (1997) verificaram a conceituação do comprometimento na realidade brasileira, de modo especial para as pequenas empresas nos três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviço. Por sua vez, Bandeira *et al.* (2000) realizaram esse estudo em uma regional de uma organização de serviços do segmento público (ROWE, 2008).

Em 1997, Meyer e Allen apresentam duas escalas para se mensurar os níveis de comprometimento organizacional considerando as três dimensões em sua análise. A primeira escala é composta por 24 itens e a segunda por 18 itens, conforme pode ser visualizado na página seguinte, no Quadro 4. Nesse mesmo estudo, os autores reforçam a importância do comprometimento afetivo, ressaltando que funcionários que maiores níveis desse comprometimento estariam mais dispostos a aumentar os índices de desempenho e contribuição.

Quadro 4 - Escala de dezoito itens de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997)

Item	Comprometimento Afetivo
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”
2	“Eu realmente sinto os problemas da minha organização como se fossem meus”
3	“Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização”
4	“Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização”
5	“Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”
6	“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”
Item	Comprometimento Instrumental
1	“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade, mais que um desejo”
2	“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta organização agora”
3	“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”
4	“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”
5	“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”
6	“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”
Item	Comprometimento Normativo
1	“Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização”
2	“Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora”
3	“Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora”
4	“Essa organização merece minha lealdade”
5	“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”
6	“Eu devo muito a esta organização”

Fonte: adaptado de Meyer e Allen (1997).

Apesar da grande aceitação que o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997) obteve no cenário das pesquisas sobre comprometimento organizacional, não se há consenso sobre esse conceito. Conforme afirmam Moscon *et al.*(2012), existem diversos estudos que apontam problemas conceituais na construção tridimensional de comprometimento. Um deles é apontado por Menezes (2006) ao defender que o comprometimento normativo sobrepõe-se ao comprometimento afetivo. O fato de que se identificar com a organização ao ponto de sentir-se na obrigação de fazer vem, quase sempre, acompanhado de apego emocional relacionado com a mesma. Por outro lado, o autor argumenta que esse sentimento de obrigação pode vir acompanhado de um vínculo instrumental, no sentido de querer retribuir trocas que lhes vêm sendo consideradas satisfatórias.

Tendências recentes de pesquisas investigam novos conceitos e constructos relacionados ao comprometimento. Os estudos sobre comprometimento com a carreira vêm ganhando cada vez mais espaço na academia. Conforme Lamas e Noronha (2014), dentre as variáveis que compõem o modelo de comprometimento no trabalho, a saber, ética no trabalho,

envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira, a última foi aquela que recebeu destaque mais recentemente.

Rodrigues (2009) propôs o conceito de entrincheiramento organizacional e validou uma escala para sua mensuração, como etapa inicial de uma sequência de pesquisas que visam a oferecer uma maior precisão ao conceito. A autora se baseou no conceito de entrincheiramento originário dos estudos sobre comprometimento na carreira para propor que entrincheiramento organizacional é a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização.

Assim, o trabalhador pode permanecer na organização por não perceber outras oportunidades de emprego, por hesitar em perder ganhos financeiros, benefícios e estabilidade, ou, ainda, por querer preservar os ajustamentos que foram necessários para sua adaptação na realidade organizacional específica em que se encontra, tais quais treinamentos, desenvolvimento de habilidades voltadas para suas tarefas, rede de relacionamentos criada, entre outros. A sobreposição deste conceito com o de comprometimento instrumental, aliado às diferenças apresentadas entre os efeitos deste último sobre a *performance* dos sujeitos em relação ao comprometimento afetivo justificariam a proposta da autora (MOSCON *et al.*, 2012).

Na intenção de se analisar os preditores do comprometimento, na seção seguinte são discutidos os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

2.5 ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

É sabido que uma gama de características organizacionais influi no comprometimento das pessoas com suas organizações. Segundo Cavalcanti e Pereira (2012), ao longo das últimas décadas, uma quantidade considerável de esforços de investigação tem sido empregada para a compreensão dos antecedentes do comprometimento organizacional. De acordo com Medeiros (2003), os valores, estratégia e cultura determinam não somente o comportamento, mas também são antecedentes aos sistemas organizacionais. Esses sistemas são, por sua vez, determinantes dos comportamentos das pessoas e dos resultados.

Na intenção de buscarem resultados superiores, as organizações, por meio das atividades do setor de gestão de pessoas, desenvolvem políticas e práticas que visam esse fim. Medeiros (2003) destaca algumas práticas que influenciam o capital humano nas organizações, bem como procedimentos de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, sistema de promoção interna. O mesmo autor destaca que também as estruturas organizacionais podem propiciar a participação dos empregados, como times multifuncionais, rotatividade de trabalho e círculos de qualidade.

Numa perspectiva teórica, Mowday *et al.* (1982) e Mathieu e Zajac (1990) afirmam que é útil aprender mais sobre os principais antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional. Seguindo o mesmo raciocínio, Meyer e Allen (1991) reconhecem que é necessário entender como e quando é desenvolvido o comprometimento, ou seja, entender os seus antecedentes ou seus determinantes. Já a compreensão de como o comprometimento interfere na consolidação de atitudes e comportamentos significa entender as consequentes do comprometimento.

No campo de pesquisa sobre as variáveis de influência do comprometimento organizacional merece destaque a meta-análise desenvolvida por Mathieu e Zajac (1990), que pode ser visualizada no Quadro 5.

Quadro 5 - Antecedentes de comprometimento organizacional na visão de Mathieu e Zajac (1990)

Características Pessoais	Características do Papel	Características do Trabalho	Relações Líder-grupo	Características organizacionais
Idade, sexo, educação, estado civil, competência percebida, habilidades, salário, ética protestante, nível de emprego	Ambiguidade, conflito, sobrecarga	Habilidades variadas, autonomia de tarefa, desafio, extensão de trabalho	Coesão do grupo, interdependências das tarefas, estilo de liderança, liderança participativa	Tamanho, centralização

Fonte: adaptado de Mathieu e Zajac (1990).

Segundo Mathieu e Zajac (1990), a maioria dos pesquisadores tem incluído variáveis pessoais em estudos sobre comprometimento mais como estatísticas descritivas do que como

variáveis explicativas. Os autores encontraram vários estudos que informaram relações positivas entre as características do trabalho e o comprometimento, especialmente, com o desafio de trabalho, variedade de habilidades e autonomia. Rego e Souto (2004) afirmam que as organizações que analisarem esses fatores podem desenvolver um melhor posicionamento para prever impactos aos quais são submetidos.

Em estudo semelhante ao de Mathieu e Zajac (1990), Bastos (1993) afirma que existe uma grande gama de variáveis que são consideradas determinantes do comprometimento organizacional. O autor apresenta os antecedentes classificados em quatro grandes conjuntos: 1) características pessoais, 2) características do trabalho, 3) experiências do trabalho e 4) “estados” do papel, conforme visualizado na página seguinte, no Quadro 6.

Quadro 6 - Antecedentes de comprometimento organizacional de Bastos (1993)

Características pessoais	Características do trabalho	Relação líder-grupo	Estados do papel
Idade	Variedade de habilidades	Coesão de grupo	Ambiguidade
Sexo	Autonomia	Interdependência das tarefas	Conflito
Tempo de organização	Inovação	Estilo de liderança	Sobrecarga
Educação	Escopo	Liderança participativa	
Ética do trabalho			
Percepção competência pessoal			
Nível ocupacional			
Salário			

Fonte: adaptado de Bastos (1993).

Bastos (1993) analisa que a correlação entre características pessoais e comprometimento é baixa. Contudo, os achados de sua pesquisa apresentaram que um maior comprometimento pode estar associado à maior idade, maior tempo na organização e maior remuneração. Também é percebido que o comprometimento pode ser maior entre homens, que tende a decrescer com o aumento do nível de escolaridade e é elevado com quem adere à ética protestante de trabalho. No referente às características de trabalho, observa-se correlações positivas moderadas entre a variedade das habilidades, seu caráter inovador e não rotineiro e o escopo do trabalho com o comprometimento. Apenas com relação à autonomia ela é reduzida (BASTOS, 1993).

É importante ressaltar que Bastos (1993) aponta que as pesquisas sobre os antecedentes de comprometimento apresentam muita inconsistência. Essa característica se deve, segundo o autor, as diferentes maneiras com que o comprometimento e essas variáveis são operacionalizados.

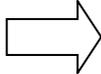
Outro conjunto de variáveis sobre antecedentes é apresentado por Albuquerque (1999), o qual distingue organizações que se contrapõem em uma antiga e em uma nova concepção em relação a três conjuntos de características organizacionais:

- a) Características relacionadas à estrutura organizacional: a hierarquização, sistemas de produção, forma de organização do trabalho e sistemas de controle do trabalho;
- b) Características relacionadas a relações de trabalho: o nível de educação e formação requerido pelo trabalho, relações de independência e confiança entre empregador-empregado, relações com o sindicato e participação dos empregados na decisão;
- c) Características ligadas às políticas de recursos humanos: emprego, contratação, treinamento, carreiras e política salarial e de incentivos.

Para o autor, as organizações que possuem uma estratégia de comprometimento, devem buscar a qualificação e o desenvolvimento do trabalhador, uma relação de emprego mais duradoura, trabalho em grupo e a participação na organização (ALBUQUERQUE, 1999).

Outra meta-análise considerada um marco teórico na literatura foi desenvolvida por Meyer *et al.* (2002), que, buscando atualizar e avançar nas pesquisas sobre o tema, almejavam estimar e comparar as correlações entre as variáveis identificadas no Modelo de Três Componentes desenvolvido por Meyer e Allen (1991). Meyer *et al.* (2002) apresentam um resumo das possíveis ligações entre os três componentes do comprometimento organizacional e as variáveis consideradas como antecedentes, correlatas e conseqüentes, cuja representação está expressa na página seguinte, no Quadro 7.

Quadro 7 - Antecedentes de comprometimento organizacional na visão de Meyer *et al.* (2002)

Antecedentes ao Comprometimento Afetivo Características pessoais; Experiências de trabalho		Comprometimento Afetivo
Antecedentes ao Comprometimento Instrumental Características pessoais; Alternativa; Investimentos		Comprometimento Instrumental
Antecedentes ao Comprometimento Normativo Características pessoais; Experiências de socialização; Investimentos organizacionais		Comprometimento Normativo

Fonte: adaptado de Meyer *et al.* (2002).

No Quadro 7 estão identificadas as categorias gerais das variáveis envolvidas no desenvolvimento do comprometimento afetivo, instrumental e normativo, onde os autores postulam as características pessoais como antecedentes dos três componentes do comprometimento. No que se refere especificamente ao componente afetivo, os mesmos identificam, adicionalmente, as experiências de trabalho. Já ao componente instrumental são acrescidas as variáveis alternativas e investimentos, enquanto ao comprometimento normativo, somam-se as experiências de socialização e os investimentos da organização.

Em sua tese de doutorado, Medeiros (2003) elenca um conjunto de variáveis para analisar os antecedentes de comprometimento organizacional de seu objeto de pesquisa, um grupo de *shoppings centers* e um grupo de hotéis. Tendo como base os estudos de Albuquerque (1999) e Xenikou e Furnham (1996, *apud* MEDEIROS, 2003), o autor elabora indicadores que avaliam a estrutura organizacional, políticas de recursos humanos e valores da organização, que podem ser visualizados no Quadro 8:

Quadro 8 - Antecedentes de comprometimento organizacional de Medeiros (2003)

Estrutura organizacional	Políticas de recursos humanos	Valores da organização
Especialização Centralização Hierarquia	Recrutamento/Seleção Carreira Remuneração Treinamento Avaliação de desempenho	Pessoas Equipe Resultados Confiança Comportamentos

Fonte: adaptado de Medeiros (2003).

A intenção do autor foi preencher uma lacuna discutida por Mowday (1998), o qual afirma que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de Recursos Humanos ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações. No tocante aos valores da organização, o autor procura associar as características organizacionais com o comprometimento no que se refere a sua orientação filosófica (MEDEIROS, 2003). Abaixo são conceituadas cada subdimensão utilizada no modelo de Medeiros (2003).

Os antecedentes de indicadores de **estrutura organizacional** são divididos em três subdimensões latentes, sendo elas a) especialização, b) descentralização, e c) hierarquização. A especialização deriva da divisão do trabalho, que é um dos princípios da gestão organizacional definida por Fayol (1990). Segundo o autor, a divisão do trabalho consiste na especialização das tarefas e das pessoas com o intuito de aumentar a eficiência e o rendimento da organização.

A descentralização é o inverso da centralização. Segundo Fayol (1990), centralização se refere ao grau de concentração da autoridade em um único núcleo de comando centralizador na hierarquia organizacional, aumentando a importância da carga de trabalho do chefe. Descentralizar é distribuir de forma mais homogênea as atribuições e tarefas, bem como a tomada de decisão.

E por fim, a hierarquização é um dos princípios da gestão organizacional, inicialmente teorizada por Fayol (1990), também denominada de cadeia de comando ou cadeia escalar da organização. É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo, representada na presença de chefes e normativas.

Já os antecedentes de indicadores de **políticas de recursos humanos** são divididos em cinco subdimensões latentes, sendo elas a) recrutamento e seleção, b) carreira, c) remuneração, d) treinamento e e) avaliação de desempenho (MEDEIROS, 2003).

Recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas, podendo ser do tipo interno (funcionários da organização) ou externo (candidatos fora da organização). Já a seleção é o processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou projetadas. (BOHLANDER *et al.*, 2005). No serviço público, para a contratação de servidores efetivos, a seleção acontece por meio de concurso de provas ou títulos, conforme a Lei 8.112/1990.

Segundo Bohlander *et al.* (2005), o plano de carreira são as linhas de avanço em um campo ocupacional dentro da organização. Como foi visto em seções anteriores, aos servidores desta pesquisa é garantido um consolidado plano de carreiras, por meio da Lei nº 11.091/2005. Já a política de remuneração dos funcionários é responsável pela recompensa do desempenho passado, mantém a equidade de salários, atrai novos funcionários e reduz a rotatividade desnecessária.

Treinamento pode ser entendido de forma casual para descrever praticamente qualquer esforço da organização para estimular o aprendizado de seus colaboradores. A avaliação de desempenho fornece o *feedback* essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho (BOHLANDER *et al.*, 2005).

E por fim, os antecedentes de comprometimento relacionados aos **valores da organização** que envolvem questões relacionadas à a) pessoas, b) equipe, c) resultados, d) confiança e e) comportamentos (MEDEIROS, 2003).

Tamayo *et al.* (2000) afirmam que os valores são princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.

Os valores organizacionais constituídos desde o surgimento de uma organização firmam as metas e a imagem da mesma perante a sociedade e o mercado. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos (TAMAYO, 2007).

Milliman *et al.* (2003) consideram que o alinhamento do indivíduo com os valores da organização podem explicar atitudes no trabalho, como o comprometimento afetivo. O “alinhamento com os valores da organização” representa à medida que os indivíduos sentem que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização. Os autores estudaram três dimensões da espiritualidade (trabalho com significado; sentido de comunidade; alinhamento do indivíduo com os valores da organização) e encontraram relações com cinco atitudes no trabalho (comprometimento organizacional afetivo; intenções de abandono, satisfação intrínseca no trabalho; envolvimento na função; autoestima de base organizacional) (REGO *et al.*, 2007).

Costa (2007) apresenta a análise dos antecedentes do grupo das **características pessoais**. A idade e o tempo de organização quanto maiores, mais se associavam com os níveis mais elevados de comprometimento. Por outro lado, a autora encontrou uma tendência de o comprometimento decrescer quanto maior o nível educacional e a percepção de *locus* de controle externo. Já Bastos (1994), corroborando a pesquisa de Mathieu e Zajac (1990), as mulheres casadas, com mais idade e tempo de organização apresentaram correlações mais positivas com o comprometimento. Os autores inferem ainda que estado civil é uma variável que vem sendo usada, na maioria dos estudos, apenas para fins descritivos e que tem apresentado relação positiva baixa com comprometimento, apesar das pessoas casadas tenderem a ser mais comprometidas.

Quanto ao impacto das **características do trabalho**, Costa (2007) verifica correlações mais positivas entre o caráter inovador, não rotineiro do trabalho, interdependência das tarefas e estilo de liderança e correlações menos importantes, quando se compara o grau de autonomia dos empregados. Tamayo *et al.*, (2001), em seus achados, identificaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e importantes do comprometimento organizacional.

Em recentes pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento organizacional, Whitman, Rooy e Viswesvaran (2010) empregam o conceito de satisfação como estado de composição afetiva e cognitiva em relação à experiência de trabalho, que apresenta importantes funções psicológicas na estruturação de esquemas, conclusões, formas de resolver problemas, organizar a memória, estabelecer outras atitudes e guiar o comportamento. Depreende-se daí a associação entre satisfação e comprometimento afetivo (MACIEL E CAMARGO, 2011).

2.6 CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Diferentemente das variáveis antecedentes, as **consequentes** relacionam-se com os comportamentos de permanência ou abandono do emprego e decisões relacionadas ao próprio desempenho no trabalho (COSTA, 2007). Entre essas consequentes estão: rotatividade, absenteísmo, intenção de procurar outro emprego, alternativas de trabalho percebidas, desempenho no trabalho e desempenho organizacional.

Bastos (1993) corrobora com essa visão ao afirmar que duas principais classes de comportamentos têm sido analisadas como consequentes do comprometimento organizacional. A primeira se refere a decisões sobre permanência ou abandono do cargo e a segunda, ao próprio desempenho no trabalho. Quanto ao desempenho, os resultados mostram fracas correlações com comprometimento, visto que o desempenho, por sua natureza, é produto de um complexo de fatores situacionais e individuais.

Contudo, o maior foco de interesse refere-se à associação entre comprometimento e rotatividade, pelo papel importante que essa variável exerce na teoria de recursos humanos. Tem se encontrado baixas correlações dentre essas duas variáveis, e de forma consistente. As correlações mais expressivas ocorrem com intenções comportamentais, como deixar o emprego ou buscar um novo emprego.

Os estudos sobre consequentes são justificados por diversos autores, conforme apresenta Rego e Souto (2004). Por exemplo, o comprometimento afetivo (e, menos intensamente, o normativo) induz menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, mais baixos índices de absentismo, mais comportamentos de cidadania e superior desempenho – mas isso não é claro no que concerne ao instrumental. Em suma: a vontade dos indivíduos de contribuir para os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do laço psicológico que os liga à organização. É mais provável que exerçam elevados esforços de desempenho quando desejam pertencer à organização, do que quando se sentem obrigados ou necessidade de nela se inserirem.

