

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

Cleides de Souza Lima

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
estudo com servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais**

Belo Horizonte  
2019

Cleides de Souza Lima

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
estudo com servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais**

Dissertação apresentado ao programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Dr. Marco Aurélio Ramos

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Belo Horizonte  
2019

Este estudo é dedicado a minha família, minha esposa Rosângela e aos meus filhos, Jennifer e Heros Henrique.

## **AGRADECIMENTOS**

Difícil enumerar aqueles que me ajudaram, direta ou indiretamente, ao longo desta caminhada. Agradeço ao poder universal de conceder a capacidade e força de vontade em aprender fazer, errando ou acertando, rompendo obstáculos, muitas vezes quase intransponíveis, de não tirar a vontade de se tornar uma pessoa cada vez mais humana.

Aos meus familiares e minha esposa Rosângela por me incentivar e apoiar sempre, pela paciência, pelo amor e pelos conselhos nas horas necessárias. Aos meus filhos Heros e Jennifer, esta última por muitas vezes ajudar a romper barreiras e por socorrer nos momentos de acúmulo de trabalhos acadêmicos. A toda a minha família que de alguma forma incentivou e torceu pela vitória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marco Aurélio Ramos pelos ensinamentos, paciência, dedicação, atenção durante as aulas e no período de orientações. O meu imenso agradecimento por sempre entender minhas dificuldades e nunca deixar de estar ao meu lado me incentivando, sendo muito humano. Obrigado pelas reflexões proporcionadas durante todo o percurso, feito que irei levar por toda a vida.

A todo o corpo docente do Centro Universitário Unihorizontes, em especial à Professora Dra. Maria Elisabeth Antunes, pelos ensinamentos durante a tutoria e por todo o curso e pelas contribuições, que foram de grande valia para a realização desta dissertação.

Aos professores que participaram da minha banca de qualificação, Prof. Dr. Fernando Coutinho e Prof. Dr. Luciano Zille, que contribuíram com sua visão crítica para a construção deste estudo.

A todos os amigos e colegas do curso de mestrado, por compartilharmos nossas experiências, angústias e alegrias. Em especial aos amigos Amir, Adelson, Danilo, Pedro e Márcio Lobosque, pela troca de experiências e pelas soluções de problemas, pelos cuidados e por fazerem parte desta caminhada.

Aos colegas de trabalho da PCMG, por compreenderem minhas ausências em determinados horários, para cumprir eventuais necessidades acadêmicas - sem essa compreensão a jornada seria ainda muito mais difícil. E especificamente ao meu amigo João Lauria, por muitas vezes compartilhar minhas angústias.

Aos colegas da PCMG, por se prontificarem a participar desta pesquisa, respondendo ao questionário e participando das entrevistas que contribuíram com os dados necessários ao estudo.

Aos amigos que, às vezes, ficaram em segundo plano em virtude dos meus estudos. Obrigado pela compreensão e pelo apoio.

A todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a conclusão desta jornada, a minha sincera gratidão!

Parece existir uma profunda transformação na visão que os homens hoje possuem do mundo, como se uma única verdade pudesse negar outra, como se, uma vez, não sendo a verdade de uns, a outra se tornasse uma mentira.

Marion Zimmer Bradley

## RESUMO

As transformações que acontecem nas organizações públicas acabam por requerer de seus servidores capacitação e adaptação diante das mudanças de atuação. Neste cenário, as repartições públicas, tanto na esfera federal, estadual e municipal, necessitam de funcionários engajados e comprometidos. A pesquisa foi embasada na teoria do comprometimento organizacional, modelo tridimensional definido pelos autores Meyer e Allen (1991), com as dimensões dos enfoques afetivo, instrumental/calculativo e normativo. O estudo foi realizado com servidores da PCMG, tendo como objetivo descrever e analisar o nível de comprometimento organizacional dos servidores para com a instituição. A pesquisa foi descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa. A coleta de dados quantitativos foi realizada por meio de questionário que, na sua primeira parte, abordou os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes como gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, função, carreira e ambiente de trabalho. A parte dois abordou os dados relativos à escala de avaliação do comprometimento organizacional, proposta por Meyer e Allen (1997) e validada no Brasil por Marques (2011). Foram respondidos 556 questionários, com confiabilidade de 95% e erro amostral de 5%. Para processamento e análise dos dados utilizou-se os programas Excel e Minitab (versão 17.1.0). Realizou-se entrevistas individuais semiestruturadas com 15 servidores, que compõem a população pesquisada, baseando-se na análise de conteúdo. Foram entrevistados 12 homens e 3 mulheres, 7 casados 6 solteiros, 1 desquitado e um com união estável, com idade entre 25 e 65 anos. A análise de resultados, em relação aos dados demográficos demonstrou que 75% dos pesquisados são do sexo masculino, 76,9% possuem menos de 46 anos, 61,2% declararam ter filhos, 53,3% são casados, 79,6% declararam possuir escolaridade superior. Os resultados ocupacionais, 68,1% possuem até 15 anos de efetivo exercício na instituição, 72,5% ocupam a carreira de investigador e 75,9 trabalham na função operacional. A pesquisa mostrou um índice de comprometimento organizacional moderado nas três dimensões dos funcionários para com a instituição, com destaque para a dimensão normativa. Na comparação dados demográficos e comprometimento organizacional destacou que, os servidores com mais de 11 anos de trabalho possuem maior comprometimento organizacional. Na análise de *cluster*, indicou a existência de 5 grupos, com destaque para o 2 com maior média e o 3 com menor média, com características próximas entre si. Em síntese apurou-se, tanto quantitativa como qualitativamente, que a maioria dos pesquisados apresenta nível médio moderado de comprometimento afetivo, calculativo, normativo e global, onde a variável normativa mostrou-se um pouco mais alta que as outras. Em relação aos comprometimentos afetivo, calculativo, normativo e global, constatou-se a inexistência de diferenças significativas. A triangulação de dados aprofundou os resultados encontrados, os quais revelaram um equilíbrio entre as variáveis do comprometimento organizacional na palavra dos sujeitos.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional; Administração Pública; Polícia Civil; Polícia Civil do Estado de Minas Gerais.

## ABSTRACT

The transformations that take place in public organizations end up requiring their servants training and adaptation in the face of changes in performance. In this scenario, public agencies, both at the federal, state and municipal levels, need committed and committed employees. The research was based on the theory of organizational commitment, a three-dimensional model defined by the authors Meyer and Allen (1991), with the dimensions of the affective, instrumental / calculative and normative approaches. The study was conducted with PCMG servers, aiming to describe and analyze the level of organizational commitment of the servers to the institution. The research was descriptive, with a quantitative and qualitative approach. The quantitative data collection was performed through a questionnaire that, in its first part, addressed the demographic and occupational data of the respondents, such as gender, age, marital status, schooling, working time in the institution, function, career and work environment. Part two addressed data on the scale of evaluation of organizational commitment proposed by Meyer and Allen (1997) and validated in Brazil by Marques (2011). 556 questionnaires were answered, with reliability of 95% and sampling error of 5%. For data processing and analysis, the Excel and Minitab programs (version 17.1.0) were used. Semi-structured individual interviews were conducted with 15 servers, which make up the population surveyed, based on content analysis. Twelve men and three women were interviewed, 7 married 6 unmarried, 1 retired and one with stable union, aged between 25 and 65 years. The analysis of the results, in relation to the demographic data, showed that 75% of the respondents are males, 76.9% are under 46 years of age, 61.2% have children, 53.3% are married, 79.6% declared higher education. The occupational results, 68.1% have up to 15 years of effective exercise in the institution, 72.5% occupy the career of researcher and 75.9 work in the operational function. The research showed an index of moderate organizational commitment in the three dimensions of the employees towards the institution, with emphasis on the normative dimension. In the comparison demographic data and organizational commitment highlighted that, servers with more than 11 years of work have greater organizational commitment. In the cluster analysis, it indicated the existence of 5 groups, with emphasis on the 2 with higher average and the 3 with lower average, with characteristics close to each other. In summary, it was found, both quantitatively and qualitatively, that the majority of respondents presented a moderate level of affective, calculative, normative and global affective impairment, where the normative variable was slightly higher than the others. In relation to the affective, calculative, normative and global commitments, it was verified the inexistence of significant differences. Data triangulation deepened the results found, which revealed a balance between the variables of the organizational commitment in the subject's word.