Neste capítulo da dissertação, foi apresentada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos que estão vinculados ao comprometimento organizacional. Partiu-se de uma análise conceitual da palavra comprometimento e seu surgimento no contexto organizacional. Em sequência, foram analisadas as bases, componentes e dimensionalidades do constructo de comprometimento organizacional. E por fim, uma discussão sobre os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

No capítulo seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo é composto por seis seções, com a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. No primeiro tópico é apresentada a **natureza da pesquisa**; em seguida, o **delineamento da pesquisa** empírica; o terceiro tópico apresenta o **plano de coleta de dados**. O quarto tópico apresenta a **população e amostra**. A quinta seção apresenta o **tratamento estatístico de dados** utilizado neste estudo. E por fim, na última seção, é apresentado um breve histórico do **locus de estudo** deste trabalho, a Universidade Federal de Pernambuco, e do centro acadêmico no qual a pesquisa foi desenvolvida, o Centro Acadêmico do Agreste.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 131), “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”. Nesta pesquisa, a orientação voltada para a descoberta procurou conhecer a percepção do público-alvo no tocante ao constructo comprometimento organizacional, conforme o **objetivo geral** da pesquisa, que é analisar como os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional são percebidos pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco.

Possui caráter descritivo, pois segundo Hair e Joseph (2005, p. 86), “a pesquisa descritiva é criada para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Para fins deste estudo, os objetivos propostos foram alcançados por meio da descrição e análise dos componentes e antecedentes de comprometimento organizacional no Centro Acadêmico do Agreste – Universidade Federal de Pernambuco, segundo a percepção dos servidores técnico-administrativos. “Os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR; JOSEPH, 2005, p.87).

A seção seguinte trata do delineamento da pesquisa utilizado para esta dissertação e considerado como mais adequado aos objetivos da mesma.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a presente pesquisa, foi utilizada a pesquisa de levantamento, tipo *survey*, como delineamento básico. A pesquisa de levantamento se caracterizou por sua natureza quantitativa de corte transversal, já que foi realizada uma única vez e os dados foram sintetizados por métodos estatísticos (HAIR; JOSEPH, 2005). O corte transversal revelou-se adequado aos objetivos dessa investigação, já que não há a intenção de estudar a evolução do fenômeno ao longo do tempo.

A pesquisa, de natureza quantitativa, teve como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas estruturadas realizado com base na revisão de literatura sobre a temática estudada, descrevendo o mesmo com maiores detalhes na seção seguinte. Segundo Richardson (2010), o método quantitativo representa a intenção de garantir a precisão de resultados, evitar a distorção de análises e interpretações. É frequentemente aplicado em estudos descritivos.

A pesquisa de levantamento ou *survey* objetiva o estudo da distribuição de uma variável, fazendo referência aos processos de vida tal como ocorrem. O método *survey* neste estudo foi do tipo estruturado e assistido pelo pesquisador. De acordo com Hair e Joseph (2005, p. 169), quando a pesquisa é aplicada presencialmente com o entrevistador, apresenta vantagens como a “alta taxa de respostas, estabelecimento de empatia pelo estudo e o esclarecimento de eventuais dúvidas”.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi realizada através de um questionário estruturado do tipo *survey*, baseado nos componentes de comprometimento organizacional. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 133), “quando entrevistamos pessoas em uma *survey* de experiência, devemos buscar suas ideias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa”.

O estudo pretendeu evidenciar os níveis de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco. Para essa finalidade, foi considerada necessária a realização de uma preparação ao trabalho de campo composta de duas etapas. Na primeira elencou-se uma lista de modelos de comprometimento organizacional com base em literatura disponível e na segunda etapa, analisou-se a referida lista com o critério de clareza de conceito e sua contribuição.

O presente trabalho utilizou dois modelos que foram aplicados aos respondentes por meio de questionário estruturado. O primeiro teve como base os estudos de Meyer e Allen (1991; 1997) sobre comprometimento organizacional, também conhecido como Modelo Tridimensional de Comprometimento. A utilização deste modelo visou à identificação do grau de comprometimento organizacional de acordo com a percepção dos respondentes. O referido modelo é composto de 18 (dezoito) variáveis que são agrupadas em três dimensões distintas: a afetiva, a instrumental, e a normativa, tendo cada dimensão com seis variáveis.

O segundo modelo utilizado teve como base os estudos de Medeiros (2003) sobre os antecedentes de comprometimento organizacional. O referido modelo é composto de 47 (quarenta e sete) variáveis que são agrupadas em três grupos de antecedentes distintos: estrutura organizacional, com doze variáveis, políticas de recursos humanos, com quinze variáveis, e valores da organização, com vinte variáveis.

O questionário utilizado nesta pesquisa, que consta no apêndice deste trabalho, foi dividido em três partes principais: orientações iniciais sobre o preenchimento, questões sobre os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional e questões sobre o perfil pessoal e funcional dos respondentes. O questionário foi estruturado com perguntas fechadas e foi aplicado pelo contato direto do pesquisador. Segundo Richardson (2010), no contato direto, o pesquisador pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa e responder eventuais dúvidas que os entrevistados possam ter, além de haver menos possibilidade dos entrevistados não responderem ao questionário.

A composição das questões se deu por itens identificados em estudos realizados com fins a descrever os indicadores, com base no modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991; 1997), traduzido e validado por Medeiros e Enders (1997), que é composto por 18 indicadores, e no modelo de antecedentes de comprometimento de Medeiros (2003), do qual foram selecionados 28 itens, totalizando 46 indicadores. Os itens em apreço foram

dispostos em duas colunas. A primeira avalia a importância atribuída ao item para a construção de um comprometimento organizacional satisfatório. A segunda coluna indica o nível percebido da respectiva característica no efetivo desempenho laboral dos respondentes. Cada item foi avaliado segundo as duas escalas: importância e percepção.

As avaliações foram feitas a partir de escalas métricas do tipo Likert (HAIR; JOSEPH, 2005), dispostas em um *continuum* de 1 a 5. Segundo Hair e Joseph (2005), uma escala contínua pretende avaliar a intensidade dos sentimentos do respondente sobre um determinado item. Para a escala de importância os graus de variação estabelecidos são: 1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = razoavelmente importante; 4 = muito importante; e 5 = extremamente importante. Para a escala de percepção os graus de variação são: 1 = inexistente; 2 = pouco aparente; 3 = aparente; 4 = muito aparente; e 5 = extremamente aparente.

No questionário, os 46 indicadores estão divididos em seis subgrupos de perguntas, e em dois grupos. O primeiro grupo visa analisar os componentes do comprometimento organizacional. Os indicadores de 1 a 6 referem-se ao componente **afetivo**; de 7 a 12, ao componente **instrumental**, e de 13 a 18, ao componente **normativo**. O segundo grupo visa analisar os antecedentes de comprometimento. Os indicadores de 19 a 26 referem-se à **estrutura organizacional**; de 27 a 36, às **políticas de recursos humanos**, e de 37 a 46, aos antecedentes sobre **valores da organização**.

Ainda fazem parte do questionário perguntas a respeito de idade, gênero, estado civil, escolaridade, remuneração, tempo de serviço, formação universitária, cargo de admissão e intenção de permanência no cargo.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa foi composta pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Pernambuco lotados no Centro Acadêmico do Agreste, que foram admitidos nos cargos de nível médio e superior (classes “D” e “E”, respectivamente, de acordo com a Lei Federal nº. 11.091/2005). Um pré-requisito determinado foi que o servidor apresentasse mais de doze meses de efetivo exercício no Universidade. Este pré-requisito foi

estabelecido pelo pesquisador através da ideia que servidores recém admitidos (com menos de doze meses) poderiam não ter um conceito formado sobre as diversas questões relacionadas ao tema e sua prática na instituição pesquisada. Ao realizar este corte, a população de 75 (setenta e cinco) servidores se enquadravam neste pré-requisito no período de aplicação dos questionários - agosto e setembro de 2014.

Destes setenta e cinco servidores que atendiam aos critérios da pesquisa, uma servidora encontrava-se em licença maternidade e um servidor estava afastado para estudo *stricto sensu* durante o período de aplicação dos questionários, reduzindo o número de servidores aptos a participar da pesquisa para 73 (setenta e três) servidores.

Os questionários foram aplicados em dois grandes momentos, de 18 a 22 de agosto e de 16 a 26 de setembro de 2014, de forma aleatória, mas que contemplassem todos os setores administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, exceto aos servidores do recente setor de Medicina, por contemplar em sua maioria servidores recém-admitidos. O lapso de interrupção de entrega justifica-se devido ao recesso acadêmico de 2014.1 que ocorreu entre os dias 25 de agosto a 14 de setembro de 2014. Isto se deu porque durante o recesso acadêmico, alguns setores administrativos da instituição reduzem o horário de atendimento e realizam escalas de horário, o que poderia inviabilizar a entrega de questionários para alguns servidores.

Foram entregues ao total 65 (sessenta e cinco) questionários, correspondendo a 86,7% da população da pesquisa disponível no Centro Acadêmico do Agreste. Deste montante, um questionário não foi recebido até o último prazo determinado pelo pesquisador (03 de outubro de 2014) e cinco questionários foram descartados na fase de tabulação dos dados, pelos seguintes motivos: um por não estar devidamente preenchido para análise e quatro por apresentarem vícios de respostas, nos quais havia marcações totalmente idênticas entre as análises de percepção e importância dos itens que compõem os modelos de comprometimento organizacional. Assim, a amostra final coletada da pesquisa contou com 59 (cinquenta e nove) respondentes, correspondendo a 78,67% da população da pesquisa.

Por ser uma população finita, a amostra da pesquisa se caracteriza por ser do tipo amostra probabilística aleatória simples, pois é possível determinar a probabilidade de um elemento da população ser escolhido. Faz-se uma lista da população e sorteiam-se os elementos que farão parte da amostra. Cada subconjunto da população com o mesmo número de elementos tem a mesma chance de ser incluído na amostra (BARBETA, 2002).

Para o cálculo do tamanho da amostra a ser utilizada na pesquisa foi determinado uma margem de erro amostral tolerável de 6% (0,06), correspondendo a um nível de confiança de 94%. Foi utilizada a fórmula de amostra aleatória simples, disponível em Barbeta (2002), podendo ser visualizada a seguir na Figura 01:

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$
$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0}$$

Figura 1 - Fórmula para determinação de tamanho de amostra aleatória simples

Fonte: Barbeta (2002).

Onde:

N = tamanho da população

- E_0 = erro amostral tolerável
- n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra
- n = tamanho da amostra

3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram tabulados no Microsoft Excel®, versão 2013. Para a descrição dos perfis dos respondentes, foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, como frequência e porcentagem simples. Já para a análise dos indicadores de comprometimento organizacional e de seus antecedentes, foram utilizadas outras técnicas de estatística descritiva, como a análise de consistência interna (Alfa de Cronbach), Médias e Desvio Padrão.

3.6 O LÓCUS DE ESTUDO

Nesta seção será apresentado um breve histórico sobre a Universidade Federal de Pernambuco, e sobre o Centro Acadêmico do Agreste, *lócus* de estudo da presente pesquisa.

A história da Universidade Federal de Pernambuco tem início em 11 de agosto de 1946 – data da fundação da Universidade do Recife (UR), portanto, possui 67 anos de existência. Criada pelo Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. Esta data coincide com o período que vai de 1945 a 1965, no qual houve um crescimento acelerado do Ensino Superior público brasileiro (UFPE, 2014).

A UR reunia a Faculdade de Direito do Recife, a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Passados 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação (UFPE, 2014).

A Universidade Federal de Pernambuco está entre as dez melhores universidades do Brasil, de acordo com Ranking Universitário Folha (RUF)². Possui uma ampla estrutura para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, contando com 99 cursos de graduação, e 128 de cursos de pós-graduação nas mais diversas áreas, sendo 69 cursos de mestrado acadêmicos, 10 mestrados profissionalizantes e 49 cursos de doutorado. Referência nacional em diversas áreas de pesquisas, a UFPE também está entre umas das maiores instituições públicas do estado de Pernambuco (UFPE, abril de 2014)³.

A Universidade Federal de Pernambuco também apresenta um grande quantitativo de servidores efetivos, incluindo professores e técnico-administrativos. Por meio de dados coletados em 2013, são 2.140 professores, sendo 1.746 doutores, 365 mestres, 28 especialistas

²De acordo com esta radiografia do ensino superior brasileiro, as regiões Sul-Sudeste concentram 19 das 25 melhores universidades do país, sendo a UFPE a única das regiões Norte e Nordeste. A ordem das dez melhores é a seguinte: USP (nota 96,89), UFRJ (nota 95,64), UFMG (nota 94,90), UFRGS (nota 94,58), Unicamp (nota 94,27), Unesp (nota 91,76), UFSC (nota 91,70), UnB (nota 91,65), UFPR (nota 90,10) e UFPE (nota 89,21) Acesso em 23 de abril de 2014. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/educacao/2013/09/1339013-sul-sudeste-tem-19-das-25-melhores-universidades-do-pais.shtml>

³Optou-se por colocar o mês e o ano da referência nesta citação porque os números de cursos oferecidos pela UFPE estão em constante aumento, conforme orientações do próprio *site* institucional.

e 1 com aperfeiçoamento. Já o quadro de técnico-administrativos apresenta 4.144 servidores, nos três *campi*, incluindo o Hospital das Clínicas (UFPE, 2014).

Já o Centro Acadêmico do Agreste (CAA) iniciou suas atividades em março de 2006, seguindo a Política de Interiorização do Ensino Público Superior gratuito e alta qualidade. O Centro Acadêmico do Agreste possui grande relevância para o desenvolvimento local do município de Caruaru e de toda região do agreste pernambucano, ao ponto que possui onze cursos de graduação e quatro cursos de mestrado (UFPE, 2014).

No ano de 2006, o Centro oferecia cinco graduações, nas áreas de Administração, Economia, Engenharia Civil, Pedagogia e Design, que se encontram inseridas nos quatro Núcleos de Ensino (Gestão, Tecnologia, Formação Docente e Design, respectivamente). Atualmente, funcionam também as licenciaturas em Química, Física, Matemática e a Licenciatura Intercultural (direcionada à população indígena de Pernambuco). Todas essas licenciaturas pertencem ao Núcleo de Formação Docente. O curso de Engenharia de Produção, pertencente ao Núcleo de Tecnologia, teve início no ano de 2009. Por fim, o curso de Medicina é o mais recente implantado, com funcionamento a partir de 2014 (UFPE-CAA, 2014).

No ano de 2009, houve o início das atividades de pós-graduação do CAA por meio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil e Ambiental - PPGECAAM - com o curso de mestrado. Em seguida, os Programas de Pós-Graduação em Educação e de Economia - PPGEDUC e PPGECON, respectivamente. No ano de 2012, foi inaugurado o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do CAA (PPGEP-CAA), o primeiro até então no interior do nordeste brasileiro (UFPE-CAA, 2014).

No tocante a números de servidores no CAA, de acordo com dados coletados em 2014, são 211 (duzentos e onze) professores efetivos, sendo 110 (cento e dez) adjuntos, 87 (oitenta e sete) assistentes e 14 (quatorze) auxiliares. Já o quadro de técnico-administrativos apresenta 94 (noventa e quatro) servidores, sendo 52 (cinquenta e dois) em nível funcional “D”, de formação mínima em ensino médio, e 42 (quarenta e dois) no nível “E”, com formação superior nas áreas específicas de atuação (UFPE-CAA, 2014).

No capítulo seguinte serão apresentadas as análises dos resultados da presente pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo da dissertação está estruturado em três principais seções: a primeira busca caracterizar a população amostral do estudo segundo dimensões sociodemográficas e funcionais, fazendo-se análises dos resultados obtidos das características pessoais como antecedente de comprometimento. A segunda seção procura analisar os dados referentes aos resultados da pesquisa de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997), apresentando as avaliações de comprometimento afetivo, instrumental e normativo. E a terceira parte deste capítulo corresponde à análise dos resultados obtidos dos antecedentes de comprometimento organizacional de Medeiros (2003).

4.1 CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA AMOSTRA

A parte do questionário da pesquisa que se refere ao perfil sociodemográfico e funcional dos servidores foi composta por nove questões, que procuram determinar os seguintes temas: gênero, idade, estado civil, escolaridade, nome do curso superior (caso o entrevistado tenha formação em ensino superior), tempo de exercício laboral no Centro Acadêmico do Agreste, remuneração, cargo que exerce no Centro Acadêmico do Agreste e pretensão em continuar a carreira na UFPE. Nesta seção, serão analisados os comportamentos de resposta sobre 1) gênero, 2) idade, 3) estado civil, 4) escolaridade, 5) classe funcional do respondente, 6) tempo de exercício laboral na instituição e 7) remuneração.

4.1.1 Análise do Gênero dos Respondentes

Nesta pesquisa, foi identificado o predomínio de participantes masculinos, com 55,9% dos respondentes, conforme pode ser visualizado na Tabela 1:

Tabela 1 - Distribuição da amostra por gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	33	55,9
Feminino	26	44,1
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Acerca dos resultados de comprometimento organizacional analisados conforme o gênero, com base no modelo de Meyer e Allen (1991; 1997), pode-se perceber na Tabela 2 que as mulheres apresentaram maiores índices de comprometimento do que os homens, em todas as três dimensões. Contudo, a variável gênero não é considerada um fator determinante de influência para os resultados de comprometimento organizacional (BASTOS *et al.*, 2008).

Tabela 2 – Comprometimento organizacional por gênero

Dimensão do comprometimento	Homens	Mulheres
Comprometimento Afetivo	2,99	3,16
Comprometimento Instrumental	2,7	2,78
Comprometimento Normativo	2,64	2,72
Total	2,78	2,89

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.1.2 Análise da Faixa Etária dos Respondentes

No tocante à faixa etária dos participantes da pesquisa, as maiores concentrações se situam nos grupos de 26 a 30 anos (23,7%) e 31 a 35 anos (25,4%). Essa distribuição aponta que mais de 49% da amostra possuem idade entre 26 a 35 anos, conforme descrito na Tabela 3. Esse dado revela que aproximadamente a metade da amostra se encaixa na Geração Y, que corresponde aos nascidos a partir de 1981 ou tem menos de 35 anos (CORDEIRO, 2012).

Tabela 3 - Distribuição da amostra por idade

Idade	Frequência	Percentual
18-25	4	6,78
26-30	14	23,73
31-35	15	25,42
36-40	7	11,86
41-45	9	15,25
46-50	7	11,86
Mais de 51	2	3,4
Sem resposta	1	1,7
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Acerca do papel das gerações nas organizações, Lawrence e Tolbert (2007) explicam que uma forma de explorar o impacto das gerações no ambiente de trabalho é observar a distribuição de indivíduos de diferentes gerações dentro de uma organização com características da demografia organizacional e a geração como atributo demográfico, que é qualquer característica relativamente estável de um indivíduo que pode categorizá-lo. Esses atributos têm importância, segundo os autores, para tomada de decisão porque são utilizados com base de comparação social.

As respostas da organização a indivíduos de um mesmo grupo demográfico tendem a criar um padrão de comportamento que orientam também o comportamento de outros indivíduos com características semelhantes, transmitindo mensagens que podem levar a diferentes respostas com maior ou menor **comprometimento**, busca de uma posição dentro ou fora da organização e etc. (LAWRENCE; TOLBERT, 2007).

A grande maioria de pesquisas sobre as gerações vem dos Estados Unidos da América (CORDEIRO, 2012). Mas sendo constatado que as diferenças culturais de cada região têm forte impacto sobre a geração local, Amaral (2004) apresenta os principais aspectos históricos, econômicos, tecnológicos, políticos e culturais que as Gerações X e Y puderam perceber no contexto brasileiro, que podem ser vistos no Quadro 9.

Quadro 9 - Principais aspectos formadores das Gerações X e Y

Geração	Principais aspectos históricos, econômicos e culturais
Geração X (1961-1980)	Cresceram vendo televisão. Forte influência da cultura americana após abertura do mercado nacional às importações. Forte internacionalização e onda de privatizações e terceirizações. Redução da lealdade às organizações, pois sofreram com os movimentos de reengenharia e downsizing.
Geração Y (1981-1999)	Cresceram com a TV a cabo, videogames, computadores, internet e telefones celulares em um mundo eminentemente virtual e global. São os nativos digitais. Foram marcados pelo 11 de setembro. Nasceram em um mundo globalizado. A partir dos anos 2000, viveram o plano real como uma moeda forte e estável, aumentando seu poder de consumo.

Fonte: adaptado de Amaral (2004).

Acerca das principais características pessoais das Gerações X e Y no Brasil, Amaral (2004) apresenta que pessoas da Geração X buscam um trabalho que tenha um sentido claro, com autonomia e liberdade. Já a Geração Y, tem uma visão mais acelerada da carreira e busca identificação com o trabalho, com tendência à mobilidade no caso de insatisfação ou percepção de incoerência entre o que se diz e o que se pratica, conforme pode ser visualizado na página seguinte, no Quadro 10.

Quadro 10 - Características das Gerações X e Y

	Geração X (1961-1980)	Geração Y (1981-1999)
Valores	Individualistas, necessidade de comunicar suas ideias e sentimentos.	Agem, pensam e tomam decisões na velocidade do computador. Tudo é temporário e moldável, inclusive estilos de vida, crenças e convicções.
Trabalho	Além de um bom salário, buscavam prazer e sentido nas tarefas que realizavam. Desenvolveram autonomia e autossuficiência no trabalho. Buscam apoio com liberdade. Necessidade de encontrar sentido nas pequenas coisas cotidianas.	Expectativa de queimar etapas e crescer rapidamente. Esperam que os líderes pratiquem o que pregam, sejam coerentes com seus discursos e cumpram as promessas estabelecidas. Precisam de supervisão com liberdade. Gostam de trabalhar com pessoas idealistas e empenhadas.
Características	Autoconfiança e ceticismo; Cumprir objetivos; Ser informal no modo de se vestir e se relacionar com as pessoas; Aversão a estruturas hierárquicas muito rígidas.	Otimismo em relação ao futuro; Rejeição a categorização de raça, cor, religião, nível social; Capacidade de fazer mais uma coisa ao mesmo tempo; Absorver um grande número de informação; Exigir que seus líderes pratiquem o que pregam; Ser apolítico.

Fonte: adaptado de Amaral (2004).

Vale *et al.* (2011) conduziram estudos com técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará para analisar as diferenças em termos de comprometimento organizacional de indivíduos de diferentes gerações utilizando o instrumento de coleta de dados denominado Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). O estudo apontou que as diferenças geracionais não impactam diretamente as bases de comprometimento dos sujeitos, mas apontam bases de comprometimento predominantes.

Pinto (2011) identificou, no seu estudo com uma empresa mineira de energia, que existem índices de comprometimento diferenciados de acordo com a faixa etária dos respondentes. Os respondentes pertencentes à Geração Y apresentaram menores índices de comprometimento afetivo e normativo, sendo que os respondentes da Geração X demonstraram maior comprometimento afetivo e normativo. O autor não encontrou correlações significativas entre faixa etária e comprometimento instrumental (PINTO, 2011).

Batista e Galelli (2014) conduziram outro estudo que procurou analisar o comprometimento organizacional entre indivíduos de diferentes gerações. A Geração Y, que atualmente tem o maior destaque na mídia por ser a última geração a entrar no mercado de trabalho, com expectativas diferentes, não difere em termos de comprometimento para com as demais gerações, em uma pesquisa realizada em Caxias do Sul (RS).

Acerca dos resultados da presente pesquisa, pode-se verificar na Tabela 4 que os respondentes que se enquadram na Geração Y apresentaram maiores índices de comprometimento instrumental e afetivo que a Geração X, sendo esta a que apresentou maiores índices de comprometimento normativo. Destes resultados, pode-se inferir que os servidores mais jovens consideram mais os custos de sair da organização que os servidores da Geração X, podendo refletir que os servidores mais jovens percebem menores oportunidades de trabalho e estão na organização porque precisam. Já os servidores mais velhos podem sentir mais a obrigação de permanecer no atual emprego pela internalização das normas da organização.

Tabela 4 – Comprometimento organizacional por faixa etária

Dimensão do comprometimento	Geração Y	Geração X
Comprometimento Afetivo	3,07	3,03
Comprometimento Instrumental	2,86	2,68
Comprometimento Normativo	2,59	2,77
Total	2,84	2,83

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.1.3 Análise do Estado Civil dos Respondentes

A maioria dos participantes declarou-se casados (57,6%), e em seguida os que se declararam solteiros (37,3%), conforme visualizado na Tabela 5. Apenas 3,4 % dos respondentes declararam-se divorciados.

Tabela 5 – Distribuição da amostra por estado civil

Estado civil	Frequência	Percentual
Solteiro (a)	22	37,3
Casado (a)	34	57,6
Divorciado (a)	2	3,4
Sem resposta	1	1,7
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Em sua tese de doutorado, Costa (2007) apresenta que em relação ao estado civil, verifica-se que os solteiros são menos comprometidos do que os casados e do que os separados e viúvos nas bases de comprometimento afetivo e instrumental, analisadas pela autora. Tal resultado é congruente com os achados da meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002), que encontraram correlações positivas, embora baixas, entre as bases afetiva e instrumental e o estado civil, sendo os casados mais comprometidos do que os solteiros.

Já para os resultados desta pesquisa, conforme pode ser visualizado na Tabela 6, os solteiros apresentaram maiores índices de comprometimento em todas as dimensões em relação aos casados, divergindo dos achados de Costa (2007), Mathieu e Zajac (1990) e Meyer *et al.* (2002) nas dimensões afetivas e instrumentais. Assim, percebe-se que os servidores solteiros desta pesquisa são mais comprometidos que os casados dentro da organização analisada.

Tabela 6 – Comprometimento organizacional por estado civil

Dimensão do comprometimento	Solteiros	Casados
Comprometimento Afetivo	3,12	3,00
Comprometimento Instrumental	3,00	2,66
Comprometimento Normativo	2,85	2,51
Total	2,99	2,72

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.1.4 Análise da Natureza do Cargo dos Respondentes

De acordo com os dados da pesquisa, 64,4% da população amostral pertence ao nível funcional “D”, que corresponde aos cargos que exigem ao mínimo a formação em ensino médio ou grau técnico, de acordo com a Lei Federal nº. 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Os servidores pesquisados de Nível “D” se enquadram em Assistentes em Administração (42,4% da amostra geral) ou Técnicos em Contabilidade e de Laboratório, estes dois últimos com formação técnica específica para sua função. Já 32,2% dos respondentes pertencem ao nível “E”, com formação superior específica para o cargo, distribuídos em 12 tipos de cargos

diferentes, conforme perguntado no questionário. Os números podem ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7 - Distribuição da amostra por classe funcional

Classe Funcional	Frequência	Percentual
Nível D	38	64,4
Nível E	19	32,2
Sem resposta	2	3,4
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

De acordo com a Lei Federal nº. 11.091/2005, com redação alterada pela Lei nº. 11.784 de 22 de setembro de 2008 e Lei nº. 12.772 de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), o ingresso na carreira do servidor público federal admitido nos cargos de técnico-administrativos em Educação (TAE) é realizado por meio de concurso público, observadas a escolaridade e a experiências exigidas para o cargo, de acordo com o Anexo II da referida Lei. (BRASIL, 2005). Os cargos são divididos por nível de escolaridade exigida em cinco classes, A, B, C, D e E, conforme pode ser visualizado no Quadro 11:

Quadro 11 - Distribuição das classes de Técnico-Administrativos em Educação (TAE)

Classe funcional	Formação exigida
A	Ensino Fundamental incompleto (1º a 5º ano)
B	Ensino Fundamental incompleto (6º a 9º ano)
C	Ensino Fundamental completo
D	Ensino Médio completo/ Médio mais Profissionalizante/ Educação Profissional técnica de nível médio
E	Ensino Superior completo, considerado os cursos de graduação, bacharelados, licenciaturas e tecnólogos.

Fonte: Lei Federal nº. 11.091/2005.

Com dados do Ministério de Educação, as Instituições Federais de Ensino contavam, em junho de 2013, com 121.239 (cento e vinte e um mil e duzentos e trinta e nove) técnico-administrativos ativos, distribuídos pelos níveis de classificação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Desse quantitativo em efetivo exercício, 42% pertencem ao nível de classificação “D” e 31% ao nível “E”. Os níveis “A” e “B”, que abrangem carreiras em fase de extinção, contam com apenas 3% e 5%, respectivamente (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

Ainda com dados do Ministério da Educação, entre os períodos de 2008 e 2012, nas Universidades Federais houve o ingresso de 10.179 técnicos de nível “E” e 13.953 técnicos de nível “D”. Os cargos com o maior número de ingressantes foram: Assistente em Administração (8.595) e Técnico de Laboratório (2.747), seguidos de cargos do Nível de Classificação “E” como Técnico em Assuntos Educacionais (1.095), Bibliotecário (978), Administrador (942) e Secretário Executivo (935) (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

Acerca dos achados desta pesquisa, verificou-se que os servidores do nível “D” apresentaram maiores pontuações em relação ao comprometimento afetivo. Já os servidores de nível “E” apresentaram maiores escores no comprometimento instrumental, conforme visualizado na Tabela 8. Os resultados para o comprometimento normativo e o comprometimento geral foram os mesmos para ambas as classes. Assim, acredita-se que os servidores de nível “D” estão mais comprometidos afetivamente que os de nível “E”. Cabe ressaltar que esta variável não faz parte como preditora de comprometimento nos modelos de características pessoais de Bastos *et al.*(2008).

Tabela 8 – Comprometimento organizacional por nível funcional

Dimensão do comprometimento	D	E
Comprometimento Afetivo	3,10	2,98
Comprometimento Instrumental	2,76	2,88
Comprometimento Normativo	2,67	2,67
Total	2,84	2,84

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.1.5 Análise do Grau de Escolaridade dos Respondentes

Dentre os pesquisados nesta pesquisa, 86,4% declararam possuir curso superior, contra apenas 11,9% que afirmaram ter apenas o nível médio. O mais frequente grau de escolaridade dentre os respondentes é especialização completo, com 30,5% do total, seguido do mestrado completo, com 20,3%, conforme pode ser visualizado na página seguinte, na Tabela 9. Esses índices refletem que o grau de escolaridade dos servidores analisados é alto, com mais de 74,5% de servidores que estão realizando ou já concluíram estudos de pós-graduação, seja *lato* ou *stricto sensu*.

Tabela 9 - Distribuição da amostra por grau de escolaridade

Grau de Escolaridade	Frequência	Percentual
Médio completo	7	11,9
Superior completo	7	11,9
Especialização incompleto	6	10,2
Especialização completo	18	30,5
Mestrado incompleto	8	13,5
Mestrado completo	12	20,3
Doutorado	1	1,7
Sem resposta	1	1,7
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Insta ressaltar que é um número que expressa que a grande maioria dos servidores técnico-administrativos da instituição estudada possui formação educacional superior ao nível exigido ao cargo no qual foram admitidos, pois 74,5% dos servidores possuem alguma formação em pós-graduação. Segundo Pinto (2011), possíveis explicações para que um número expressivo de funcionários continue trabalhando em funções aquém de seu nível educacional podem ser os benefícios oferecidos pela empresa, a complexidade das tarefas realizadas, o entricheiramento, a identificação com a empresa, dentre outras.

Esses dados podem ser um conseqüente de vários fatores, como a interiorização do acesso ao ensino superior, melhores oportunidades de estudo e um fator determinante é o Plano de Cargos e Carreiras do Técnico-Administrativo em Educação, consolidado por meio da Lei Federal nº 11.091/2005, que garante aumentos salariais por faixa de grau de formação acima do qual o cargo exige, contemplando até o grau de douramento (BRASIL, 2005).

Os dados supracitados corroboram com o último levantamento do Ministério da Educação, que aponta que, em todo território nacional, a distribuição dos Técnico-administrativos pelos níveis de classificação que recebem o Incentivo à Qualificação (proporcional ao grau de escolaridade acima do exigido no cargo) demonstram uma elevada taxa de servidores com qualificação superior a exigência do cargo, destacando o nível “E” com 82% (oitenta e dois por cento) e a classe “D” com 62% (sessenta e dois por cento) de servidores recebendo o incentivo à qualificação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

O Ministério da Educação, por meio da Secretaria de Educação Superior e da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica, coordena o Plano Nacional de Capacitação, operacionalizado em dois programas, sendo o primeiro o Programa Nacional de Apoio aos Programas Institucionais de Capacitação das Instituições Federais de Ensino e o segundo, o Programa de Qualificação em serviço do servidor integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

O Programa de Qualificação em serviço do servidor integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é uma parceria com a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e com as Instituições Federais de Ensino integrantes da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). O programa tem ações para aprimoramento do desenvolvimento dos servidores Técnico-administrativos das Universidades e Institutos Federais voltados para a Gestão Pública, como pós-graduação *stricto sensu*, *lato sensu* e graduação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2013).

Nesse intuito, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE) da Universidade Federal de Pernambuco vem promovendo ações contínuas em capacitação, treinamento e desenvolvimento de seus servidores técnico-administrativos com o surgimento de turmas de especialização *lato sensu* exclusivas e mistas para servidores da universidade. A partir de 2011, a PROGEPE iniciou o processo de financiamento de servidores em turmas de mestrados profissionalizantes *stricto sensu*, através do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP), oferecendo vagas destinadas aos servidores da instituição (UFPE, 2014).

A seguir, no Quadro12, pode-se visualizar a tendência de crescimento de fomento da UFPE para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade.

Quadro 12 - Cursos financiados pela PROGEPE/UFPE para servidores técnico-administrativos

Ano	Curso	Número de Servidores	Número de Servidores do CAA
2006	Especialização em Gestão Pública	50	0
2008	Especialização em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	45	0
2009	Especialização em Saúde para Profissionais da Área Hospitalar	45	0
2010	Especialização em Gestão Pública para o Desenvolvimento Universitário	33	1
	Especialização em Gestão e Liderança	38	0
2011	Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenv. do Nordeste	15	2
2012	Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenv. do Nordeste	24	3
2013	Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenv. do Nordeste	20	2
	Mestrado Profissional em Engenharia de Produção	06	0
	Mestrado Profissional em Políticas Públicas	12	1
	Mestrado Profissional em Ergonomia	02	0
	Mestrado em Ciência da Informação	04	0
2014	Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenv. do Nordeste	20	1
	Mestrado Profissional em Engenharia de Produção	06	0
	Mestrado Profissional em Administração	22	0
	Mestrado Profissional em Ergonomia	24	0
	Mestrado em Ciência da Informação	04	0
Total		395	9

Fonte: *Incampus* – Boletim da UFPE, 2014.

Pinto (2011) aponta que, em relação ao grau de escolaridade, indivíduos com menor nível de escolaridade apresentam maior comprometimento normativo que os indivíduos com nível superior completo. Uma das razões que podem explicar o menor comprometimento normativo dos indivíduos com maior escolaridade é seu maior potencial em contornar uma situação de abandono da organização, isto é, sua melhor educação pode oferecer melhores oportunidades para conseguir um novo emprego, o que internamente pode reduzir sua dependência ou vínculo com a atual organização. Já os estudos de Meyer e Allen (1997) não identificaram relacionamento significativo entre comprometimento normativo e escolaridade.

Costa (2007) apresenta que, em relação à base Instrumental, constata-se uma diminuição dos índices de comprometimento organizacional na medida em que a escolaridade

umenta. Esses achados estão congruentes com Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros e Enders (1997). A meta-análise de Meyer *et al.* (2001) aponta correlações muito baixas entre escolaridade e comprometimento afetivo e instrumental.

Acerca dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se identificar abaixo na Tabela 10 que o comprometimento afetivo e instrumental é maior nos servidores com especialização *lato sensu*, enquanto o comprometimento normativo é maior com respondentes com apenas o nível superior. Foi identificado também que os servidores com apenas o nível médio apresentaram os menores índices de comprometimento instrumental e normativo, divergindo dos achados de Costa (2007) e Pinto (2011). Contudo, a presente pesquisa corrobora com os achados de Meyer e Allen (1997) e Meyer *et al.* (2001), que apontaram correlações baixas entre o grau de escolaridade e o comprometimento organizacional.

Tabela 10 – Comprometimento organizacional por grau de escolaridade

Dimensão do comprometimento	Ensino Médio	Ensino Superior	Especialização	Mestrado/ Doutorado
Comprometimento Afetivo	3,05	3,02	3,08	3,06
Comprometimento Instrumental	2,25	2,86	2,88	2,79
Comprometimento Normativo	2,26	2,88	2,67	2,75
Total	2,52	2,92	2,88	2,87

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.1.6 Análise do Tempo de Serviço dos Respondentes

Como se pode perceber a seguir na Tabela 11, 57,6% da amostra desta pesquisa foi composta por servidores entre 1 a 4 anos de exercício no Centro Acadêmico do Agreste (CAA) contra 42,4% que afirmaram ter entre 5 a 8 anos de serviço. Insta ressaltar que o CAA foi inaugurado no ano de 2006, completando oito anos de funcionamento no ano de 2014.