**Keywords:** Organizational Commitment; Public administration; Civil police; Civil Police of the State of Minas Gerais.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>ADI</b>	Avaliação de Desempenho Individual
<b>ANPAD</b>	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
<b>CPP</b>	Código de Processo Penal
<b>DF</b>	Distrito Federal
<b>EnGPR</b>	Encontro da Divisão de Gestão de Pessoas e Relação de Trabalho
<b>EnAPG</b>	Encontro de Administração Pública
<b>EnEOR</b>	Encontro de Estudos Organizacionais
<b>ENAPAD</b>	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
<b>FJP</b>	Fundação João Pinheiro
<b>INSS</b>	Instituto Nacional do Seguro Social
<b>PCCTAE</b>	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
<b>PC</b>	Polícia Civil
<b>PCMG</b>	Polícia Civil do Estado de Minas Gerais
<b>QVT</b>	Qualidade de Vida no Trabalho
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>SCIELO</b>	Scientific Electronic Library on line
<b>SPELL</b>	Scientific Periodicals Electronic Library
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>TJMG</b>	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFV</b>	Universidade Federal de Viçosa
<b>USP</b>	Universidade de São Paulo
<b>SESP</b>	Secretaria Estadual de Segurança Pública

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Antecedentes, correlatos e consequentes de comprometimento organizacional segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).....	40
Figura 2 - Organograma da Polícia Civil de Minas Gerais .....	69
Gráfico 1 - Representação gráfica de distribuições assimétricas.....	56
Gráfico 2 - Distribuição dos pesquisados por gênero.....	75
Gráfico 3 - Distribuição dos pesquisados por faixa etária .....	76
Gráfico 4 - Distribuição dos pesquisados com ou sem filhos .....	77
Gráfico 5 - Distribuição dos pesquisados por filhos.....	77
Gráfico 6 - Distribuição dos pesquisados por estado civil .....	78
Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes que possuem curso superior ou não .....	78
Gráfico 8 - Distribuição dos respondentes por escolaridade .....	79
Gráfico 9 - Distribuição dos pesquisados com menos de 15 anos ou mais de trabalho .....	80
Gráfico 10 - Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na instituição .....	80
Gráfico 11 - Distribuição dos pesquisados por função .....	81
Gráfico 12 - Distribuição dos pesquisados por função operacional ou administrativa .....	82
Gráfico 13 - Análise descritiva das dimensões de comprometimento organizacional - Histogramas .....	89
Gráfico 14 - Análise descritiva de comprometimento afetivo, normativo e instrumental –box plot.....	95
Gráfico 15 - Análise descritiva de comprometimento afetivo, normativo e instrumental por clusters 2 e 3.....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional .....	37
Quadro 2 - Estudos sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro.....	47
Quadro 3 - Perfil de distribuição dos funcionários da PCMG por carreiras .....	82
Quadro 4 - Perfil demográfico dos entrevistados na pesquisa .....	83
Quadro 5 - Categorias e subcategorias de análise .....	99

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos pesquisados por dados demográficos .....	74
Tabela 2 - Distribuição dos pesquisados por dados ocupacionais .....	75
Tabela 3 - Análise descritiva das dimensões de comprometimento organizacional – Medidas de tendência central e variabilidade.....	86
Tabela 4 - Nível de comprometimento organizacional .....	90
Tabela 5 - Testes de comparação de tendência central de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e global em relação aos dados demográficos e ocupacionais – Mann Whitney e Kurskal-Wallis.....	92
Tabela 6 - Indicadores da qualidade da partição – Análise de cluster .....	96
Tabela 7 - Análise descritiva de comprometimento afetivo, normativo e instrumental por <i>cluster</i> – Medidas de tendência central e variabilidade.....	97

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Problematização .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativas .....</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2</b>	<b>Conceitos e bases do comprometimento organizacional .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3</b>	<b>Principais modelos multidimensionais do comprometimento organizacional.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.1</b>	<b>Modelo do vínculo psicológico do empregado de O' Reilly e Chatman ..</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Modelo Tridimensional de Meyer e Allen.....</b>	<b>33</b>
<b>2.4</b>	<b>Antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento organizacional.....</b>	<b>36</b>
<b>2.5</b>	<b>Estudos sobre comprometimento organizacional.....</b>	<b>41</b>
<b>2.6</b>	<b>Estudos relacionados ao comprometimento organizacional no setor público brasileiro .....</b>	<b>43</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Tipo, abordagem e método de pesquisa .....</b>	<b>49</b>
<b>3.2</b>	<b>Abordagem quantitativa.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.1</b>	<b>População, amostra e sujeito da pesquisa.....</b>	<b>50</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Coleta dos dados .....</b>	<b>52</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3</b>	<b>Abordagem qualitativa .....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Unidade de análise de observação .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Coleta dos dados .....</b>	<b>60</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>Polícia Civil.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2</b>	<b>Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG).....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.1</b>	<b>A estrutura organizacional da PCMG .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Investigação policial.....</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
<b>5.1</b>	<b>Variáveis demográficas, funcionais e ocupacionais da pesquisa .....</b>	<b>73</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise do comprometimento organizacional .....</b>	<b>84</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Análise descritiva das dimensões do comprometimento .....</b>	<b>85</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Comprometimento <i>versus</i> dados demográficos e ocupacionais.....</b>	<b>91</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Agrupamentos dos pesquisados em relação às características comuns ligadas ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental.....</b>	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>109</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>

APÊNDICES .....	126
-----------------	-----

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que, na sociedade moderna, é incontestável a importância das organizações e instituições públicas, a ponto de se poder dizer que seria impossível imaginar nossas vidas sem elas. Na era do conhecimento, intensificam-se as demandas na parte gerencial, na eficiência, na eficácia e no comprometimento do funcionário para com a instituição. Dessa maneira, faz-se necessário saber o que se deve aprender para multiplicação e aplicação desse conhecimento no dia a dia destas instituições que, neste sentido, precisam se modernizar.

Sendo assim, essas instituições precisam ser cada vez mais eficientes, bem como exigir dos seus funcionários o comprometimento com a qualidade do serviço prestado, devendo acompanhar a evolução das práticas organizacionais voltadas para a melhoria da eficiência dos processos. Para isto precisam, algumas vezes, propor mudanças substanciais nas suas políticas (MARINO, 2006).