Tabela 11 - Distribuição da amostra por tempo de serviço

Tempo de Serviço	Frequência	Percentual
1-2 anos	19	32,2
3-4 anos	15	25,4
5-8 anos	25	42,4
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Nas suas análises sobre tempo de serviço e comprometimento organizacional, Pinto (2011) identificou que indivíduos com maior tempo de empresa têm maior comprometimento afetivo que os demais. Fato semelhante observa-se em relação ao comprometimento normativo: indivíduos que possuem mais tempo de serviço têm maior comprometimento normativo.

Segundo o autor, essa relação de maior comprometimento organizacional afetivo e normativo para empregados com mais tempo de serviço pode ser explicada pelo próprio progresso dos empregados nas carreiras oferecidas pela organização, uma vez que, com mais tempo, já avançaram significativamente na carreira, provavelmente já tendo alcançado a posição de profissional pleno, seja qual for a carreira em que estejam inseridos na organização. Esse fato aumenta os custos, sejam eles materiais ou não, a que o empregado se submete ao deixar a organização nessa etapa da carreira (PINTO, 2011).

Acerca dos resultados da presente pesquisa, percebemos na Tabela 12 que os servidores com 5 a 8 anos de serviço na instituição apresentam maior comprometimento afetivo (3,12). Conforme Bastos (1994), o comprometimento tende a aumentar com o aumento do tempo de serviço na organização. É mais elevado entre aqueles que aderem a valores intrínsecos. Contudo, os servidores com 1 a 4 anos de serviço apresentam maiores escores de comprometimento instrumental (2,84) e normativo (2,76).

Tabela 12 – Comprometimento organizacional por tempo de serviço

Dimensão do comprometimento	1 a 4 anos	5 a 8 anos
Comprometimento Afetivo	3,02	3,12
Comprometimento Instrumental	2,84	2,67
Comprometimento Normativo	2,76	2,56
Total	2,88	2,78

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.1.7 Análise sobre a Remuneração dos Respondentes

Acerca da remuneração dos respondentes, como se pode perceber na Tabela 13, 42,4% da amostra desta pesquisa foi composta por servidores que recebem entre R\$3001,00 a R\$4000,00 reais. A segunda faixa salarial com maior frequência é a de R\$2001,00 a R\$3000,00 reais, com 18,6%. É importante destacar que 16,9% dos respondentes afirmaram receber entre R\$5001,00 e R\$6000,00.

Tabela 13 - Distribuição da amostra por renda mensal

Remuneração	Frequência	Percentual
R\$ 2001-3000	11	18,6
R\$ 3001-4000	25	42,4
R\$ 4001-5000	9	15,3
R\$ 5001-6000	10	16,9
Mais de R\$ 6001,00	3	5,1
Sem resposta	1	1,7
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Segundo Meyer e Allen (1991), as políticas de remuneração fortalecem os vínculos dos funcionários. A percepção de justiça e equidade nas remunerações revela-se como um preditor de comprometimento organizacional, podendo os sistemas de recompensas relacionarem-se com maiores níveis de comprometimento instrumental.

Claro (2004) realça que as várias formas de remuneração têm aumentado devido à necessidade de encontrar maneiras criativas de fortalecer o vínculo entre as organizações e seus funcionários. Já Hipólito (2001) adverte que a prática remuneratória deve ser estruturada de tal forma que gere capacidade de atrair e reter talentos e, ao mesmo tempo, reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico. Ribeiro (2008) afirma que, embora a remuneração não seja um forte determinante do comprometimento, a ausência de coerência remuneratória pode gerar o seu oposto, o não-comprometimento.

Acerca dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se perceber na Tabela 14 que o comprometimento organizacional é maior quando aumenta a renda do servidor, corroborando com os estudos de Meyer e Allen (1991). Em todas as dimensões de comprometimento, os índices foram superiores quando a remuneração é superior. A partir desses resultados desta pesquisa, infere-se que a remuneração é um fator que apresentou relação com o comprometimento como um todo.

Tabela 14 – Comprometimento organizacional por remuneração

Dimensão do comprometimento	R\$ 2.000 a R\$4.000	RS4001 acima
Comprometimento Afetivo	3,04	3,08
Comprometimento Instrumental	2,75	2,85
Comprometimento Normativo	2,63	2,73
Total	2,80	2,89

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

Na seção seguinte, serão analisados os resultados referentes ao modelo tridimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN (1991;1997)

Nesta segunda seção do capítulo serão avaliados os resultados obtidos com as análises dos itens que compõem o modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997). A primeira subseção analisa o comprometimento organizacional de forma geral, bem como a consistência interna dos dados. A partir da segunda subseção, o comprometimento é analisado de acordo com cada dimensão (afetiva, instrumental e normativa).

4.2.1 Análise do Comprometimento Organizacional nas Três Dimensões

O estudo do comprometimento organizacional foi feito através da abordagem de Meyer e Allen (1991; 1997), traduzido e validado por Medeiros e Enders (1997), que o define a partir de três dimensões ou construtos, a saber: afetivo, normativo e instrumental. As dimensões são caracterizadas por diferentes fontes de motivações que podem justificar a permanência de empregados na organização em que trabalham.

A análise dessas dimensões foi feita através das respostas dadas ao questionário disposto em escala do tipo Likert de concordância de cinco pontos, cujo escore médio considerado foi 3,0. A escala graduava-se de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”, portanto escores acima de 3,0 indicam situação de concordância com o item do questionário, e escores abaixo de 3,0, discordância.

Nesta pesquisa, pretendeu-se identificar os itens de comprometimento organizacional tanto na perspectiva de percepção de importância quanto na realidade organizacional. Essa análise diferenciada será abordada nas subseções seguintes, com a intenção de identificar como os respondentes avaliam cada item numa perspectiva “ideal” e numa percepção de “realidade”, na tentativa de apontar concordâncias ou discrepâncias entre o que os respondentes consideram importante e o que de fato percebem. Assim, tal forma de análise prioriza a percepção do respondente.

Segundo Ferreira (2001), percepção é a maneira como nós vemos, julgamos, conceituamos e qualificamos as coisas no mundo e em nós mesmos. Já para Robbins (2010),

percepção é o processo através do qual as pessoas processam as informações que afetam seus sentimentos e ações e os de outras pessoas.

Percepção é o processo pelo qual as pessoas escolhem, organizam e reagem às informações do mundo que as rodeia. Essa informação é obtida através dos cinco sentidos: visão, audição, tato, paladar e olfato. A percepção não é necessariamente igual à realidade, bem como as percepções de duas pessoas não serão necessariamente as mesmas quando descrevem o mesmo fato. Tendo em vista este fato, a percepção é o que importa para os estudos em comportamento organizacional (ROBBINS, 2010).

A percepção é um modo de formar impressões sobre si mesmo, sobre outra pessoa e sobre as experiências diárias da vida. Também constitui um filtro, através do qual a informação passa antes de causar efeito sobre a pessoa. (ROBBINS, 2010).

Acerca dos resultados obtidos na perspectiva de comprometimento organizacional na realidade do indivíduo, o número de empregados comprometidos com a organização pesquisada foi de 60%, como pode ser visualizado na Tabela 15. Essa análise tem como base o modelo utilizado nesta pesquisa (MEYER E ALLEN, 1991; 1997) na combinação das três dimensões de comprometimento. Ou seja, a Tabela 15 representa o grau de comprometimento dos indivíduos respondentes na presença ou não das três dimensões **simultaneamente**. Como os índices de comprometimento instrumental e normativo foram na média menores que o escore 3, justifica-se o alto grau de não comprometidos considerando as três dimensões.

Tabela 15 - Distribuição dos respondentes de acordo com o comprometimento com a organização

	Frequência	Percentual
Comprometido	35,4	60%
Não comprometido	23,6	40%
Total	59	100

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A seguir, a Tabela 16 apresenta a média das respostas para o conjunto de perguntas do questionário referentes a cada dimensão do comprometimento, bem como o percentual de comprometimento, confirmando a média significativamente mais elevada do comprometimento organizacional afetivo. É interessante notar que foram obtidas médias aproximadas entre o comprometimento instrumental e o normativo.

A partir desses resultados, infere-se que os servidores da instituição estudada são mais comprometidos afetivamente com a organização que nas dimensões instrumental ou normativa. Com o comprometimento afetivo elevado, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho, sendo despertado o desejo e a vontade em contribuir com as atividades relacionadas à organização. Quando o indivíduo é comprometido afetivamente, o mesmo tem interesse em dedicar sua carreira na organização, apresenta percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, demonstra forte senso de integração com a organização e a organização proporciona um alto significado pessoal ao indivíduo (MEYER E ALLEN, 1997).

Tabela 16 - Médias e percentuais de comprometimento com a organização de cada dimensão

Dimensão	Média	Não Comprometidos (%)	Comprometidos (%)
Comprometimento Afetivo	3,06	28%	72%
Comprometimento Instrumental	2,77	44%	56%
Comprometimento Normativo	2,67	48%	52%

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.1.1 Análise da Consistência Interna do Comprometimento Organizacional

Para avaliar a consistência interna de cada um dos construtos, verificou-se a confiabilidade deles, bem como a unidimensionalidade. A confiabilidade foi avaliada segundo o Alfa de Cronbach e tal medida varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 é o Alfa de Cronbach, maior é a indicação de confiabilidade do construto. A indicação de Maroco e Garcia-Marques (2006) é que esses valores devem ser superiores a 0,60⁴. Para os construtos comprometimento afetivo, instrumental e normativo, os valores encontrados foram superiores ao limite indicado por Maroco e Garcia-Marques (2006), atestando assim sua consistência interna.

⁴De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70. Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução e tenham em conta o contexto de computação do índice (Maroco; Garcia-Marques, 2006).

A Tabela 17 apresenta a consistência interna de cada item da dimensão afetiva do comprometimento.

Tabela 17 - Análise da consistência interna do comprometimento afetivo

Nº	COMPROMETIMENTO AFETIVO: PERCEPÇÃO NO TRABALHO	CARGA CRONBACH
01	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a UFPE-CAA	0,857
02	Eu realmente sinto os problemas da UFPE-CAA como se fossem meus	0,823
03	Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFPE-CAA	0,791
04	Eu me sinto orgulhoso do trabalho que realizo e em fazer parte da UFPE-CAA	0,870
05	Meu trabalho na UFPE-CAA é uma das fontes principais de satisfação pessoal	0,804
06	A UFPE-CAA tem um imenso significado pessoal para mim	0,829

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

A Tabela 18 apresenta a consistência interna de cada item da dimensão instrumental de comprometimento.

Tabela 18 - Análise da consistência interna do comprometimento instrumental

Nº	COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL: PERCEPÇÃO NO TRABALHO	CARGA CRONBACH
07	Atualmente, ficar na UFPE-CAA é mais uma necessidade do que um desejo	0,755
08	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFPE-CAA agora	0,856
09	Se eu decidisse deixar a UFPE-CAA, minha vida ficaria desestruturada	0,758
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPE-CAA	0,647
11	Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	0,776
12	Se eu sáísse da UFPE-CAA hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata	0,735

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

E a Tabela 19 apresenta a consistência interna de cada item da dimensão normativa de comprometimento.

Tabela 19 - Análise da consistência interna do comprometimento normativo

Nº	COMPROMETIMENTO NORMATIVO: PERCEPÇÃO NO TRABALHO	CARGA CRONBACH
07	Atualmente, ficar na UFPE-CAA é mais uma necessidade do que um desejo	0,674
08	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFPE-CAA agora	0,823
09	Se eu decidisse deixar a UFPE-CAA, minha vida ficaria desestruturada	0,647
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPE-CAA	0,833
11	Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	0,635
12	Se eu saísse da UFPE-CAA hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata	0,842

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.2 Análise do Comprometimento Afetivo

Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1997) sugerem que o comprometimento afetivo se desenvolve quando o colaborador se envolve e/ou reconhece o valor da sua identidade de associação com a organização. Estes efeitos podem ser alcançados quando, por exemplo, o colaborador (a) sente que a organização o trata de modo justo, respeitador e apoiante; (b) tem confiança na organização e nos seus líderes; (c) obtém satisfação no trabalho; (d) considera que os valores da organização têm uma orientação humanizada; (e) sente que existe congruência entre os seus objetivos e os da organização; e (f) a organização é uma boa cidadã e assume comportamentos socialmente responsáveis (REGO *et al.* 2007).

4.2.2.1 Análise do Comprometimento Afetivo na Perspectiva “Importância”

A seguir, a Tabela 20 apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento afetivo na percepção de importância, todas com valores significativamente elevados positivamente. Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento

afetivo, a variável “Eu realmente sinto os problemas da UFPE-CAA como se fossem meus” é a que possui menor média (3,271). Ao avaliar os percentuais referentes a cada uma das respostas, observa-se que essa possui o menor índice de concordância plena (nota 5 – 6,78%).

Já a variável “Eu me sinto orgulhoso do trabalho que realizo e em fazer parte da UFPE-CAA” obteve maior média de importância (4,355). Dessa forma, conclui-se que esse item foi o mais importante para o comprometimento afetivo dos respondentes.

Tabela 20 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento afetivo em percepção de importância

Comprometimento Afetivo: Percepção de Importância	Nada Import.	Pouco Import.	Import.	Muito Import.	Extrem. Import.	Médias	Desvio Padrão
(01) Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a UFPE-CAA	5,08%	16,95%	32,2%	32,2%	13,56%	3,322	1,073
(02) Eu realmente sinto os problemas da UFPE-CAA como se fossem meus	5,08%	10,17%	44,07%	33,89%	6,78%	3,271	0,925
(03) Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFPE-CAA	0%	1,69%	22,03%	44,06%	32,20%	4,067	0,784
(04) Eu me sinto orgulhoso do trabalho que realizo e em fazer parte da UFPE-CAA	0%	0%	13,55%	37,28%	49,15%	4,355	0,713
(05) Meu trabalho na UFPE-CAA é uma das fontes principais de satisfação pessoal	1,69%	6,78%	23,73%	42,37%	25,42%	3,380	0,949
(06) A UFPE-CAA tem um imenso significado pessoal para mim	3,39%	0%	30,51%	42,37%	23,72%	3,830	0,912

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.2.2 Análise do Comprometimento Afetivo na Perspectiva “Percepção na Realidade Laboral”

Na página seguinte, a Tabela 21 apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento afetivo na percepção de realidade do item, as quais três apresentaram valores elevados positivamente. Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento afetivo, a variável “Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a UFPE-CAA” é a que possui menor média (2,610), indicando que o item é pouco aparente para o indivíduo. Ao avaliar os percentuais referentes a cada uma das respostas, observa-se que essa possui o menor índice de concordância plena (nota 5 – 1,69%).

Já a variável “Eu me sinto orgulhoso do trabalho que realizo e em fazer parte da UFPE-CAA” obteve maior média de percepção no trabalho (3,576). Interessante observar que este também foi o item mais bem pontuado na análise de importância, com mais de 1 ponto mediano de diferença. Dessa forma, conclui-se que o item é o mais aparente para o comprometimento afetivo dos respondentes.

Tabela 21 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento afetivo em percepção de realidade

Comprometimento Afetivo: Percepção de Realidade	Nada Aparente	Pouco Aparente	Aparente	Muito. Aparente	Extrem. Aparente	Médias	Desvio Padrão
(01) Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a UFPE-CAA	11,86%	32,2%	40,6%	13,56%	1,69%	2,610	0,928
(02) Eu realmente sinto os problemas da UFPE-CAA como se fossem meus	15,25%	28,81%	30,5%	18,64%	6,78%	2,728	1,142
(03) Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFPE-CAA	6,78%	11,86%	35,59%	30,51%	15,25%	3,355	1,094
(04) Eu me sinto orgulhoso do trabalho que realizo e em fazer parte da UFPE-CAA	3,39%	6,78%	33,89%	40,67%	15,25%	3,576	0,95
(05) Meu trabalho na UFPE-CAA é uma das fontes principais de satisfação pessoal	6,78%	22,03%	45,76%	18,64%	6,78%	2,966	0,982
(06) A UFPE-CAA tem um imenso significado pessoal para mim	10,16%	11,86%	40,67%	28,81%	8,47%	3,135	1,074

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.2.3 Análise Comparativa do Comprometimento Afetivo nas Duas Perspectivas

E por fim, a seguir na Figura 2, percebe-se a comparação entre as médias de importância e percepção no trabalho de todos os itens que compõem a dimensão afetiva. É percebido que todas as médias de importância (em azul) são superiores a de percepção no trabalho (em vermelho). Isto significa que todos os itens que compõem a dimensão afetiva são percebidos na realidade em menor grau do que o desejado pelos servidores. Pode-se inferir que o comprometimento afetivo real dos respondentes poderia ser maior, caso alguns fatores antecedentes fosse também fossem percebidos pelos servidores.⁵

⁵Como foi já visto neste trabalho, os índices de comprometimento organização são influenciados por diversos fatores, denominados antecedentes de comprometimento (Meyer e Allen, 1997). A análise dos antecedentes de comprometimento organizacional de Medeiros (2003) é assunto deste capítulo, presente na próxima seção, a partir da página 92.

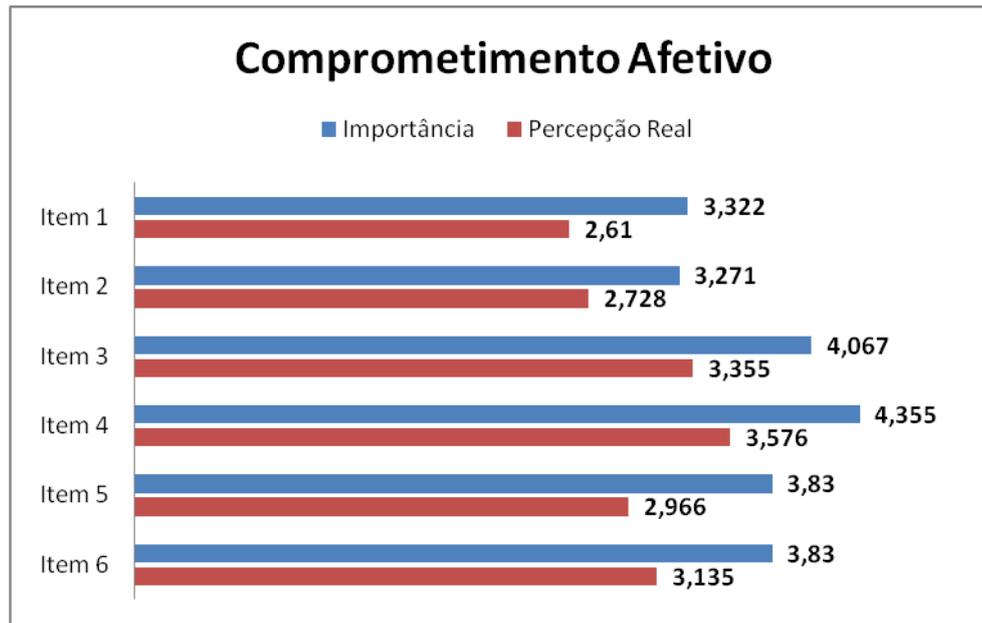


Figura 2 - Comparação entre importância e percepção real dos itens de comprometimento afetivo

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.3 Análise do Comprometimento Instrumental

Diferentemente do afetivo, o comprometimento instrumental desenvolve-se quando o indivíduo (a) reconhece que, se sair da organização, perderá investimentos nela feitos e/ou (b) não tem alternativas atrativas de emprego em outras organizações. É possível, por outro lado, que se sinta, sobretudo instrumental ou calculativamente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver o seu potencial e realizando trabalho rotineiro e não desafiante (REGO *et al.*, 2007).

4.2.3.1 Análise do Comprometimento Instrumental na Perspectiva “Importância”

A seguir, a Tabela 22 apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento instrumental na percepção de importância, todas com valores entre “pouco importante” a “importante” (apresentando médias de 2,372 até 2,881), refletindo a baixa importância do comprometimento instrumental na visão dos respondentes. Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento instrumental, “Se não tivesse dado tanto de

mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar” é a que possui menor média (2,372). Ao avaliar os percentuais referentes a cada uma das respostas, observa-se que essa possui o menor índice de concordância plena (nota 5 – 0%).

Já a variável “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFPE-CAA agora” obteve maior média de importância (2,881). Dessa forma, conclui-se que o item é o mais importante para o comprometimento instrumental na visão dos respondentes. Contudo, cabe ressaltar que o item se enquadra na escala pouco importante e importante. Assim, percebe-se que todos os itens de comprometimento instrumental do modelo de Meyer e Allen (1991; 1997) não são considerados importantes para os respondentes desta pesquisa, refletidos nos valores baixos atribuídos a essa dimensão.

Tabela 22 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento instrumental em percepção de importância

Comprometimento Instrumental: Percepção de Importância	Nada Import.	Pouco Import.	Import.	Muito Import.	Extrem. Import.	Médias	Desvio Padrão
(07) Atualmente, ficar na UFPE-CAA é mais uma necessidade do que um desejo	10,17%	32,2%	40,68%	13,58%	3,38%	2,677	0,954
(08) Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFPE-CAA agora	13,55%	20,33%	35,59%	16,94%	11,86%	2,881	1,246
(09) Se eu decidisse deixar a UFPE-CAA, minha vida ficaria desestruturada	20,33%	18,64%	28,81%	22,03%	10,16%	2,830	1,257
(10) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPE-CAA	27,12%	27,12%	23,73%	18,64%	3,89%	2,440	1,178
(11) Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	30,51%	20,34%	30,51%	18,64%	0%	2,372	1,112
(12) Se eu sáísse da UFPE-CAA hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata	35,59%	22,03%	16,95%	18,64%	6,78%	2,389	1,326

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.3.2 Análise do Comprometimento Instrumental na Perspectiva “Realidade Laboral”

A Tabela 23, na página seguinte, apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento instrumental na percepção de realidade, as quais três apresentaram valores positivos. Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento instrumental, “Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em

trabalhar em outro lugar” é a que possui menor média (2,372), indicando que o item é pouco aparente para o indivíduo. Ao avaliar os percentuais referentes a cada uma das respostas, observa-se que essa possui o menor índice de concordância plena (nota 5 – 3,38%).

Já a variável “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFPE-CAA agora” obteve maior média de percepção no trabalho (3,084), se adequando a escala “aparente”. Assim, percebe-se que os respondentes da pesquisa encontram dificuldades em encontrar alternativas tão atrativas de emprego em relação à UFPE-CAA. O item “se eu decidisse deixar a UFPE-CAA, minha vida ficaria desestruturada” também recebeu pontuação semelhante (3,086), indicando que os respondentes consideram seu emprego na UFPE-CAA como fator de estabilidade na vida.

Tabela 23 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento instrumental em percepção de realidade laboral

Comprometimento Instrumental: Percepção de Realidade	Nada Aparente	Pouco Aparente	Aparente	Muito. Aparente	Extrem. Aparente	Médias	Desvio Padrão
(07) Atualmente, ficar na UFPE-CAA é mais uma necessidade do que um desejo	8,47%	25,42%	35,59%	20,39%	10,17%	2,983	1,106
(08) Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFPE-CAA agora	15,25%	18,64%	22,03%	22,03%	20,33%	3,084	1,417
(09) Se eu decidisse deixar a UFPE-CAA, minha vida ficaria desestruturada	24,18%	12,06%	18,96%	22,41%	22,41%	3,068	1,496
(10) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPE-CAA	28,81%	27,19%	18,64%	15,25%	10,16%	2,508	1,33
(11) Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	22,03%	38,98%	22,03%	13,55%	3,38%	2,372	1,081
(12) Se eu sáísse da UFPE-CAA hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata	30,51%	11,86%	28,81%	23,72%	5,08%	2,610	1,286

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.3.3 Análise Comparativa do Comprometimento Instrumental nas Duas Perspectivas

E por fim, na Figura 3 (a seguir), percebe-se a comparação entre as médias de importância e percepção no trabalho de todos os itens que compõem a dimensão instrumental. É percebido que todas as médias de percepção na realidade são superiores a de importância,

exceto no item 11 “Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”, no qual os valores das médias são idênticos. Diferentemente da comparação do comprometimento afetivo, de maneira geral a esfera instrumental é percebida na realidade com um grau superior ao que os respondentes consideram importantes.

Por meio desses resultados, percebe-se que os servidores estão mais comprometidos instrumentalmente à organização do que eles desejariam. Os respondentes queriam ter menos comprometimento instrumental, mas percebemos custos negativos associados a deixar a organização.

Segundo Meyer e Allen (1997), indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam das recompensas oferecidas. No momento em que perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização. Quando o indivíduo está comprometido instrumentalmente, apresenta a dificuldade em deixar a organização mesmo que quisesse (necessidade financeira de permanência), considera o esforço já despendido ao longo do tempo e percebe escassez de alternativas imediatas, caso saia da organização.

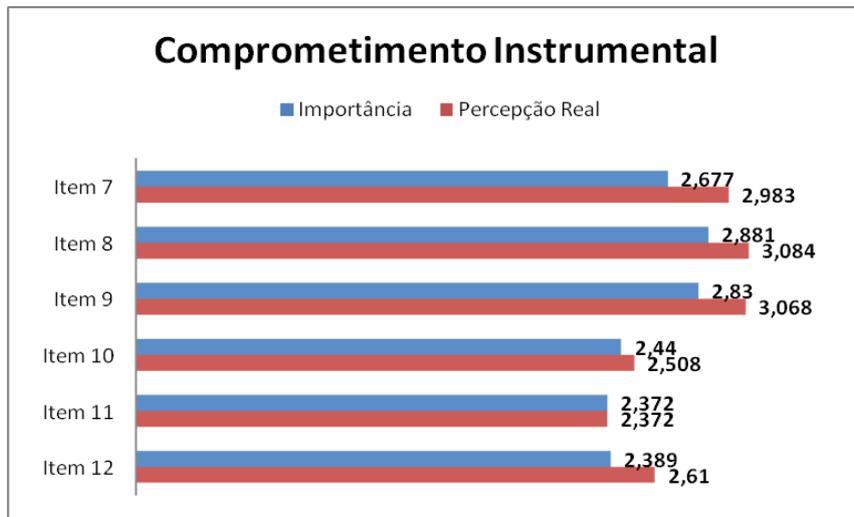


Figura 3 - Comparação entre importância e percepção real dos itens de comprometimento instrumental

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.4 Análise do Comprometimento Normativo

O comprometimento normativo tende a se desenvolver 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 o indivíduo (a) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; (b) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio possui; (c) verifica que os seus líderes são de confiança; (d) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso (REGO *et al.* 2007).

4.2.4.1 Análise do Comprometimento Normativo na Perspectiva “Importância”

Na página seguinte, a Tabela 24 apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento normativo na percepção de importância, com valores medianos variados entre as escalas “pouco importante”, “importante” e “muito importante” (apresentando valores de 2,016 até 4,457). Foi a dimensão de comprometimento com maior variação de média dentre as três do Modelo de Meyer e Allen (1991; 1997). Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento normativo, a variável “Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a UFPE-CAA agora” é a que possui menor média (2,016). Ao avaliar os percentuais referentes a cada uma das respostas, observa-se que essa possui o menor índice de concordância plena, juntamente com o item “Eu não sairia da UFPE-CAA agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas” (nota 5 – 3,38%).

Já a variável “Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho” obteve maior média de importância (4,457). Dessa forma, conclui-se que o item é o mais importante para o comprometimento normativo na visão dos respondentes. Cabe ressaltar que o item tem um comportamento de resposta diferente dos outros itens. Assim, percebe-se que quatro dos seis itens de comprometimento normativo do modelo de Meyer e Allen (1991; 1997) não são considerados importantes para os respondentes desta pesquisa.

Tabela 24 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento normativo em percepção de importância

Comprometimento Normativo: Percepção de Importância	Nada Import.	Pouco Import.	Import.	Muito Import.	Extrem. Import.	Médias	Desvio Padrão
(13) Eu me sinto na obrigação de permanecer no atual emprego	31,03%	22,41%	27,58%	10,34%	8,62%	2,431	1,271
(14) Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho	0%	1,69%	8,47%	32,2%	57,62%	4,457	0,726
(15) Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a UFPE-CAA agora	42,37%	28,81%	16,95%	8,47%	3,38%	2,016	1,121
(16) A UFPE-CAA merece minha lealdade	8,47%	15,25%	23,72%	23,72%	28,81%	3,491	1,291
(17) Eu não sairia da UFPE-CAA agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas	25,42%	37,28%	25,42%	8,47%	3,38%	2,271	1,047
(18) Eu devo muito a UFPE-CAA	25,42%	11,86%	32,2%	23,72%	6,78%	2,745	1,267

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.4.2 Análise do Comprometimento Normativo na Perspectiva “Realidade Laboral”

A Tabela 25, na página a seguir, apresenta as médias dos itens do questionário referentes ao comprometimento normativo na percepção de realidade, as quais apenas uma apresenta valor elevado positivamente. Dentre as variáveis que compõem o construto de comprometimento normativo, a variável “Eu não sairia da UFPE-CAA agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas” é a que possui menor média (2,061), indicando que o item é pouco aparente para o indivíduo. Ao avaliar os percentuais referentes a cada uma das respostas, observa-se que essa possui o menor índice de concordância plena (nota 5 – 3,38%).

Já a variável “Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho” obteve maior média de percepção no trabalho (3,847), se adequando a escala “aparente” a “muito aparente”. O item “A UFPE-CAA merece minha lealdade” foi o segundo mais bem pontuado (3,0). Contudo, é também o item com maior desvio padrão (1,364), indicando que os respondentes tem diferentes concepções sobre o item. De uma forma geral, percebe-se o baixo grau de comprometimento normativo dos respondentes da pesquisa.

Tabela 25 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão de comprometimento normativo em percepção de realidade laboral

Comprometimento Normativo: Percepção de Realidade	Nada Aparente	Pouco Aparente	Aparente	Muito. Aparente	Extrem. Aparente	Médias	Desvio Padrão
(13) Eu me sinto na obrigação de permanecer no atual emprego	28,81%	22,03%	30,5%	10,16%	6,77%	2,431	1,215
(14) Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho	0%	10,16%	20,33%	44,06%	25,42%	3,847	0,925
(15) Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a UFPE-CAA agora	35,59%	37,28%	10,16%	11,86%	3,38%	2,086	1,128
(16) A UFPE-CAA merece minha lealdade	18,64%	18,64%	23,72%	22,03%	16,94%	3	1,364
(17) Eu não sairia da UFPE-CAA agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas	38,98%	33,89%	16,94%	6,77%	3,38%	2,016	1,074
(18) Eu devo muito a UFPE-CAA	20,33%	20,33%	37,28%	15,25%	6,77%	2,677	1,166

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.2.4.3 Análise Comparativa do Comprometimento Normativo nas Duas Perspectivas

E por fim, na Figura 4, percebe-se a comparação entre as médias de importância e percepção no trabalho de todos os itens que compõem a dimensão normativa.

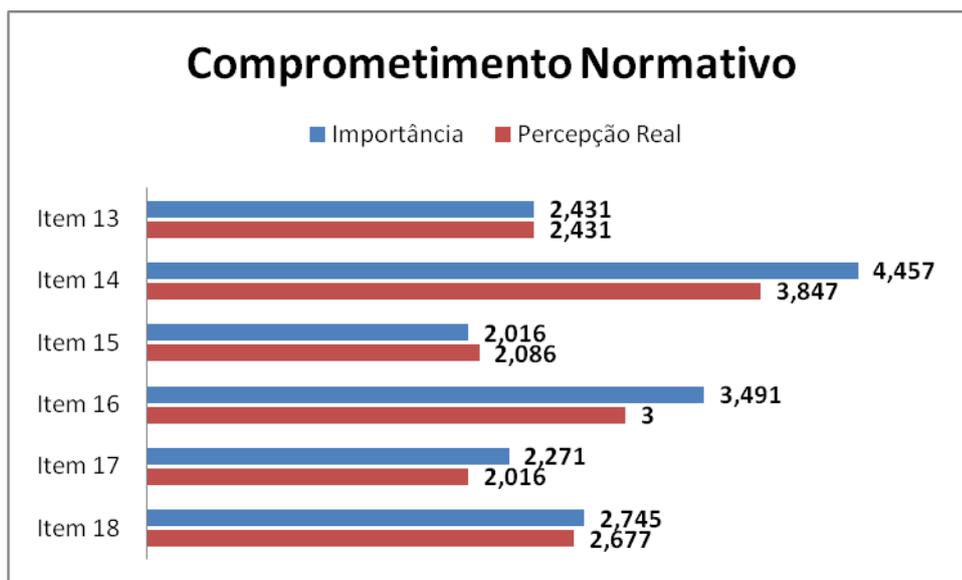


Figura 4 - Comparação entre importância e percepção real dos itens de comprometimento normativo

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

É percebido que as médias de importância e percepção na realidade obtiveram escores abaixo de 3 em quatro itens (13, 15, 17 e 18) que compõem a dimensão. Esses dados indicam que, de uma maneira geral, o comprometimento normativo não é considerado nem importante e nem percebido como aparente na realidade laboral dos servidores.

Segundo Meyer e Allen (1997), os indivíduos com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados. Dessa forma, os servidores da instituição estudada não sentem as pressões normativas como determinantes para o comprometimento dos mesmos. A ideia de obrigação com o emprego e obrigação moral com as pessoas não foram consideradas nem importantes e nem perceptíveis na realidade dos respondentes.

Contudo, dois itens tiveram comportamento diferente. O primeiro diz respeito à ideia de lealdade (presente no item 16 – “A UFPE-CAA merece minha lealdade), que foi considerada entre importante e muito importante para os respondentes (3,491) e aparente na realidade laboral (3,0). Assim, pode-se dizer que os servidores afirmam ter um sentimento de lealdade aparente à organização estudada.

O segundo diz respeito ao esforço em capacitação e melhoria do desempenho no trabalho (item 14 – “Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho”). O mesmo foi considerado como muito importante a extremamente importante (4,457) e como aparente a muito aparente na realidade do servidor (3,847). Infere-se que os servidores afirmam se dedicar ao aperfeiçoamento contínuo de habilidades para a realidade laboral.

Bastos (1994) acredita que as organizações possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-las. Estruturas de socialização, nas quais existe grande contato entre os membros, podem ser uma maneira de aumentar o comprometimento normativo. Com a propagação da ideia dos membros como “uma grande família” e por meio de fortes regras de conduta e forte missão, as organizações podem fazer com que o indivíduo pense que elas necessitam dele para continuar com seus projetos.

Na seguinte seção, terceira e última deste capítulo, serão analisados os resultados obtidos para os antecedentes de comprometimento organizacional, que por sua vez, são os principais preditores dos índices de comprometimento organizacional nesta seção analisados.

4.3 ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (MEDEIROS, 2003)

Nesta terceira seção serão avaliados os resultados obtidos com itens que compõem o modelo de antecedentes de comprometimento organizacional, validado na tese de doutorado de Carlos Alberto Freire Medeiros (2003), que teve como base os estudos de Albuquerque (1999) sobre característica da organização e de Xenikou e Furnham (1996, *apud* MEDEIROS, 2003) sobre cultura organizacional.

Como já citado no referencial teórico deste trabalho, o modelo de Medeiros (2003) procurou preencher uma lacuna discutida por Mowday (1998), o qual afirma que faltam trabalhos que relacionem os sistemas de Recursos Humanos ao comprometimento organizacional e também ao desempenho das organizações. No tocante aos valores da organização, Medeiros (2003) procurou associar as características organizacionais com o comprometimento no que se refere a sua orientação filosófica.

Nas subseções seguintes serão analisados os resultados da pesquisa de antecedentes de comprometimento agrupados em cada uma das três principais dimensões do modelo: a) estrutura organizacional, b) políticas de recursos humanos e, por fim, c) valores organizacionais.

4.3.1 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados à Estrutura Organizacional

No modelo de Medeiros (2003), os antecedentes de indicadores de estrutura organizacional são divididos em três subdimensões latentes, sendo elas a) especialização, b) descentralização, e c) hierarquização.

A “especialização” corresponde aos itens (01) “Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas” e (02) “Os servidores nesta organização executam diversas tarefas”.

A “descentralização” é considerada nos itens (04) “Aqui na organização, os superiores fornecem respostas aos seus subordinados”, (05) “Os servidores participam na tomada de decisão”, (06) “Nesta organização, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores” e (07) “Esta organização dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz”.