Nessa direção, pode-se dizer que a condução de uma mudança organizacional induz à mobilização das pessoas, podendo gerar grande potencial de resistência nos envolvidos, caso o processo não seja bem conduzido (LIMA, BRESSAN, 2003; CHAMBEL, CASTANHEIRA, 2008). Além disso, mesmo quando reconhecidamente necessárias, as mudanças nem sempre são consensuais, o que pode gerar efeitos traumáticos e provocar ressentimentos, mágoas e boicote, além de quebra do contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a organização (FONSECA; BASTOS, 2002).

As organizações devem focar em três dimensões para a concretização das mudanças, que podem impactar fortemente a rotina de trabalho das pessoas tecnológica, humana e organizacional. Estas dimensões traduzem as relações interpostas entre as pessoas envolvidas nos processos e os objetivos organizacionais, implicando em novas relações capital e trabalho (VERGARA, 2000).

Segundo Carneiro e Menicucci (2011), na década de 1980 a Administração Pública brasileira começou a reformar o aparelho administrativo do Estado, no intuito de

modernizar a gestão pública e tornar as ações mais eficientes para a melhoria dos serviços.

No caso das instituições estatais, percebe-se que estas experimentaram, nos últimos anos, o grande desafio de provar sua eficiência e eficácia para sobreviver às pressões exercidas pela sociedade, relacionadas a uma exigência por melhor prestação de serviços em suas áreas respectivas, em nível federal, estadual e municipal (FONSECA; BASTOS, 2002).

Estudos relacionados com a Psicologia Organizacional, Sociologia, bem como Administração, mostram a diversidade de construtos desenvolvidos pelos pesquisadores com a intenção de concretizar as dimensões, tanto intrínsecas quanto extrínsecas ao sujeito na sua relação com o trabalho. Alguns destes constructos já se encontram consagrados pela literatura, como o comprometimento organizacional, o qual é objeto deste estudo (PINTO; TEIXEIRA; NETO; ANDRADE, 2012).

Diante dessas transformações, a gestão pública também alterou o foco, passando a discutir eficiência, eficácia, valorização e excelência, objetivando melhores resultados para a instituição e maior comprometimento por parte de seus servidores.

Costa; Bastos (2000) e Medeiros (2003) ressaltam que, para a compreensão do comportamento organizacional, é importante conhecer o comprometimento, uma vez que este conceito relaciona-se a variáveis centrais nas organizações agindo, principalmente, na eficácia e na eficiência das pessoas e das instituições. No campo científico, pode-se interpretar o comprometimento como responsável pela concepção dos fatores subjetivos das pessoas que atingem o comportamento no trabalho, associando um fator denominado atitudes frente ao trabalho (BASTOS, 1994).

O comprometimento organizacional é um desses construtos já bastante estudados pelos pesquisadores, referindo-se ao estilo ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Bandeira, Marques e Veiga (2000), salientam que no comprometimento organizacional, as crenças e ações do indivíduo podem ter diferentes interpretações quando articulado à empresa ou à instituição. O



comprometimento organizacional é a conexão entre o indivíduo e a organização em que trabalha, gerando diversas interpretações, dentre elas a atitude que une a pessoa à instituição (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

O aumento da competitividade e o uso do conhecimento como valor diferencial entre as organizações/instituições tem ocasionado a necessidade de fortalecer o comprometimento (ZANNELLI; SILVA, 2008).

Nos últimos anos, os conceitos referentes ao comprometimento organizacional ressaltaram três enfoques, cada qual com suas características e peculiaridades: o afetivo, o instrumental (calculativo) e o normativo. Pesquisas foram realizadas investigando tais enfoques separadamente, testando os desempenhos dos sujeitos individualmente em uma das três dimensões citadas. Outros desenvolveram estudos focando modelos multidimensionais, considerando em um mesmo modelo os múltiplos enfoques já existentes em outros estudos. Pode-se citar pesquisadores como John Meyer e Natalie Allen (1990) e O' Reilly e Chatman (1986).

No comprometimento organizacional as bases mais utilizadas e reconhecidas são a afetiva, que constrói vínculos caracterizados por meio de sentimentos como amizade, identificação, lealdade e reconhecimento, dentre outros. Já a base calculativa ou instrumental tem seu vínculo criado através da análise de custos e benefícios ligados à permanência ou não na organização. Por outro lado, a normativa sustenta-se mediante a internalização de regras, valores e padrões estabelecidos anteriormente, criando um consentimento moral com as crenças, objetivos e obrigações da organização. Ressalta-se que, em cada uma dessas dimensões, há antecedentes, consequentes e correlatos diferenciados (RIBEIRO, 2008).

Segundo Paiva (2015), um grande objetivo das pesquisas sobre comprometimento constitui a contribuição para que o ambiente de trabalho torne-se um local de alto empenho, que favoreça a identificação das variáveis organizacionais que colaboram para o envolvimento dos indivíduos.

Especificamente o estudo objetivou identificar, descrever, e analisar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e com isto, sugerir ações de gestão e estruturação organizacional que levem a um melhor resultado e comprometimento do servidor policial com o trabalho finalístico, primando por uma investigação criminal de excelência.

A pesquisa foi desenvolvida nas dependências da Polícia Civil de Minas Gerais, sendo seu público alvo os servidores que compõem o quadro de funcionários, das carreiras de Delegado, Investigador, Escrivão e Servidores Administrativos.

O estudo está amparado na teoria do modelo tridimensional de comprometimento organizacional proposto por Allen e Meyer, que conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões: afetivo, calculativo (instrumental) e normativo (MEYER; ALLEN, 1991).

### **1.1 Problematização**

A finalidade da Administração Pública é servir e atender aos interesses e às necessidades da sociedade. Para isso, deve-se utilizar da estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como dos meios legais permitidos, visando o interesse público. O Estado vale-se de prerrogativas legítimas para cumprir sua função administrativa, as quais devem ser empregadas no cumprimento dos fins a que se destinam. Em decorrência da complexidade do setor público, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas dirigir e governar buscando o bem comum, a satisfação do coletivo. Para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia, ultrapassando o simples cumprimento dos ditames legais.

Nessa expectativa, executivos e gestores das instituições e organizações podem ser os maiores interessados em mudanças para, através delas, conseguir informações que tornem sua gestão mais eficiente e dinâmica (PAIVA, 2015).

Diante das necessidades inerentes da sociedade surge a demanda, no serviço público, a exemplo da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, por desenvolvimento

na formação de gestores e servidores comprometidos, voltados a um gerenciamento estratégico.

Rocha e Silva (2007) afirmam que os aspectos burocráticos somam-se às questões do nepotismo e do paternalismo, dentre outros, os quais impelem negativamente as instituições e afetam o desempenho, a autoestima e, conseqüentemente, o comprometimento do servidor.

Nesse setor, estudos em torno do comprometimento são fundamentais, sobretudo por evidenciarem ineficiências resultantes de disfunções típicas de algumas instituições públicas, como excessos de burocracia, frutos de pouco ajuste por parte de dirigentes e servidores (NASCIMENTO, 2013).

Nesse contexto o estudo pretendeu responder à seguinte questão: como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais?

## **1.2 Objetivos**

São apresentados, a seguir, os objetivos geral e específicos deste estudo.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Descrever e analisar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar o nível de comprometimento dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais, considerando as dimensões afetiva, instrumental, normativa e global;
- b) agrupar os pesquisados a partir de suas características comuns ligadas ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental;

c) identificar e analisar fatores que afetam o comprometimento organizacional na PCMG;

d) identificar a relação que se estabelece entre dados demográficos e ocupacionais e as variáveis de comprometimento organizacional.

### 1.3 Justificativas

Pode-se considerar relevante o desenvolvimento desta pesquisa em relação ao comprometimento organizacional na área pública em torno de três aspectos: o acadêmico, o institucional e o social.

No que se refere à área acadêmica, objetivou-se contribuir para a ampliação das pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional. Com foco no setor público, esta investigação poderá contribuir, especificamente, para os estudos e pesquisas que tem como objeto de análise a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e o comportamento dos servidores desta instituição, uma vez que o estudo empírico aspira alcançar dados atualizados sobre as bases constitutivas do comprometimento organizacional, servindo de referência para pesquisas futuras.

Ao realizar o mapeamento de estudos acadêmicos nos bancos de periódicos na *internet*, no período de 2013 a 2018, inserindo o termo comprometimento organizacional, no *SPELL (Scientific Periodicals Eletronic Library)*, foram encontradas pesquisas sobre o tema. Contudo, descartados os estudos distantes da temática e restringindo-as ao âmbito de instituições públicas o número reduziu-se, drasticamente, a 87 estudos. Já quando refinada a pesquisa com o termo Polícia Civil, nenhum estudo foi encontrado.

No sítio do *SciELO (Scientific Eletronic Library Online)* e da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (ANPAD, 2018), incluindo EnAPAD, EnGPR, EnAPG e EnEOR, foram encontrados 126 estudos quando buscado o tema comprometimento organizacional, sendo 43 no setor público. Quando abordados os temas comprometimento organizacional e Polícia Civil, nada foi encontrado.

Dessa forma, a contribuição do estudo aplica-se à reflexão sobre a atual realidade interna da PCMG, no que se refere ao comprometimento organizacional dos servidores para com a instituição.

No que tange às pesquisas que remetem ao comprometimento organizacional no setor público, especificamente à Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, percebe-se nenhum estudo em torno do comprometimento organizacional que tem como objeto a referida instituição.

Em relação ao campo institucional, a pesquisa torna-se relevante por propor e compreender as relações de comprometimento organizacional vivenciadas por servidores da Polícia Civil de Minas Gerais, cujos resultados poderão servir de contribuição para futuras tomadas de decisões dos gestores da instituição.

Do ponto de vista social, a contribuição diz respeito a que trabalhadores comprometidos podem prestar um serviço com maior qualidade à população, criando assim um trabalho de maior excelência direcionado à sociedade.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, incluindo a introdução, na qual se apresentam o contexto do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos e a justificativa. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, onde se constitui a base do conhecimento relacionado ao tema estudado, ou seja, o comprometimento organizacional. No capítulo seguinte, é desenvolvida a metodologia utilizada, versando sobre os procedimentos metodológicos desenvolvidos na investigação. No quarto capítulo é apresentada a ambiência da pesquisa, ou seja, o local onde se desenvolveu todo o estudo. Em seguida, é apresentada a descrição e análise dos resultados do estudo. No sexto capítulo são formuladas as considerações finais, complementadas com as referências e apêndices relacionados ao estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico primeiramente são abordados administração pública, os conceitos e as bases do comprometimento organizacional, além de apresentados os modelos multidimensionais do mesmo, destacando o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) em que este estudo se baseou. Sequencialmente são abordados os antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional, pesquisas em torno de estudos sobre comprometimento organizacional, e por último, estudos sobre o comprometimento organizacional em instituições públicas.

### 2.1 Administração Pública

O Estado e a administração pública no Brasil têm suas especificidades influenciadas por um paradigma de gestão pública que, apesar de não hegemônico, vigora em amplitude mundial. É transversal a esse movimento, também, o fenômeno relativo às transformações nos valores e conceitos que moldam os sistemas de gestão das organizações públicas, em especial sob a influência do processo importador de tecnologias entre organizações, sejam originárias de outras organizações públicas, do setor privado, sejam mesmo de outras nações e culturas. As pressões internas vindas de diferentes setores da sociedade demandam por mais, melhores e diferenciados bens e serviços públicos (BERGUE, 2011).

Bergue acrescenta ainda que:

se de um lado são inegáveis a força e a extensão com que o movimento reformador do Estado está impactando a administração pública, é também verdade que, nesse tão peculiar quanto complexo espaço de poder, os termos desse movimento gerencial têm assumido facetas bastante específicas, notadamente em razão da diversidade de interpretações segundo as quais seu conteúdo vem sendo percebido pelos diferentes atores no campo (BERGUE, 2011, p. 15).

Para Bresser Pereira (2006), a administração pública refere-se ao aparelho estatal, ou seja, ao conjunto formado por um governo e seus agentes administrativos, regulado por um ordenamento jurídico. Esta administração consiste no conjunto das normas, leis e funções existentes para organizar a administração do Estado em todas as suas instâncias e tem, como principal objetivo, o interesse público,

seguindo os princípios constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, art. 37).

Para Meirelles (2015), a administração pública é toda atividade do Estado que compreende a sua estrutura e as suas funções. Deve-se partir do conceito de Estado pois sobre este repousa toda a concepção moderna de organização e funcionamento dos serviços públicos a serem prestados aos administrados (MEIRELLES, 2015).

Bergue (2011), diferencia a administração pública da privada, ponderando que as distinções entre os campos revelam-se entre diferentes níveis de intensidade, segundo múltiplas perspectivas possíveis. O que se destaca é o imperativo de o gestor ser sensível e observar, em cada caso, especificidades dos ambientes. Na organização empresarial, mesmo com as ações para minimizá-las ou ocultá-las, estão presentes as relações características entre capital e trabalho, inerentes ao modelo de produção capitalista. Já nas organizações públicas esse conflito não existe ou não possui o mesmo contorno (BERGUE, 2011).

A administração pública consiste no exercício de funções por meio de seus agentes, órgãos, entes e atividades públicas, visando garantir a direta e imediata realização plena dos fins almejados pelo Estado. As funções são os encargos atribuídos aos órgãos, cargos e agentes. O órgão normalmente recebe a função in genere e a repassa aos seus cargos in specie. Ou por outro lado, transfere diretamente aos agentes sem cargo, com a necessária parcela de poder público para seu exercício. Toda função é atribuída e delimitada por norma legal. Tais atribuição e delimitação funcionais configuram a competência do órgão, do cargo e do agente, ou seja, a natureza da função e o limite do poder para o desempenho. Daí, quando o agente ultrapassa esse limite atua com abuso ou exercício de poder (MEIRELLES, 2015).

A administração pública é um conjunto de órgãos, serviços e agentes públicos, assim como outros indivíduos da coletividade pública (autarquias locais), que preservam a satisfação das inúmeras necessidades da sociedade, tais como segurança, saúde, cultura e bem estar das pessoas. Constitui uma atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar e garantir os

interesses coletivos, desenvolvida por um conjunto de órgãos de pessoas jurídicas aos quais é atribuído o exercício da função administrativa do Estado (MEIRELLES, 2015).

A finalidade da administração pública é servir e atender aos interesses e às necessidades da sociedade. Para isso, deve-se utilizar da estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, bem como dos meios legais permitidos. Visando o interesse público, o Estado vale-se de prerrogativas legítimas para cumprir sua função administrativa, as quais devem ser empregadas no cumprimento dos fins a que se destinam. Em decorrência da complexidade da administração no setor público, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas sim dirigir e governar buscando o bem comum, a satisfação do coletivo. Para tanto, é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia e vá além do simples cumprimento dos ditames legais (MEIRELLES, 2015).