E por fim, a “hierarquização” é analisada nos indicadores (03) “Aqui na organização existem muitos chefes” e (08) “Esta organização possui muitas regras e normas”.

A seguir serão analisados os resultados obtidos pelos respondentes da pesquisa, iniciando a análise na percepção de importância e em seguida, na percepção de realidade laboral.

4.3.1.1 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados à Estrutura Organizacional na Percepção de Importância

Através da análise estatística dos valores obtidos com as respostas dos respondentes, seis escores de médias de importância são percebidos como importante e extremamente importante, conforme visualizado na página seguinte, na Tabela 26. Assim, percebe-se que os servidores do CAA consideram de maneira geral os itens de estrutura organizacional de maneira positiva.

Na análise de importância da hierarquização, os respondentes consideraram no item (03) que a presença de muitos chefes na organização é um fator pouco importante a importante (2,881). Já o item (08) que trata sobre a questão de organização ter muitas normas e regras foi considerado como importante a muito importante pelos servidores, recebendo escore de média de 3,40, conforme também visualizado na Tabela 26.

O item com menor média de importância nesta subdimensão foi “(01) Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas”, com média de 2,694. Já o item com maior média foi o “(07) A UFPE-CAA dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz”, com 4,271.

Tabela 26 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – estrutura organizacional em percepção de importância

Antecedente de Comprometimento: Estrutura Organizacional	Nada Import.	Pouco Import.	Import.	Muito. Import.	Extrem. Import.	Médias	Desvio Padrão
(01) Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas	16,95%	25,42%	37,29%	11,86%	8,47%	2,694	1,15
(02) Os servidores na UFPE-CAA executam diversas tarefas	1,69%	6,78%	38,98%	32,2%	20,34%	3,627	0,95
(03) Aqui na UFPE-CAA existem muitos chefes	8,47%	27,12%	40,68%	15,25%	8,47%	2,881	1,05
(04) Aqui na UFPE-CAA, os superiores fornecem respostas aos seus subordinados	0%	1,69%	18,64%	44,07%	33,9%	4,120	0,77
(05) Os servidores participam na tomada de decisão	1,69%	10,17%	10,17%	25,42%	52,54%	4,169	1,09
(06) Na UFPE-CAA, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores	1,69%	5,08%	13,56%	28,81%	50,85%	4,220	0,98
(07) A UFPE-CAA dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz	0%	1,69%	18,64%	30,51%	49,15%	4,271	0,83
(08) A UFPE-CAA possui muitas regras e normas	1,69%	11,86%	40,68%	35,59%	10,17%	3,406	0,89

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.1.2 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados a Estrutura Organizacional na Percepção de Realidade Laboral

Acerca da análise de presença dos itens na realidade organizacional, os respondentes percebem que a questão de muitas chefias é percebida como aparente a muito aparente dentro Centro Acadêmico do Agreste, com escore igual a 3,206. Já a presença de regras é percebida como aparente, com escore abaixo do considerado importante, com valor de 3,101, conforme pode ser visualizado na página seguinte, na Tabela 27. Esse último índice pode indicar que as regras e normas são percebidas dentro de uma faixa de normalidade dentro da instituição.

Contudo, dois itens de análise apresentaram escores abaixo de “pouco aparente”, “(05) Os servidores participam da tomada de decisão” (1,864) e “(06) Na UFPE-CAA, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores”. Isto significa que tais itens

estão percebidos como “nada aparente” a “pouco aparente” na visão dos indivíduos da pesquisa.

Tabela 27 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – estrutura organizacional em percepção de realidade laboral

Antecedente de Comprometimento: Estrutura Organizacional	Nada Aparente	Pouco Aparente	Aparente	Muito. Aparente	Extrem. Aparente	Médias	Desvio Padrão
(01) Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas	10,17%	23,73%	27,12%	25,42%	10,17%	3,017	1,17
(02) Os servidores na UFPE-CAA executam diversas tarefas	8,47%	16,95%	25,42%	30,51%	18,64%	3,338	1,21
(03) Aqui na UFPE-CAA existem muitos chefes	8,47%	22,03%	25,42%	25,42%	16,95%	3,206	1,22
(04) Aqui na UFPE-CAA, os superiores fornecem respostas aos seus subordinados	11,86%	22,03%	35,59%	22,03%	6,78%	2,896	1,1
(05) Os servidores participam na tomada de decisão	38,98%	42,37%	13,56%	3,39%	1,69%	1,864	0,90
(06) Na UFPE-CAA, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores	25,42%	57,63%	13,56%	1,69%	1,69%	1,966	0,79
(07) A UFPE-CAA dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz	6,78%	35,59%	35,59%	20,34%	1,69%	2,745	0,92
(08) A UFPE-CAA possui muitas regras e normas	5,08%	20,34%	40,68%	27,12%	6,78%	3,101	0,98

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.1.3 Análise Comparativa do Antecedente “Estrutura Organizacional” nas Duas Perspectivas

E por fim, na página seguinte, na Figura 5, percebe-se a comparação entre as médias de importância e percepção no trabalho de todos os itens que compõem os antecedentes de estrutura organizacional. É percebido que dos oito itens que compõem a subdimensão, em seis a percepção de importância é superior a percepção na realidade laboral (itens 02, 04, 05, 06, 07 e 08), refletindo, de maneira geral, uma considerável diferença entre as expectativas dos servidores e o que de fato percebem na realidade.

Os servidores analisados declararam que a descentralização é um fator pouco aparente a aparente na sua realidade organizacional, obtendo médias de 2,89 (item 04), 1,86 (item 05), 1,966 (item 06), e 2,745 (item 07). Contudo, os mesmos itens foram considerados muito importante a extremamente importante, obtendo médias de 4,12 (item 04), 4,169 (item 05), 4,22 (item 06), e 4,271 (item 07). Assim, percebe-se que há uma grande discrepância entre o desejo de participar da tomada de decisão pelos servidores e o que de fato acontece. Walton (1997) afirma que uma estratégia de comprometimento dos funcionários deve está baseada na diminuição dos níveis hierárquicos, na junção do planejamento e execução das tarefas, ou seja, na operacionalização da descentralização.

Já os itens que compõem a análise de “especialização”, os resultados se comportaram de maneira diferente. O primeiro item é analisado no excesso de especialização “01) Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas”, já o segundo é analisado pela ótica da pouca especialização das tarefas “02) Os servidores na UFPE-CAA executam diversas tarefas”. O primeiro item foi analisado como “pouco importante” a “importante” e segundo item foi percebido como importante a muito importante e também aparente, revelando que a diversificação das tarefas é analisada positivamente pelos respondentes. Mathieu e Zajac (1990) afirmam que a variedade, caráter não-rotineiro e escopo do trabalho podem contribuir para um alto comprometimento organizacional.

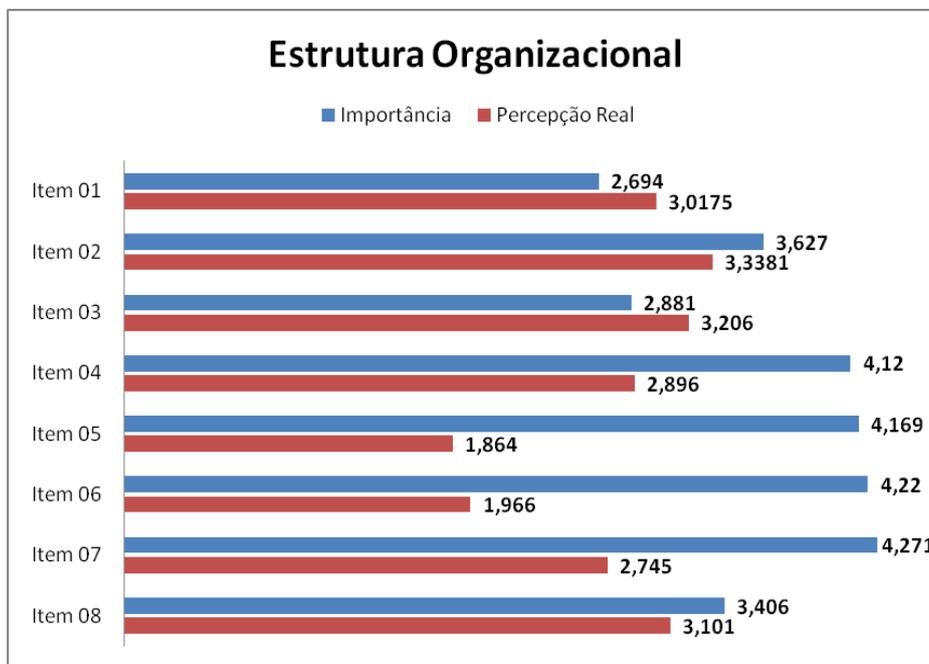


Figura 5 - Comparação entre importância e percepção real dos antecedentes de comprometimento organizacional – estrutura organizacional

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.2 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados a Políticas de Recursos Humanos

No modelo de Medeiros (2003), os antecedentes de indicadores de políticas de recursos humanos são divididos em cinco subdimensões latentes, sendo elas a) recrutamento e seleção, b) carreira, c) remuneração, d) treinamento e e) avaliação de desempenho.

A subdimensão denominada “recrutamento e seleção” foi contemplada apenas um item, “(09) O processo de seleção (concurso) na UFPE-CAA é rigoroso, sendo realizado em várias etapas”.

A subdimensão “carreira” contemplou os seguintes itens “(10) A UFPE-CAA admite seus servidores visando uma carreira na organização” e “(11) Acredito que posso seguir minha carreira na UFPE-CAA e exercer cargos melhores”.

A “remuneração” envolveu os seguintes indicadores: “(13) Na UFPE-CAA, o salário e incentivo são determinados pelo desempenho individual” e “(14) Na UFPE-CAA, os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados coletivos”.

A quarta subdimensão “treinamento” utilizou as seguintes variáveis “(15) Os treinamentos realizados na UFPE-CAA encorajam ao desenvolvimento profissional” e “(16) A UFPE-CAA oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente no treinamento de seu pessoal”.

E por fim, a última subdimensão “avaliação de desempenho”, com três variáveis sobre o tema: “(12) A UFPE-CAA se preocupa mais com o desempenho atual dos seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro”, “(17) A avaliação de desempenho na UFPE-CAA é realizada para melhorar o desempenho de cada um” e “(18) Na UFPE-CAA, os chefes discutem com o subordinado como melhorar o desempenho”.

4.3.2.1 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados a Políticas de Recursos Humanos na Percepção de Importância

Por meio da análise estatística dos valores obtidos nesta dimensão, que pode ser visualizada na página seguinte, na Tabela 28, percebe-se que todos os dez indicadores foram considerados pelos respondentes como aspectos importantes. Assim, os itens que compõem a dimensão de políticas de recursos humanos são avaliados positivamente pelos servidores da instituição. O item que obteve menor média geral foi o “(12) A UFPE-CAA se preocupa mais

com o desempenho atual dos seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro”, com média de 3,152. Contudo, deve-se ter atenção à análise do item, pois o mesmo considera a ênfase apenas no desempenho atual, podendo esse item ser analisado de forma negativa.

Merece atenção aos valores referentes à subdimensão “treinamento” e “avaliação de desempenho”, pois os mesmos foram os que obtiveram maiores escores de média. O item “(16) A UFPE-CAA oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente no treinamento de seu pessoal” foi o obteve maior média (4,406), apontando que o treinamento e desenvolvimento contínuo é o fator considerado mais importante nas políticas de recursos humanos analisadas para a maioria dos respondentes.

Tabela 28 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – políticas de recursos humanos em percepção de importância

Antecedente de Comprometimento: Políticas de Recursos Humanos	Nada Import.	Pouco Import.	Import.	Muito. Import.	Extrem. Import.	Médias	Desvio Padrão
(09) O processo de seleção na UFPE-CAA é rigoroso, sendo realizado em várias etapas	5,08%	10,17%	16,95%	40,68%	27,12%	3,745	1,12
(10) A UFPE-CAA admite seus servidores visando uma carreira na organização	0%	6,78%	16,95%	27,12%	49,15%	4,186	0,96
(11) Acredito que posso seguir minha carreira na UFPE-CAA e exercer cargos melhores	0%	3,39%	15,25%	32,2%	47,46%	4,258	0,85
(12) A UFPE-CAA se preocupa mais com o desempenho atual dos seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro	11,86%	16,95%	30,51%	25,42%	15,25%	3,152	1,23
(13) Na UFPE-CAA, o salário e incentivo são determinados pelo desempenho individual	6,78%	10,17%	20,34%	23,73%	38,98%	3,779	1,26
(14) Na UFPE-CAA, os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados coletivos	6,78%	3,39%	22,03%	27,12%	40,68%	3,915	1,18
(15) Os treinamentos realizados na UFPE-CAA encorajam ao desenvolvimento profissional	3,39%	0%	8,47%	32,2%	55,93%	4,372	0,91
(16) A UFPE-CAA oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente no treinamento de seu pessoal	0%	3,39%	6,78%	35,59%	54,24%	4,406	0,77
(17) A avaliação de desempenho na UFPE-CAA é realizada para melhorar o desempenho de cada um	0%	1,69%	18,64%	38,98%	40,68%	4,186	0,80
(18) Na UFPE-CAA, os chefes discutem com o subordinado como melhorar o desempenho	0%	0%	16,95%	33,90%	47,46%	4,237	0,93

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.2.2 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados a Políticas de Recursos Humanos na Percepção de Realidade Laboral

Acerca da análise de presença dos itens de políticas de recursos humanos na realidade laboral dos servidores, todos os indicadores foram considerados abaixo de aparente, variando entre médias de 1,694 a 2,813, conforme visualizado na página seguinte, na Tabela 29. Isto significa que os itens foram avaliados entre nada aparente a pouco aparente pelos respondentes, refletindo a percepção negativa dos mesmos sobre as políticas de recursos humanos na UFPE-CAA.

O item “(14) Na UFPE-CAA, os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados coletivos” foi o menor aparente na visão dos respondentes, com a média de 1,694. Isto revela que na análise de remuneração pelos respondentes, os incentivos organizacionais não são dados para todos, nem determinados pelos resultados coletivos. Mas o que são incentivos? Segundo Stoner e Freeman (2000), recompensas e incentivos contribuem para a implementação de estratégia moldando o comportamento individual e grupal. Planos de incentivos bem concebidos são coerentes com as metas e a estrutura da organização.

Já o item “(09) O processo de seleção (concurso) na UFPE-CAA é rigoroso, sendo realizado em várias etapas” foi o considerado mais aparente, com média de 2,813, mas mesmo assim, oscilando entre o pouco aparente e aparente. Cabe ressaltar que os concursos de nível médio e superior na Universidade Federal de Pernambuco são realizados em sua maioria com uma única etapa, com exceção para os cargos de técnico em laboratório, que podem ocorrer prova prática. Cabem duas análises para esse item: a) pode ser que o item tenha sofrido alguma má interpretação, visto que a palavra “seleção” pôde ter confundido os respondentes, visto que a seleção é o próprio concurso de provas e títulos; b) o item fora julgado pela palavra “rigoroso”, demonstrando assim o alto nível percebido pelos respondentes em relação ao grau de dificuldade do concurso.

Tabela 29 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – políticas de recursos humanos em percepção de realidade laboral

Antecedente de Comprometimento: Políticas de Recursos Humanos	Nada Aparente	Pouco Aparente	Aparente	Muito. Aparente	Extrem. Aparente	Médias	Desvio Padrão
(09) O processo de seleção na UFPE-CAA é rigoroso, sendo realizado em várias etapas	15,25%	30,51%	22,03%	22,03%	10,17%	2,813	1,24
(10) A UFPE-CAA admite seus servidores visando uma carreira na organização	23,73%	32,2%	22,03%	10,17%	11,86%	2,542	1,29
(11) Acredito que posso seguir minha carreira na UFPE-CAA e exercer cargos melhores	22,03%	37,29%	22,03%	15,25%	3,39%	2,406	1,10
(12) A UFPE-CAA se preocupa mais com o desempenho atual dos seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro	16,95%	30,51%	22,03%	18,64%	11,86%	2,779	1,27
(13) Na UFPE-CAA, o salário e incentivo são determinados pelo desempenho individual	49,15%	23,73%	20,34%	5,08%	1,69%	1,864	1,02
(14) Na UFPE-CAA, os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados coletivos	50,85%	30,51%	16,95%	1,69%	0%	1,694	0,81
(15) Os treinamentos realizados na UFPE-CAA encorajam ao desenvolvimento profissional	44,07%	28,81%	18,64%	8,47%	0%	1,915	0,99
(16) A UFPE-CAA oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente no treinamento de seu pessoal	16,95%	37,29%	27,12%	16,95%	1,69%	2,491	1,02
(17) A avaliação de desempenho na UFPE-CAA é realizada para melhorar o desempenho de cada um	25,42%	40,68%	18,64%	15,25%	0%	2,237	1,01
(18) Na UFPE-CAA, os chefes discutem com o subordinado como melhorar o desempenho	27,12%	37,29%	23,73%	11,86%	0%	2,203	0,98

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.2.3 Análise Comparativa do Antecedente “Políticas de Recursos Humanos” nas Duas Perspectivas

E por fim, na página seguinte, na Figura 6, percebe-se a comparação entre as médias de importância e percepção no trabalho para os itens que compõem os antecedentes de políticas de recursos humanos. É notório que todos os 10 itens foram mais bem pontuados na escala de importância do que na realidade laboral, evidenciando uma considerável diferença entre o estado desejado pelos servidores e o realmente percebido na realidade.

O item “(15) Os treinamentos realizados na UFPE-CAA encorajam ao desenvolvimento profissional” foi o que mais obteve diferença entre o estado ideal (4,372) e o realmente percebido (1,915). A análise deste item também pode revelar que os servidores não percebem a realização de treinamentos na organização. Pode significar também que os respondentes percebem como pouco aparente que os treinamentos na UFPE-CAA conduzam ao real desenvolvimento do servidor.

Quanto maior as distorções das duas escalas, maior pode ser a insatisfação do servidor, podendo refletir nas questões de comprometimento organizacional. As políticas de recursos humanos fazem parte das características do trabalho, um importante preditor ou antecedente de comprometimento, conforme Mathieu e Zajac (1990).

Meyer e Allen (1991) analisam duas dimensões de políticas de recursos humanos que são identificadas como antecedentes: a avaliação de desempenho e sistemas de recompensa. A avaliação positiva das chefias fortalece os vínculos, indicando que o desempenho individual é reconhecido e reforçado. Já a percepção de justiça e equidade nas remunerações também se revela um bom preditor de comprometimento organizacional.