### **2.1.1 Gestão Pública**

As organizações públicas revestem-se de um conjunto de atributos que as fazem distintas das organizações privadas. Caracterizam-se por menor rotatividade dos trabalhadores que integram a estrutura administrativa intermediária e operacional, e pela estabilidade das pessoas e do ambiente (BERGUE, 2011).

Gestão Pública é a aplicação de métodos, antes utilizados nas empresas, na administração estatal e, “[...] independentemente da organização que a pratique, deve estar orientada para o público e não para o privado, para o coletivo e não para os indivíduos, para benefício da comunidade e não dos compadres (PIERANTI, 2006, p. 114).

Para Pieranti (2006), a gestão pública vem sendo avaliada pelos resultados efetivamente alcançados. Uma gestão pública baseada em resultados implica na geração do valor público, ou seja, na proposição e alcance de objetivos que ofereçam efetivas respostas às necessidades ou demandas da sociedade, que sejam politicamente desejadas, a propriedade coletiva, e que requeiram a geração de mudanças sociais que alteram aspectos da sociedade.



A inserção do princípio da eficiência na Constituição Federal sinalizou o ideal de uma administração pública que apresente resultados positivos e, por consequência, seja bem avaliada pela sociedade. Para tal, torna-se fundamental instituir mecanismos de gestão que garantam uma gestão pública eficiente e voltada para resultados (PIERANTI, 2006, p. 114).

Tal gestão pode ocorrer diretamente, quando formada pelas entidades estatais (União, Estados, Municípios e DF), que não têm personalidade jurídica própria, ou indiretamente, quando constituída por autarquias, entidades fundacionais e paraestatais.

Por outro lado, é diferenciada por ser uma atividade concreta, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos (STELMACH, 2008), podendo ser entendida como um conjunto de órgãos e pessoas jurídicas aos quais a lei confere o exercício da função administrativa do Estado. A gestão pública constitui a gestão de interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos (MEIRELLES, 2015).

Assim a gestão pública, em sentido material, procura gerir os interesses da coletividade e, em sentido formal, é o grupo de entidades, órgãos e agentes que realizam a função administrativa do Estado (STELMACH, 2008).

Para administrar ou gerenciar uma repartição pública faz-se necessário, além do conhecimento, a qualificação de cada servidor, para assim exercer sua função com eficiência e eficácia. Ressalte-se que o reconhecimento e a avaliação são as ferramentas para medir o que está sendo feito, de que maneira está sendo feito e como poderá ser melhorado (STELMACH, 2008).

Portanto, “administração pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual e municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando ao bem comum” (MEIRELLES, 2015, p.60).

Bergue (2011), salienta que o objeto da gestão é a organização e o objetivo a criação de valores. Em se tratando de administração pública, o objeto de análise da

gestão é a organização pública que, nesse campo particular do conhecimento, adota características bastante distintas de suas congêneres no setor privado. Já o objetivo encerra, igualmente, contornos diferenciados, notadamente quando se toma a ideia de geração de valor público, entendido como o resultado da ação governamental informado e orientado pelo interesse público. A organização pública é, portanto, meio para a produção de valor público, sendo este seu propósito finalístico (BERGUE, 2011).

Neste contexto, pode-se dizer que os estudos apresentados sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro demonstram grandes afinidades com a metodologia utilizada nesta pesquisa, e através dos dados, revelam a sua efetividade para com a temática em estudo. Em seguida, apresenta-se o caminho metodológico utilizado.

## **2.2 Conceitos e bases do comprometimento organizacional**

Nesta subseção, busca-se explicitar as bases conceituais referentes ao comprometimento organizacional, explicando sua natureza e significados variados. Discorre-se quanto às teorias que sustentam as abordagens do comprometimento organizacional, com destaque para o modelo tridimensional de Meyer; Allen (1991), utilizado nesta pesquisa. Serão apresentadas também as variáveis, antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional e, ao final, será apresentado as contribuições à teoria do comprometimento organizacional produzidas em outras pesquisas.

Pode-se descrever o comprometimento organizacional como sendo o compromisso das pessoas em relação a determinados alvos, o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. É um estado do indivíduo, de lealdade a algo, relativamente mais prolongado, e que pode ser descrito por axiomas que descrevem sentimentos, intenções e desejos (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Conceitualmente, comprometimento traz em si o entendimento de algo que vincula e liga o indivíduo a alguma coisa (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Os mesmos

autores descrevem algumas dimensões de diversas definições de comprometimento organizacional na literatura, sendo:

- a) desejo de continuar, permanecer e sentimento de orgulho por pertencer;
- b) apego, identificação, valores e envolvimento com objetivos;
- c) exercer esforço, engajamento, empenho em favor da organização.

Para Bastos (1994), o comprometimento está subdividido em cinco vertentes: a afetiva/atitude, que trata de como o trabalhador vivencia os valores e metas da organização, a instrumental/calculativa, percebida na maneira como o trabalhador relaciona-se com os valores e ganhos que mantém enquanto exerce sua função na organização e a sociológica, ou a forma como o chefe exerce o poder sobre seus subordinados. Além destas, a vertente normativa, entendida como a junção das normas sociais que orientam a ação do trabalhador com a organização e a comportamental, cuja definição ocorre nas cognições que orientam os comportamentos de conexão com a empresa.

Pode-se dizer que o comprometimento organizacional é um construto que trata de atitude ou vínculo que os sujeitos estabelecem com a organização. Costa; Bastos (2000) e Medeiros (2003) acentuam o comprometimento e sua importância para o entendimento do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito relaciona-se a variáveis centrais nas organizações agindo, inclusive, na eficiência e eficácia dos sujeitos e das próprias organizações.

Bastos (1993) assinala que o estudo do comprometimento tem superado o da satisfação, por ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo da rotatividade, do absenteísmo e da qualidade do desempenho, além de constituir uma medida mais estável ou menos propícia a flutuações.

É importante observar que o comprometimento dos sujeitos pode ter diferentes alvos, a saber: carreira, profissão, grupo, sindicato e organização, dentre outros (BASTOS, 1994).

No entendimento de Bastos (1995), a abordagem comportamental do comprometimento está unida às teorias de atribuição, que explicitam o processo pelo qual os indivíduos esclarecem para si próprios as ações e fatos, buscando sustentar a consistência entre seus comportamentos e atitudes.

Ainda segundo Bastos (1997), as bases que compõem o comprometimento são formadas pelos motivos que explicam por que os indivíduos optam por não deixar a organização, após um diagnóstico das alternativas que se lhes expõem.

Medeiros e Enders (1997), definem comprometimento como uma afinidade intensa entre um sujeito identificado e envolvido com uma organização, estando preparado para exercer um esforço considerável em benefício da mesma. Desta maneira, o comprometimento pode ser caracterizado por três fatores: a crença, a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da instituição (MEDEIROS; ENDERS 1997).

O comprometimento organizacional pode ser definido, segundo outros pesquisadores, como o formato em que o indivíduo realiza uma conexão com a organização ou instituição, agregando seus valores, regras e normas. Meyer, Allen e Smith (1993) utilizam essa definição voltada para a realidade do trabalho e agregam maneiras para realizar uma avaliação aprofundada do indivíduo no interior da organização.

Destacando a visão de Allen e Meyer (1990), o comprometimento organizacional pode ser analisado segundo três vertentes: a afetiva, em que envolvimento e afeto acontecem por meio de uma ligação com os propósitos e os princípios da organização, que transborda a simples execução das tarefas, demandando um laço afetivo no qual o indivíduo se dispõe a cooperar completamente com as metas da organização. A vertente instrumental, onde são levados em conta os custos associados à decisão de romper com a organização e a normativa, que considera o comprometimento de permanecer como colaborador.

Para Kanaane (1994), a exteriorização das ações do sujeito em decorrência do meio social gera o comportamento, tendo a priori a atitude, que provoca uma

predisposição interna aprendida e concretizada no desenrolar da experiência de vida do sujeito e desenvolvida pelos objetos, afetivo/emocional, cognitivo, comportamental e necessidades inatas e adquiridas.

Em seus estudos Reichers (1985), assevera que existem duas grandes linhas de pesquisa do comprometimento: o comprometimento atitudinal e o comportamental. Mowday, Porter e Steers (1982), descrevem que o comprometimento atitudinal referencia aquilo que os indivíduos pensam de sua afinidade com a organização, aplicando-se a partir da percepção das experiências vivenciadas no trabalho.

O comprometimento comportamental designa o processo por meio do qual os indivíduos conectam-se às instituições e organizações e como se relacionam com isso, ou seja, os trabalhadores comprometem-se por terem instituído um modelo comportamental de difícil reversibilidade, tendente a ser repetido (PAIVA, 2015).

Ribeiro (2008) descreve que as bases mais aceitas e reconhecidas do comprometimento organizacional são, em primeiro lugar, a afetiva ou o vínculo construído e caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, e lealdade, dentre outros.

Em seguida a instrumental, cujo vínculo é desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização. E, por fim, a normativa, cujo vínculo origina-se mediante a internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com a as crenças, objetivos e missão da organização.

Pode-se verificar uma extensa agenda de pesquisas em autores como Meyer e Allen (1991), Bastos, Brandão e Pinho, (1997); Bandeira, Marques e Veiga, (2000); Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, (2004), que envolvem o aprofundamento da compreensão de questões conceituais, teóricas e empíricas na área (RODRIGUES; BASTOS 2010).

Compreender o comprometimento organizacional e seus reflexos dentro e fora das empresas, em um cenário sociocultural, torna-se um grande desafio tanto para as organizações, como para gestores e funcionários (RODRIGUES; BASTOS 2010).

O comprometimento organizacional está inserido no campo científico responsável pela concepção dos fatores pessoais que afetam o comportamento no trabalho, agregando uma subárea denominada atitudes frente ao trabalho.

### **2.3 Principais modelos multidimensionais do comprometimento organizacional**

Esta subseção tem como objetivo discorrer sobre alguns modelos multidimensionais de comprometimento organizacional, com ênfase no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que será utilizado no presente estudo.

#### **2.3.1 Modelo do vínculo psicológico do empregado de O' Reilly e Chatman**

Gouldner, em seus estudos, apontou duas dimensões que compõem o comprometimento organizacional: a integração ou “o grau em que um sujeito é ativo e se considera membro, em vários graus, de uma organização em particular” (1960, p.471-472), e a introjeção, “o nível em que a própria imagem de um sujeito introduz uma diversidade de atributos e valores organizacionais aprovados” (1960, p.471-472).

Kelman (1961) delinea a conexão entre trabalhador e organização por meio de três processos, quais sejam, a atitude, a submissão e o comportamento, exibidos para conseguir recompensas específicas; a identificação, caracterizado pelo engajamento aos valores de um grupo, sem, contudo, abraçá-los como seus e a internalização, quando os valores do grupo correspondem aos do sujeito.

Na década de 1980, O'Reilly e Chatman (1986), criaram uma ferramenta para medir os três embasamentos avaliados por Kelman (1961) e a aferiram por meio de dois estudos por eles produzidos. Em suas conclusões, asseveram que maiores investigações são necessárias, não só do padrão por eles sugerido, como também da dimensionalidade do comprometimento.

### 2.3.2 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Em seus estudos Meyer e Allen (1991), conceituam o comprometimento organizacional a partir de três enfoques: o comprometimento afetivo, estabelecido pelo apego à organização; o comprometimento calculativo ou instrumental, originado da análise das perdas relativas ao abandono da organização e o comprometimento normativo, referenciado através do vínculo criado sob a ótica da dívida moral e da necessidade de retribuição à organização.

Na caracterização da relação entre sujeito e organização, baseada nas dimensões do comprometimento, Allen e Meyer (1990, p. 3), explicam que

trabalhadores com forte comprometimento afetivo ficam na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental continuam porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Meyer e Allen (1991), explicam que a relação entre o indivíduo e a organização ou instituição, caracteriza-se pelo envolvimento ou não e da permanência deste na organização. O comprometimento organizacional compreende três dimensões, que não definem tipos de comprometimento, o que implica que tais dimensões difiram quanto à natureza psicológica.

O modelo tridimensional de Meyer e Allen é composto por três dimensões, quais sejam, afetiva, instrumental/calculativa e normativa (MEYER e ALLEN, 1991). A dimensão afetiva está relacionada ao desejo do indivíduo em permanecer na organização onde trabalha. Já a dimensão calculativa ou instrumental, relaciona-se com a necessidade do indivíduo manter-se na organização, desencadeada a partir de dois fatores, os antecedentes e a dimensão normativa, que se refere à obrigação moral que o indivíduo adquire em permanecer na organização, relacionada a um estado psicológico acionado por experiências anteriores de socialização contidas na convivência familiar e na social. Tais dimensões são melhor descritas logo em seguida, com a descrição de enfoques afetivo, calculativo/instrumental e normativo.

O enfoque afetivo está relacionado ao desejo do funcionário continuar na organização, decorrente de experiências anteriores no trabalho, aquelas que saciam

suas necessidades psicológicas, fazendo-o sentir-se confortável na organização e competente em seu trabalho. É estudado predominantemente sob o modelo atitudinal, destacando o caráter afetivo do processo de identificação do sujeito com as finalidades e valores da organização ou instituição (MARQUES; BANDEIRA; VEIGA, 2000).

Este enfoque é determinado a partir de três dimensões, ou seja, a disposição para exercer esforço apreciável em prol da organização, a forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais e o intenso desejo de continuar a ser membro da instituição ou organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979). No ano de 1979, esses mesmos autores conseguiram concluir um instrumento capaz de aferir o comprometimento, o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

O enfoque instrumental procede das pesquisas de Becker (1960), segundo o qual estudiosos da sociologia utilizam o termo comprometimento quando buscam mensurar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade (SIQUEIRA, 1995).

Esse mesmo autor define comprometimento instrumental como o conjunto de crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização. No campo da sociologia, comprometimento é quando buscam mensurar o engajamento dos sujeitos que atuam em consistentes linhas de atividade, ou seja, o trabalhador continua na organização após medir os custos e benefícios de sua saída. O aparelhamento do comprometimento instrumental iniciou-se com as escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969), citados por Alluto e Hrebiniak e Alonso (1973) que não conseguiram avaliar a extensão de forma satisfatória, o que só veio a acontecer com o trabalho de Hrebiniak e Alluto (1972), que deu alguma base à teoria *side bets* de Becker (1960).

Por fim, o enfoque normativo refere-se à obrigação moral de permanecer na organização, a qual implica um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e no social, assim como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização (CRUZ, 2018).



A partir dos estudos de Wiener (1982), é que o comprometimento organizacional adquiriu um caráter normativo, definido como comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982). Este autor explica, ainda, que, os trabalhadores comprometidos sob essa expectativa agem de determinada forma por acreditarem que é certo e moral fazê-lo.

Para Siqueira (1995), a base normativa do comprometimento distingue-se pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de corresponder a um favor da organização.