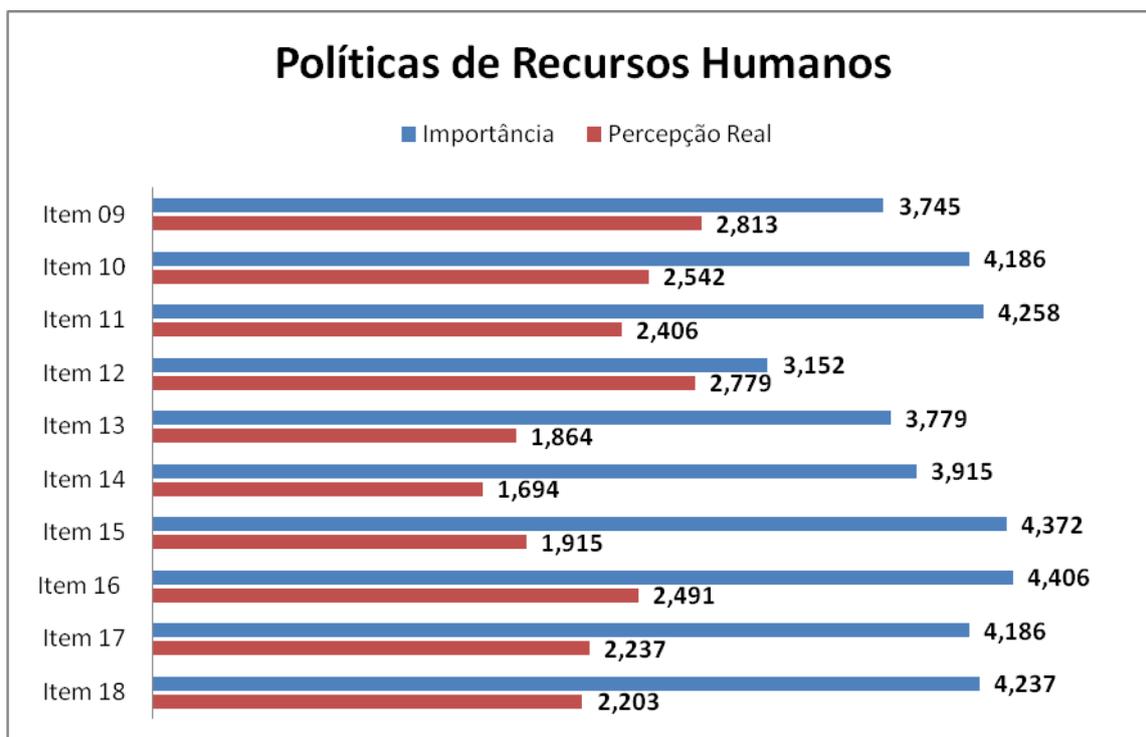


Figura 6 - Comparação entre importância e percepção real dos antecedentes de comprometimento – políticas de recursos humanos

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.3 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados aos Valores da Organização

E por fim, nesta seção serão discutidos os antecedentes de comprometimento relacionados aos valores da organização, contemplando cinco variáveis básicas relacionadas à a) pessoas, b) equipe, c) resultados, d) confiança e e) comportamentos.

4.3.3.1 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados aos Valores da Organização na Percepção de Importância

Por meio da análise estatística dos valores obtidos nesta dimensão, que pode ser visualizada na página seguinte, na Tabela 30, percebe-se que todos os dez indicadores foram considerados pelos respondentes como “muito importante” a “extremamente importante”. Assim, os itens que compõem a dimensão valores da organização foram os mais bem avaliados na percepção de importância em relação a todo o modelo de antecedentes proposto por Medeiros (2003). O item que obteve menor média geral foi o “(20) Percebo que na UFPE-CAA há uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho”, com média de 4,135. Essa variável considera o cuidado com as pessoas além da visão das mesmas como colegas de trabalho, apresentando uma percepção mais completa do funcionário da organização.

Os itens “(26) Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFPE-CAA” e “(28) A UFPE-CAA possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito foi” foram os que obtiveram maior média (4,355), apontando que a confiança e os comportamentos da organização são os fatores mais importantes nos valores da organização analisados pela maioria dos respondentes.

Tabela 30 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – valores da organização em percepção de importância

Antecedente de Comprometimento: Valores da Organização	Nada Import.	Pouco Import.	Import.	Muito. Import.	Extrem. Import.	Médias	Desvio Padrão
(19) A UFPE-CAA possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas	0%	0%	18,64%	38,64%	42,37%	4,237	0,75
(20) Percebo que na UFPE-CAA há uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho	1,69%	1,69%	22,03%	30,51%	44,07%	4,135	0,94
(21) A UFPE-CAA valoriza os trabalhos realizados em grupo	0%	0%	18,64%	40,68%	40,68%	4,220	0,74
(22) Na UFPE-CAA há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que são parte de um time	0%	1,69%	15,25%	32,2%	49,15%	4,237	0,97
(23) Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da UFPE-CAA	0%	0%	18,64%	33,9%	47,46%	4,288	0,77
(24) A UFPE-CAA dá bastante importância aos resultados das pessoas	0%	0%	18,64%	35,59%	45,76%	4,271	0,76
(25) Os servidores aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela UFPE-CAA	0%	0%	20,34%	30,51%	49,15%	4,288	0,79
(26) Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFPE-CAA	0%	1,69%	13,56%	32,3%	52,54%	4,355	0,78
(27) As práticas adotadas na UFPE-CAA são condizentes com os valores da organização	0%	1,69%	15,25%	40,68%	42,37%	4,237	0,77
(28) A UFPE-CAA possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito	1,69%	0%	8,47%	40,68%	49,15%	4,355	0,78

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.3.2 Análise dos Antecedentes de Comprometimento relacionados aos Valores da Organização na Percepção de Realidade Laboral

Acerca da análise de presença dos itens de valores da organização na realidade laboral dos servidores, todos os indicadores foram considerados abaixo de aparente, variando entre médias de 1,983 a 2,983, conforme visualizado na página seguinte, na Tabela 31. Isto significa que os itens foram avaliados entre nada aparente a pouco aparente pelos respondentes, refletindo a percepção negativa dos mesmos sobre os itens que compõem os valores organizacionais na UFPE-CAA.

O item “(24) A UFPE-CAA dá bastante importância aos resultados das pessoas” foi o menor aparente na visão dos respondentes, com a média de 1,983. Isto revela que na análise dos resultados, os respondentes não consideram que a instituição dá a importância merecida aos resultados dos servidores.

Já o item “(26) Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFPE-CAA” foi o considerado mais aparente, com média de 2,983, mas mesmo assim, oscilando entre o pouco aparente e aparente. Segundo Robbins (2010), a confiança é entendida como um estado psicológico que existe quando o indivíduo concorda em se tornar vulnerável ao outro porque possui expectativas com relação ao modo como a situação vai se desenrolar. A confiança é desenvolvida não apenas pelas características do chefe, mas os subordinados exercem grande influência para esta construção (ROBBINS, 2010).

Tabela 31 - Distribuição de concordância, médias e desvio padrão do antecedente de comprometimento – valores da organização em percepção de realidade laboral

Antecedente de Comprometimento: Valores da Organização	Nada Aparente	Pouco Aparente	Aparente	Muito. Aparente	Extrem. Aparente	Médias	Desvio Padrão
(19) A UFPE-CAA possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas	25,42%	49,15%	22,03%	3,39%	0%	2,033	0,79
(20) Percebo que na UFPE-CAA há uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho	30,51%	32,2%	20,34%	11,86%	5,08%	2,288	1,18
(21) A UFPE-CAA valoriza os trabalhos realizados em grupo	25,42%	33,9%	32,2%	8,47%	0%	2,237	0,93
(22) Na UFPE-CAA há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que são parte de um time	28,81%	27,12%	27,12%	13,56%	1,69%	2,271	1,13
(23) Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da UFPE-CAA	27,12%	38,98%	30,51%	3,39%	0%	2,101	0,84
(24) A UFPE-CAA dá bastante importância aos resultados das pessoas	32,2%	40,68%	23,73%	3,39%	0%	1,983	0,84
(25) Os servidores aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela UFPE-CAA	35,59%	33,90%	27,12%	1,69%	1,69%	2	0,93
(26) Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFPE-CAA	8,47%	20,34%	38,98%	28,81%	3,39%	2,983	0,99
(27) As práticas adotadas na UFPE-CAA são condizentes com os valores da organização	13,56%	42,37%	35,59%	8,47%	0%	2,389	0,83
(28) A UFPE-CAA possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito	18,64%	40,68%	30,51%	8,47%	1,69%	2,338	0,94

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

4.3.3.3 Análise Comparativa do Antecedente “Valores da Organização” nas Duas Perspectivas

E por fim, na Figura 7, percebe-se a comparação entre as médias de importância e percepção no trabalho para os itens que compõem os antecedentes de valores da organização. Como aconteceu na dimensão de políticas de recursos humanos, todos os itens foram mais bem pontuados na escala de importância do que na realidade laboral, evidenciando uma grande diferença entre o estado desejado pelos servidores e o estado realmente percebido na realidade também nesta dimensão.

Os itens “(24) A UFPE-CAA dá bastante importância aos resultados das pessoas” e “(25) Os servidores aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela UFPE-CAA” foram o que mais obtiveram diferença entre o estado ideal e o real, como diferenças medianas de 2,288 entre os valores de importância e de percepção real. Isso também indica que a subdimensão de “resultados” não é percebida pelos servidores. Ao se analisar os resultados da organização, pretende-se que os funcionários possam ter acesso às informações sobre as conquistas da instituição e que todos tenham consciência dos feitos organizacionais.

O item “(26) Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFPE-CAA” foi o que mais se aproximou entre o estado desejado e o percebido como real, com médias de 4,355 e 2,983, respectivamente.

Quanto maior as distorções das duas escalas, maior pode ser a insatisfação do servidor, podendo refletir nas questões de comprometimento organizacional. Os valores da organização fazem parte também das características do trabalho, um importante preditor ou antecedente de comprometimento, conforme Mathieu e Zajac (1990).



Figura 7 - Comparação entre importância e percepção real dos antecedentes de comprometimento – valores da organização

Fonte: dados da pesquisa, 2014.

O próximo capítulo apresenta as considerações finais deste estudo, apresentando os principais achados, limitações, sugestões e recomendações para estudos futuros.

5 CONCLUSÕES

Neste último capítulo da dissertação são apresentados os principais resultados e conclusões da presente pesquisa de acordo com cada objetivo proposto, bem como as limitações encontradas, sugestões para trabalhos futuros e recomendações para a organização estudada.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou analisar como os componentes e antecedentes de comprometimento organizacional são percebidos pelos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco. Para o alcance desse propósito geral, o presente estudo buscou atender a cinco objetivos específicos.

O **primeiro objetivo** procurou analisar itens do perfil sociodemográfico e funcional dos servidores técnico-administrativos do Centro Acadêmico do Agreste com relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991; 1997). Acerca deste propósito, o presente estudo evidenciou que, no tocante ao gênero, as mulheres respondentes (2,89) obtiveram maiores índices de comprometimento em relação aos homens (2,78). Os respondentes que se enquadraram na Geração Y (nascidos após 1981) apresentaram maiores índices de comprometimento afetivo (3,07) e instrumental (2,86) que a Geração X (nascidos entre 1961 a 1980), e esta última teve maiores índices de comprometimento normativo (2,77).

Acerca do estado civil, os solteiros (2,99) registraram maiores índices de comprometimento em todas as dimensões em relação aos casados (2,72). Também foi verificado que os servidores pertencentes ao nível funcional “D” obtiveram maiores escores em relação ao comprometimento afetivo (3,10). Já os servidores de nível “E” são mais comprometidos na dimensão instrumental (2,88). Acerca do comprometimento tendo como base a escolaridade, foi identificado que servidores com nível superior (2,92) apresentaram maiores escores em relação aos respondentes com nível médio (2,52), com destaque para os

servidores com especialização *lato sensu*, que obtiveram maiores escores nas dimensões afetiva (3,08) e instrumental (2,88).

Os servidores com 5 a 8 anos de serviço na instituição registraram maior comprometimento afetivo (3,12). Contudo, os servidores com 1 a 4 anos de serviço apontaram maiores escores de comprometimento instrumental (2,84) e normativo (2,76). E por fim, foi identificado nesta pesquisa que o comprometimento organizacional é maior quando aumenta a renda do servidor.

Os resultados aqui identificados apontaram que as mulheres, os mais jovens, os solteiros e indivíduos com nível superior apresentaram maiores escores de comprometimento, divergindo das tendências encontradas por Bastos (1993). Apenas nos quesitos tempo de serviço e salário as tendências foram congruentes com os achados do autor, ao apontar que indivíduos com maior tempo de serviço e com maiores salários são mais comprometidos. Contudo, no mesmo estudo, Bastos (1993) afirma que as relações entre características pessoais (gênero, idade, estado civil, tempo de serviço, escolaridade e salário) e comprometimento é baixa, podendo-se encontrar tendências e não preditores.

Tendo em vista essa baixa relação das características pessoais como antecedentes do comprometimento, apontadas por Bastos (1993), Meyer *et al.* (2002) e Costa (2007), optou-se por utilizar nesta pesquisa o modelo de Medeiros (2003), que não contempla as características pessoais como antecedentes (que foi considerado no quarto e quinto objetivos específicos).

O **segundo objetivo** do presente estudo foi verificar o grau de importância atribuído pelos servidores em relação às dimensões afetiva, instrumental e normativa do modelo de Meyer e Allen (1991; 1997) sobre comprometimento organizacional. Na dimensão afetiva, todos os seis itens tiveram avaliação positiva, considerados como importantes a muito importantes pelos respondentes. Na dimensão instrumental, todos os itens foram considerados como pouco importantes a importantes, refletindo a baixa importância do comprometimento instrumental na visão dos respondentes, bem como a normativa, na qual cinco itens foram considerados como pouco importantes a importantes.

A partir desses resultados, pode-se concluir que para a amostra estudada a única dimensão do modelo de Meyer e Allen (1991; 1997) considerada positiva foi a afetiva, baseada na aceitação dos objetivos da organização. Esta dimensão também pode revelar a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. A dimensão instrumental, baseada na avaliação dos

custos associados à saída da organização, e normativa, baseada no sentimento de lealdade e obrigação para a organização, não foram consideradas importantes para os respondentes.

O **terceiro objetivo** foi identificar como as dimensões afetiva, instrumental e normativa de comprometimento organizacional são percebidas na atividade laboral pelo modelo de Meyer e Allen (1991; 1997). De maneira geral, o número de servidores comprometidos com a organização pesquisada foi de 60%, considerando a combinação das três dimensões de comprometimento simultaneamente. Esse valor moderado pode ser reflexo dos baixos índices de comprometimento instrumental e normativo, que obtiveram médias inferiores a 3, justificando-se assim o alto grau de não comprometidos considerando as três dimensões.

A dimensão com média mais elevada na percepção da realidade dos servidores foi a afetiva, com 72% de servidores comprometidos neste aspecto. É interessante notar que foram obtidas médias aproximadas entre o comprometimento instrumental e o normativo, com 56% e 52% de comprometimento respectivamente. A partir desses resultados, infere-se que os servidores da instituição estudada são mais comprometidos afetivamente com a organização que nas dimensões instrumental ou normativa. Com o comprometimento afetivo elevado, o indivíduo assume uma postura positiva e ativa diante do trabalho, sendo despertado o desejo e a vontade em contribuir com as atividades relacionadas à organização.

Considerando a comparação entre as análises de importância e percepção no trabalho, apesar do vínculo **afetivo** ser o maior motivo do comprometimento organizacional dos servidores, na análise comparativa percebeu-se que todas as médias de importância foram superiores a de percepção no trabalho, significando que a dimensão afetiva é percebida abaixo do que o desejado pelos servidores. Contudo na dimensão **instrumental** foi percebido que a maioria das médias de percepção na realidade foram superiores a de importância, inferindo que os servidores gostariam de ser menos comprometidos instrumentalmente do que são na realidade. E na dimensão **normativa**, quatro itens nem foram considerados importantes e nem percebidos como aparente na realidade laboral dos servidores, indicando, de uma maneira geral, que o sentimento de obrigação para a organização não é uma fonte de comprometimento significativamente positiva.

O **quarto objetivo** desta pesquisa foi verificar o grau de importância atribuído pelos servidores em relação ao modelo de antecedentes de comprometimento organizacional de Medeiros (2003). Como foi visto, o modelo é composto por três dimensões básicas (estrutura

organizacional, políticas de recursos humanos e valores da organização) totalizando 28 itens. Todos foram considerados como importantes a muito importantes, com exceção de dois itens da dimensão estrutura organizacional referentes à especialização do trabalho e hierarquização. A dimensão valores da organização, que reflete aspectos referentes à cultura organizacional, pessoas e comportamentos em geral, foi a mais bem avaliada na ótica da importância.

E por fim, o **quinto objetivo** foi identificar como os principais antecedentes do comprometimento organizacional são percebidos na atividade laboral à luz do modelo de Medeiros (2003). De acordo com a comparação realizada entre importância e percepção de realidade, foi constatado que dos oito itens que compõem a dimensão **estrutura da organização**, em seis a percepção de importância é superior a percepção na realidade laboral, refletindo, de maneira geral, uma considerável diferença entre as expectativas dos servidores e o que de fato percebem na realidade. Itens relacionados à participação dos servidores nas decisões (tomada de decisão compartilhada) e à autonomia no trabalho foram algumas das demandas identificadas como não atendidas na visão dos servidores.

Já na comparação entre as médias de importância e percepção no trabalho para os itens que compõem os antecedentes de **políticas de recursos humanos**, foi identificado que todos os 10 itens foram mais bem pontuados na escala de importância do que na realidade laboral, revelando uma considerável diferença entre o estado desejado pelos servidores e o realmente percebido na realidade, sendo todos os itens percebidos como nada aparente a pouco aparente. Destaque para a questão de incentivos coletivos, treinamentos e avaliação de desempenho, com menores médias de avaliação.

Bem como a avaliação das políticas de recursos humanos, a comparação entre os itens que compõem os antecedentes de **valores da organização** apontou que todos os itens foram mais bem pontuados na escala de importância do que na realidade laboral, e todos os itens foram considerados entre nada aparente a aparente, sinalizando uma grande diferença entre o estado desejado pelos servidores e o estado realmente percebido na realidade também nesta dimensão. Ênfase para a baixa percepção de divulgação dos propósitos e valores gerais da instituição, bem como a importância das pessoas.