A percepção psicológica do comprometimento organizacional normativo está baseada numa esfera cognitiva, onde o indivíduo está normativamente comprometido, acreditando possuir obrigações e deveres morais para com a organização e necessitando comportar-se de maneira que possa demonstrar tal comprometimento (SIQUEIRA, 2002).

Bastos (1994) assevera que a conexão normativa se estabelece em um conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são acompanhados ou revestidos de sentimentos de incômodo, culpa, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja retirar-se da organização. Assim, as normas sociais são padrões culturais compartilhados em um determinado contexto, com tendência a se consolidar e a se difundir por meio de ações suficientes e previsíveis.

Em seus estudos Wiener e Verdi (1990), mensuraram o comprometimento normativo através de três referências que buscavam verificar em que extensão o indivíduo deveria:

- a) sentir-se leal à organização;
- b) sacrificar-se em benefício da organização;
- c) não deveria criticar a organização.

Segundo Medeiros (2003), os instrumentos de avaliação tridimensional de Meyer e Allen são compostos por dois modelos, um com vinte e quatro (24) variáveis e o

outro com dezoito (18). Além disto, são compostos de questões fechadas e montadas em escalas intervalares no formato *likert*.

Klein e Molloy e Cooper (2009), asseveram que o comprometimento organizacional consiste em um dos objetos mais estudados entre os fenômenos organizacionais, por sua importância para as instituições e organizações e pelo impacto que ocasiona no ambiente de trabalho.

A literatura traz uma grande profusão de conceitos sobre o comprometimento. Estas variações conceituais descrevem o respeito à natureza e ao significado do comprometimento, a abordagem a que se filia o estudo e ao foco do comprometimento. Esses mesmos autores citam outras aparências relevantes para o estudo da conceituação do comprometimento organizacional como a natureza do trabalho e as relações de trabalho ( KLEIN; MOLLY; COOPER, 2009).

#### **2.4 Antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional**

Esta subseção discorrerá sobre as variáveis preditoras do comprometimento organizacional, vinculadas aos antecedentes do comprometimento, importantes na associação de dados demográficos e ocupacionais dos indivíduos com os construtos do comprometimento organizacional.

Para compreender quando e como se ampliam os antecedentes e correlatos do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997), afirmam que moldar atitudes e comportamentos consequentes permite um melhor posicionamento das organizações diante dos impactos a que elas se submetem nos tempos atuais (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Em suas pesquisas, Bastos (1993), expõe a importância dos estudos em torno do comprometimento organizacional. Tais estudos explicam as relações entre o comprometimento e outros construtos, apresentando os principais avanços e limites das pesquisas sobre o mesmo, que identificaram três grupos de variáveis,

denominada antecedentes, correlatos e consequentes, capazes de influenciar o comprometimento organizacional (CRUZ, 2018).

Quadro 1 - Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

<b>ANTECEDENTES</b>	<b>CORRELATOS</b>	<b>CONSEQUENTES</b>
<p><b>Características Pessoais</b></p> <p>Sexo Idade Quantidade de filhos Estado Civil Educação Tempo na instituição Cargo Nível ocupacional Habilidade Salário Ética no trabalho Percepção da competência pessoal</p> <p><b>Características no trabalho</b></p> <p>Autonomia Escopo Habilidades Desafios</p> <p><b>Relações de grupo – líder</b></p> <p>Coesão do grupo Interdependência Tarefas Líder - estruturação Líder - consideração Líder - comunicação Liderança participativa</p> <p><b>Características organizacionais</b></p> <p>Tamanho Centralização</p> <p><b>Características do papel</b></p> <p>Ambiguidade Conflito Sobrecarga</p>	<p><b>Motivação</b></p> <p>Geral Estresse Envolvimento Interna</p> <p><b>Comprometimento</b></p> <p>Sindicato Ocupação</p> <p><b>Satisfação no trabalho</b></p> <p>Geral Intrínseca Colegas Supervisão Pagamento Promoção Trabalho em si</p>	<p><b>Desempenho</b></p> <p>Avaliação por outros Desempenho Percepção por alternativas de trabalho Atrasos Intenção de procurar novo emprego Comparecimento</p>

Fonte: Cruz, 2018, p 34.

Segundo Bastos (1993), as pesquisas sobre antecedentes são influenciadas pelo modelo das seguintes variáveis:

a) características pessoais, as quais tendem a ser reduzidas às correlações entre comprometimento e características pessoais. Relaciona-se ao gênero, estado civil, idade, escolaridade, tempo de trabalho, remuneração e habilidades. As pesquisas indicam que a relação entre o comprometimento e as características pessoais é de pouca relevância. A relação predominante é notada em pessoas que apresentam mais idade e mais tempo de carreira no interior da organização, cargos mais altos e remuneração mais elevada. No entanto, todas as variáveis são consideradas para avaliar o comprometimento instrumental proveniente das trocas laterais. As relações são elevadas ao observar o comprometimento afetivo acentuado em mulheres, em sua maioria casadas ( MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982);

b) características do trabalho utilizada, com mais frequência, para a análise do impacto da natureza do trabalho nos níveis de comprometimento. A característica do trabalho segue mais usada para estudar os impactos do trabalho sobre as etapas de comprometimento instituídas por Hackman e Oldham (1975). Segundo Bastos (1993), com esta característica ocorrem correlações moderadas e elevadas, no âmbito das habilidades e talentos, segundo a finalidade do trabalho e seu aspecto inovador com o comprometimento. Ao analisar a autonomia, vê-se uma diminuição da correlação;

c) relações grupo e liderança, onde os comportamentos de estruturação e consideração do gestor tendem a ter conexões positivas moderadas com o comprometimento, sendo essa relação, possivelmente, ajustada por outras variáveis, como locus de controle interno ou externo;

d) características organizacionais, que encontrou correlações praticamente nulas entre tamanho e centralização organizacional. O treinamento para a realização de uma função juntamente com um grupo participativo acarreta influência positiva no comprometimento com a realização do ofício na empresa (BASTOS, 1993);

e) características da tarefa, palco de trabalho ou desafio, conflitos de papéis e ambiguidade de papéis são aparências relacionadas à ação do trabalho com o potencial de influenciar o comprometimento.

Nesse contexto, pode-se definir as características pessoais, as características do trabalho e as experiências no trabalho como antecedentes do comprometimento

organizacional. A partir dos estudos de Borges-Andrade, Cameschi e Silva (1990) e Gama (1993), relacionam-se os antecedentes do comprometimento organizacional em seis grupos, quais sejam as características funcionais, as pessoais, as organizacionais, os papéis organizacionais, os grupos de trabalho e o ambiente externo.

Em seus estudos, Mowday, Porter e Steers (1979), especificam que os antecedentes do comprometimento podem ser compostos em quatro (4) categorias sendo as características do trabalho, as características pessoais, as experiências do trabalho e as características estruturais.