Portanto, uma das principais contribuições desta pesquisa foi evidenciar a importância da percepção do servidor no que diz respeito ao comprometimento organizacional. Este fato pode ser percebido pela intenção de conhecer não apenas a satisfação dos itens de comprometimento, mas também o grau de **importância** que os mesmos apresentavam para os

servidores, fato até então não encontrado na temática estudada de acordo com a revisão de literatura realizada. A partir dessa intenção, percebeu-se que os servidores não consideraram como importantes as dimensões instrumental e normativa. Esses resultados podem contribuir tanto para a eficácia das futuras políticas de gestão de pessoas da organização pesquisada, como para o aperfeiçoamento do construto.

O presente trabalho também apresentou algumas limitações. Pela limitação do fator temporal, o estudo foi realizado por meio de um corte transversal. Um estudo longitudinal, que considera a variação das características da amostra ao longo do tempo, poderia contribuir para a melhor compreensão do fenômeno do comprometimento organizacional na organização estudada. O CAA tinha 94 servidores técnico-administrativos quando o questionário foi aplicado. A população deste estudo contou com 75 servidores, atendendo ao corte para respondentes com mais de doze meses de tempo de serviço. Dessa forma, 24 servidores não foram incluídos na pesquisa. Outro fator considerado foi o elevado número de itens do questionário de pesquisa, pois foram analisados dois modelos distintos. Isto tornou o questionário longo, sendo necessário entre 15 a 20 minutos para sua resposta. Mas esse fator foi compreendido pelo pesquisador, ao permitir o respondente um prazo de uma semana para devolução do instrumento de coleta de dados.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Recomenda-se que trabalhos futuros sobre comprometimento organizacional considerem essas duas formas de análise (importância e percepção na realidade) visando a uma melhor elucidação dos principais desafios que permeiam esse campo de estudo. Um destes desafios é discutido por Costa (2007) e Rowe (2008) ao questionarem acerca de tratar o vínculo instrumental como comprometimento. Apesar de não constar como escopo de objetivo desta pesquisa, o presente estudo pode contribuir com essas evidências, ao apontar comportamentos de resultados divergentes entre tais vínculos. Um ponto sugerido na agenda da área seria aprofundar as análises que permitam decidir se a base instrumental é uma dimensão do comprometimento ou outro vínculo.

Numa perspectiva prática, o estudo com técnico-administrativos em educação ganha importância em um cenário de forte crescimento dessa categoria ocupacional, pela

significativa expansão das instituições de ensino, tanto em universidades federais como em institutos federais. Assim, é sugerido também a realização de estudos com a categoria sobre comprometimento com a carreira, procurando atender aos novos desafios sobre comprometimento no trabalho apontados por Lamas e Noronha (2014).

O presente trabalho também apontou que existem diversas demandas dos servidores que são atendidas abaixo do desejado, principalmente ligadas às políticas de recursos humanos e valores da organização. Dessa forma, recomenda-se que a UFPE-CAA considere os resultados desta pesquisa e insira na pauta do planejamento das atividades ações de treinamento, avaliação de desempenho, divulgação dos seus propósitos (missão, visão e valores), entre outras, visando aumentar não apenas o comprometimento dos seus servidores técnico-administrativos, mas também a eficácia e efetividade de suas atividades como referência de excelência na gestão universitária.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F. e OLIVEIRA, L. M. B. *Administração Contemporânea – Perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**. *Journal of Occupational Psychology*, v.63, p.1-18, 1990.
- ALMEIDA, A. A. **Dicionário prático da língua inglesa**. Editora Fase Ltda. Rio de Janeiro, 1970.
- AMARAL, S. E. **Virando gente grande: como orientar os jovens em início de carreira**. São Paulo: Gente, 2004.
- AZJEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- BANDEIRA, M. L; MARQUES, A. L; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 4, n. 2, 2000.
- BARBETA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Ed. UFSC, 5ª Edição, 2002.
- BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, 52-64, 1993.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. UNB, Brasília, 1994.
- BASTOS, A. V. B *et al.* **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.; MAIA, L. G.; RODRIGUES, A. C. A.; MACAMBIRA, M. O.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 30 n. 2, pp. 153-162, abr-jun, 2014.
- BATISTA, F. H. A. B; GALELLI, A. **O comprometimento organizacional e a teoria das gerações: um estudo de caso em uma empresa metalúrgica na serra gaúcha**. *Revista Gestão, Inovação e Tecnologia*. Vol. 4, n.1, p.650-664, São Cristóvão/SE, 2014.

- BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment**. American Journal of Sociology. 66, p. 32-42, 1960.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Ed. Thomson Learning, 2005.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações**. Revista da Administração Contemporânea. v. 5, n. 3, Set./Dez. p. 85-106, 2001.
- BRASIL. **Expansão da Rede Federal de Educação Superior**. Disponível em <http://reuni.mec.gov.br/expansao>. Acesso em 28 de abril de 2014.
- BRASIL. Lei nº. 11.091 de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 de janeiro de 2005.
- CAMPOS, J. G. F.; LEITE, N. R. P.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J. **Componente do comprometimento organizacional no setor público**. Pretexto. Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 9-26, 2009.
- CARVALHO, J. M. **Novo dicionário prático júnior ilustrado**. Editora Egéria S.A., 1969.
- CAVALCANTI, E. A. A.; PEREIRA, S. L. **Antecedentes do comprometimento organizacional: análise sob a abordagem sócio-cognitiva**. In: XXIII ENANGRAD, 2012, Bento Gonçalves. Anais do XXIII ENANGRAD, 2012.
- CLARO, M. A. M. **Indicadores para criar um programa de participação nos lucros ou resultados (PLR): um estudo multicaso**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2004.
- COHEN, A. **Multiple commitments in workplaces: an integrative approach**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CORDEIRO, H. T. D. **Perfis de carreira da geração Y**. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2012.
- CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo**. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.

- DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURE, P. **Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na Livraria Cultura**. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 20 - n. 02 - p. 237-254, 2013.
- ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10ª Ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- FERREIRA, A. B. de H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2001.
- HAIR, J.; JOSEPH, F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HIPÓLITO, J. A. M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. In: DUTRA, Joel (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- KANTER, R. M. **Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities**. American Sociological Review. Columbus, v.33, n. 4, p. 499-517, 1968.
- KELMAN, H. C. **Interests, relationships, identities: three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment**. Annual Review of Psychology, 57, p. 1-26, 2006.
- LAMAS, K. C. A.; NORONHA, A. P. P. **Comprometimento com a carreira: análise da produção científica**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 14(1), 2014, pp. 53-65, 2014.
- LAWLER, E. J. ; YOON, J. **Network structure and emotion in exchange relations**. American Sociological Review, 63, 871-894, 1998.
- LAWRENCE, B. S. TOLBERT, P. S. **Organizational demography and individual careers: structure, norms and outcomes**. In: GUNZ, H. PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. Thousand Oaks, Sage, 2007.
- LEONE, N. M. C. P. G.; ARAÚJO, S. M.; KANZAKI, M. A. N. **O olhar dos servidores técnico-administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre comprometimento organizacional**. Revista da Administração Pública e Gestão Social. Viçosa, v. 4, n. 3, pp. 319-340, jul./set. 2012.
- LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Vitória da Conquista, 2004.
- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. **Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento**. Revista da Administração Contemporânea. Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4, pp. 433-453, 2011.

- MAROCO, J.; GARCIA-MARQUES, T. **Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas.** Laboratório de Psicologia, 4(1), p. 65-90, 2006.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.** Psychological Bulletin, 108 (2), 171-194, 1990.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho.**In: ENANPAD 97, Rio de Janeiro. Anais do 21o Encontro da Anpad - CD-ROM, 1997.
- MEDEIROS, C. A. F. ALBUQUERQUE, L. G; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 187-209, dez., 2003.
- MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G; MARQUES, G. M; SIQUEIRA, M. **Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional.** Revista de Administração - REAd – Edição 43 Vol. 11 No. 1, 2005.
- MENEZES, I. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização.** Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.
- MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. **Bases sociológicas, antropológicas e psicológicas do comprometimento organizacional.** Psicologia em Revista, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 200-215, 2009.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organization commitment.** Human Resource Management Review, n. 1, p. 61-98, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization.** Journal of Applied Psychology, v. 4, n. 7, p. 538-551, 1993.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace theory, research and applications.** London: Sage Publications, p.160, 1997.
- MEYER, J. P.; SMITH, C. A. **HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model.** Canadian Journal of Administrative Science. 17(4). 319-331, 2000.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace toward a general model.** Human Resource Management Review, Greenwich, v.11, n. 3, p. 299-326, 2001.
- MEYER, J. P; STANLEY D. J; HERSCOVITCH, L; TOPOLNYTSKY, L. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences.** Journal of Vocational Behavior 61, 20–52, 2002.

- MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. **Work-place spirituality and employee work attitudes**. Journal of Organization Change Management. Vol. 16, n. 4, p.426-447, 2003.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano nacional de desenvolvimento profissional dos servidores integrantes do PCCTAE**. Relatório. Brasília, novembro, 2013.
- MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; KILIMNIK, Z. M.; PEREIRA, L. Z.; SANTOS, C. M. Q. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras**. In: XXI EnANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.
- MORAIS, J. H. M. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível (hlm) no sistema público de ensino da Bahia**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004.
- MOSCON, D. B.; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. **É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização**. Organização & Sociedade. Salvador, v.19 - n.61, p. 357-373, 2012.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.
- MOWDAY, R.T. **Reflections on the study and relevance of organizational commitment**. Human Resource Management Review. 8(4), p. 387-401, 1998.
- O'REILLY III, C.; CHATMAN, J. **Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior**. Journal of Applied Psychological, v.(71), n.3, p. 492-99, 1986.
- Dicionário OXFORD para estudantes brasileiros de inglês**. New York. Oxford University Press, 2001.
- PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com o desempenho na carreira**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2011.
- REGO, A. **Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências**. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas) - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, 2000.
- REGO, A., CUNHA, M. P., SOUTO, S. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional**. Revista da Administração de Empresas (RAE eletrônica), v. 6, n. 2, Art. 12, jul./dez., 2007.
- REGO, A.; SOUTO, S. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro**. Revista da Administração Contemporânea, v. 8, n. 1, jan./mar., p. 151-177, 2004.
- RIBEIRO, J. A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma**

- mesma empresa.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.
- RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. **O servidor público no mundo do trabalho do século XXI.** Revista Psicologia: Ciência e Profissão. Ed. 33, p. 192-207, 2013.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. **Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.
- RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrenchamento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2009.
- ROWE, D. E. **O. Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2008.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2001.
- SIQUEIRA, W. R.; TAVARES, R. F.; BA, S. A. C. **Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás.** XXIII ENANGRAD. Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, 2012.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2000.
- TAMAYO, A. S.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. **Inventário de valores organizacionais.** Estudos de Psicologia, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.
- TAMAYO, A. S.; VILAR, L. S.; ALBERNAZ, J. V.; RAMOS, J. L. e FERREIRA, N. P. **Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional.** Psicologia: teoria e pesquisa, v. (17),n. 1, p. 27-35, 2001.
- TAMAYO, A. S. **Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília, v. 23, n. especial, p. 17-24, 2007.
- UFPE. Universidade Federal de Pernambuco. **Cursos.** Acesso em 23 de abril de 2014.
Disponível em
http://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=41&Itemid=193
- UFPE. *Incampus.* Boletim informativo da Universidade Federal de Pernambuco. **Capacitação: UFPE oferece turmas de mestrado para servidores.** Nº 196, agosto 2014.

VALE, J. C. F.; LIMA, T. C. B.; QUEIROZ, G. C. **O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior.** In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD 35, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

WALTON. D. E. **Do controle ao comprometimento no local de trabalho.** In: VROOM V. H. *Gestão de pessoas não de pessoal.* São Paulo: Campus, 1997.

WEBER, M. **Economia y sociedad.** México-DF: Fondo de Cultura Económica, 1992.

WHITMAN, D. S., ROOY, D. L. V., & VISWESVARAN, C. **Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations.** *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81, 2010.

APÊNDICE – Questionário utilizado na pesquisa

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Prezado (a) servidor (a), esta pesquisa é parte da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Pública na UFPE, portanto gostaria de contar com a sua colaboração para responder abaixo, com total sinceridade, aquilo que realmente expressa a sua visão. Você **não** será identificado. Desde já agradeço a sua atenção, disponibilidade e participação anônima neste estudo.

ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

O questionário é composto por itens a serem avaliados e duas colunas para a sua avaliação.

Na primeira coluna (importância) você deve avaliar o grau de importância dado a cada item segundo a seguinte escala:

1 - Nada importante 2 - Pouco importante 3 - Razoavelmente importante 4 - Muito importante 5 - Extremamente importante

Na segunda coluna (percepção no trabalho) você deve avaliar o nível percebido dos itens listados no efetivo dia-dia de trabalho, segundo a seguinte escala:

1-Inexistente 2- Pouco aparente 3- Aparente 4- Muito aparente 5- Extremamente aparente

Por exemplo: Se você avaliar que o item “Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFPE-CAA” como variável pouco importante para o comprometimento organizacional, por favor, assinale o número 2 na primeira coluna. E se achar que o item é muito aparente no seu trabalho, assinale o número 4 na segunda coluna, como indicado abaixo.

ITENS A SEREM AVALIADOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA	PERCEPÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO
Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

ITENS A SEREM AVALIADOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA	PERCEPÇÃO NO TRABALHO
1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2. Eu realmente sinto os problemas da UFPE-CAA como se fossem meus	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3. Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4. Eu me sinto orgulhoso em fazer parte e do trabalho que realizo na UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5. Meu trabalho na UFPE-CAA é uma das fontes principais de satisfação pessoal	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6. A UFPE-CAA tem um imenso significado pessoal para mim	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
7. Atualmente, ficar na UFPE-CAA é mais uma necessidade do que um desejo	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFPE-CAA agora	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
9. Se eu decidisse deixar a UFPE-CAA, minha vida ficaria desestruturada	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
11. Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
12. Se eu saísse da UFPE-CAA hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
13. Eu me sinto na obrigação de permanecer no atual emprego	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
14. Estou sempre me esforçando para melhorar minhas habilidades no trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
15. Mesmo que fosse vantagem, eu me sentiria culpado se deixasse a UFPE-CAA agora	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
16. A UFPE-CAA merece minha lealdade	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
17. Eu não sairia da UFPE-CAA agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

ITENS A SEREM AVALIADOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA	PERCEPÇÃO NO TRABALHO
18. Eu devo muito a UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
19. Considero meu trabalho muito repetitivo, pois sempre executo as mesmas tarefas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
20. Os servidores na UFPE-CAA executam diversas tarefas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
21. Aqui na UFPE-CAA existem muitos chefes	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
22. Aqui na UFPE-CAA, os superiores fornecem respostas aos seus subordinados	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
23. Os servidores participam na tomada de decisão	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
24. Na UFPE-CAA, as decisões são tomadas em grupo, buscando a participação dos servidores	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
25. A UFPE-CAA dá liberdade ao servidor para exercer o trabalho da maneira que considera eficaz	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
26. A UFPE-CAA possui muitas regras e normas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
27. O processo de seleção (concurso) na UFPE-CAA é rigoroso, sendo realizado em várias etapas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
28. A UFPE-CAA admite seus servidores visando uma carreira na organização	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
29. Acredito que posso seguir minha carreira na UFPE-CAA e exercer cargos melhores	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
30. A UFPE-CAA se preocupa mais com o desempenho atual dos seus servidores do que o potencial de trabalho deles no futuro	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
31. Na UFPE-CAA, o salário e incentivo são determinados pelo desempenho individual	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
32. Na UFPE-CAA, os incentivos são dados para todos e são determinados pelos resultados coletivos	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
33. Os treinamentos realizados na UFPE-CAA encoraja ao desenvolvimento profissional	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

ITENS A SEREM AVALIADOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA	PERCEPÇÃO NO TRABALHO
34. A UFPE-CAA oferece oportunidades de aprimoramento para os servidores e investe continuamente no treinamento de seu pessoal	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
35. A avaliação de desempenho na UFPE-CAA é realizada para melhorar o desempenho de cada um	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
36. Na UFPE-CAA, os chefes discutem com o subordinado como melhorar o desempenho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
37. A UFPE-CAA possui um conjunto claro e expressivo de valores compartilhados por todas as pessoas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
38. Percebo que na UFPE-CAA há uma grande preocupação com as pessoas, independentemente do trabalho	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
39. A UFPE-CAA valoriza os trabalhos realizados em grupo	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
40. Na UFPE-CAA há um senso de responsabilidade coletiva, todos sabem que são parte de um time	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
41. Aqui todos sabem quais são os propósitos mais amplos da UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
42. A UFPE-CAA dá bastante importância aos resultados das pessoas	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
43. Os servidores aqui têm acesso às informações importantes e aos resultados obtidos pela UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
44. Há uma relação de confiança mútua entre chefe e subordinado na UFPE-CAA	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
45. As práticas adotadas na UFPE-CAA são condizentes com os valores da organização	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
46. A UFPE-CAA possui regras explícitas, todos sabem o que deve ser feito	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL

1) Gênero:

- Masculino
 Feminino

2) Idade:

- Entre 18 e 25 anos
 Entre 26 e 30 anos
 Entre 31 e 35 anos
 Entre 36 e 40 anos
 Entre 41 e 45 anos
 Entre 46 e 50 anos
 Acima de 51 anos

3) Estado Civil:

- Solteiro
 Casado
 Divorciado
 Viúvo
 Outros

4) Escolaridade:

- Médio Completo
 Superior Incompleto
 Superior Completo
 Especialização Incompleto
 Especialização Completo
 Mestrado
 Doutorado

5) Se cursa ou concluiu o nível superior, qual o curso?

6) Há quanto tempo você é lotado no Centro Acadêmico do Agreste?

- 0- 1 ano
 1- 2 anos
 3- 4 anos
 5- 8anos

7) Qual a sua remuneração bruta?

- Entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00
 Entre R\$ 2.001,00 e R\$ 3.000,00
 Entre R\$ 3.001,00 e R\$ 4.000,00
 Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 5.000,00
 Entre R\$ 5.001,00 e R\$ 6.000,00
 Mais de R\$ 6.001,00

8) Qual o seu cargo na Universidade Federal de Pernambuco?

9) Você pretende continuar sua carreira na UFPE?

- Sim Não

Críticas ou Sugestões:

Agradeço a solicitude e gentileza em responder a este questionário.