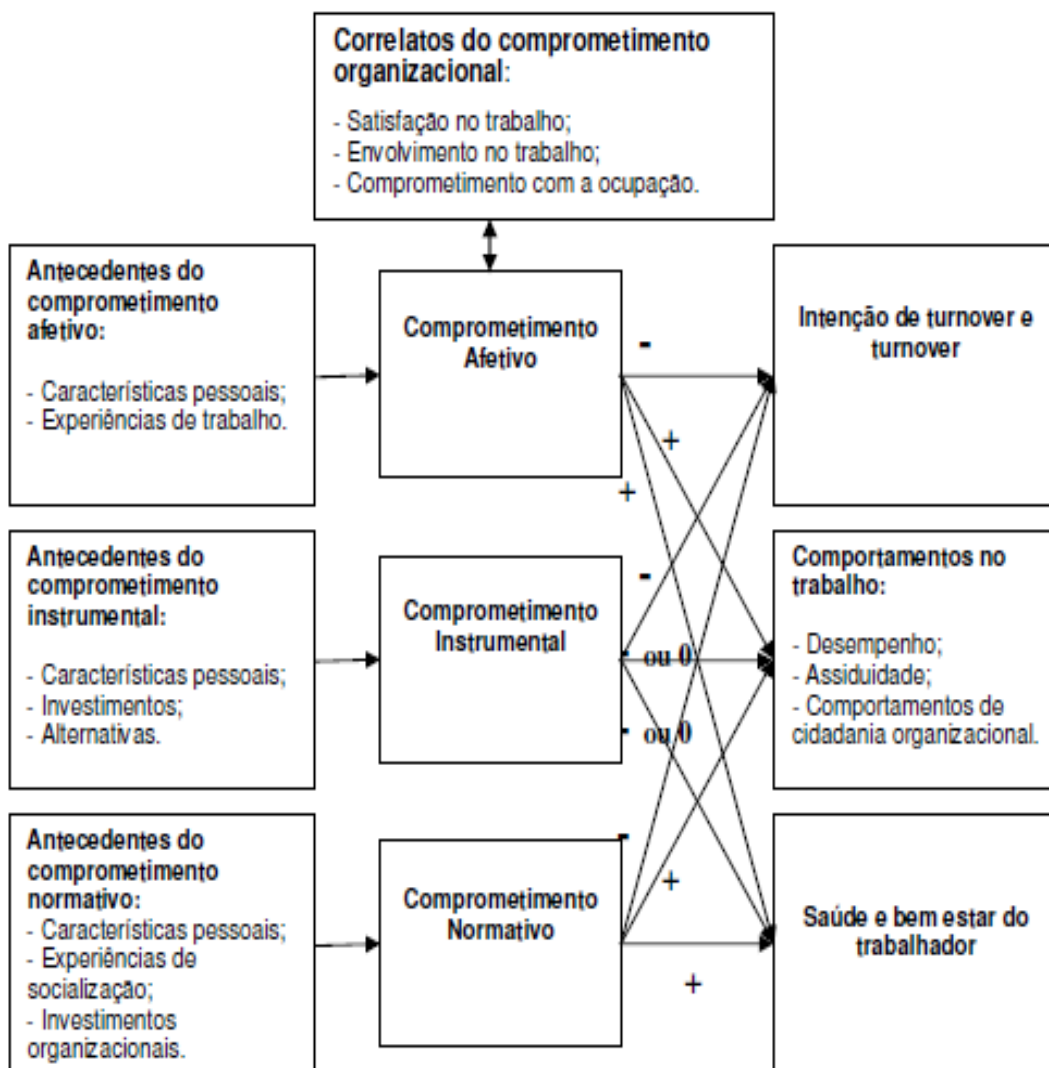
Quanto ao conseqüente, a identificação de algumas variáveis conseqüentes do comprometimento organizacional tem causado discussões, já que as implicações desses conseqüentes trazem dados muito divergentes e incompreensíveis (RANDALL; FEDOR; LONGENECKER, 1990). Neste sentido, Guest (1992), acrescenta que dados derivados das pesquisas sobre comprometimento são decepcionantes para aqueles que confiavam que esse construto influenciaria positivamente sobre o comportamento do trabalhador.

Embora existam contestações quanto aos entendimentos do comprometimento, diversos estudos depararam-se com conexões significativas do construto com outras variáveis. Uma gama de conseqüentes do comprometimento organizacional é identificada, como a fixação do empregado na organização, o desejo e a intenção do trabalhador de permanecer na empresa e a frequência e o desempenho do sujeito no trabalho (STEERS, 1977).

Em seus estudos e pesquisas, Mowday, Porter e Steers (1982), descobriram ligações correlatas expressivamente integradas ao comprometimento organizacional, tais como o comprometimento ocupacional do sujeito, o envolvimento com o trabalho, a satisfação com a função que exerce e com a gerência, a satisfação como um todo, um baixo nível de estresse, o empenho para com o sindicato, a satisfação com os companheiros de trabalho, com a promoção e com a remuneração, além da satisfação inerente.

Para Meyer *et. al* (2002), os antecedentes, consequentes e correlatos fundamentais ao comprometimento organizacional, segundo o enfoque tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991), são localizados nas pesquisas e estudos sobre o tema, conforme pode ser visualizado na FIG. 1

Figura 1 - Antecedentes, correlatos e consequentes de comprometimento organizacional segundo o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).



Fonte: MEYER, 2002, p. 22.

Pode-se dizer que, pelos fundamentos do estudo, não serão exigidas outras variáveis para a descrição e análise dos construtos envolvidos na pesquisa, além dos antecedentes, consequentes e correlatos, com a devida contextualização das variáveis do comprometimento. Logo, na subseção seguinte, passa-se à exposição de alguns estudos desenvolvidos sobre o comprometimento organizacional.

## 2.5 Estudos sobre comprometimento organizacional

Os estudos e pesquisas mais aprofundados no sentido de melhor compreender a ligação que o sujeito estabelece entre ele e a organização para a qual trabalha procedem da década de 1970. Contudo, pode-se dizer que ainda não há um consenso quanto à definição do constructo em torno do comprometimento, já que diferentes abordagens podem ser identificadas, além de propostas e conceitos serem mensurados diferentemente (PAIVA, 2015).

No estudo realizado por Bastos, pode-se ter uma noção do desenvolvimento cronológico das discussões sobre o comprometimento, que se iniciam desde os enfoques embrionários com utilização de fontes teóricas da sociologia, das teorias organizacionais e da psicologia social, concernentes à década de 1960. Em seguida, os padrões teóricos da atualidade, os quais predominam nos estudos dos enfoques instrumental (ou calculativo), afetivo e normativo propostos por Meyer e Allen (1991), que preconizam a, “ [...] tentativa de organizar a amplitude de enfoques desenvolvidos desde 1960, reunir os conceitos formados e ampliar o construto, com o objetivo de acrescentar a sua generalização” (RODRIGUES; BASTOS, 2010, p.1).

Bastos (1993), relaciona as principais abordagens quanto à conceituação e os principais estudiosos que pesquisaram esse construto, desde os enfoques que originaram as investigações sobre comprometimento. Nesses estudos o autor identificou antecedentes do comprometimento, onde ressalta a influência de estratégias dos recursos humanos (RH) no envolvimento do trabalhador.

Em seus estudos e pesquisas, Mowday, Porter e Steers (1982) e Bastos (1993), recomendam a necessidade de se executar pesquisas de corte longitudinal para o estudo do comprometimento, na atualidade realizados quase que totalmente por meio de cortes transversais. Além disto, ratificam a necessidade de se medir o comprometimento do indivíduo ao longo de sua carreira.

Em seus estudos, Meyer e Allen (1991) asseguram que não fica claro que os três elementos estabelecidos são os componentes exclusivos relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário. Contudo,

mesmo abrindo a expectativa de outros enfoques, pontuam que o comprometimento organizacional possui três componentes base, ou seja, o enfoque afetivo, o instrumental ou calculativo e o normativo.

Quanto à nomenclatura acerca do comprometimento, Meyer e Allen (1991) acreditam que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo como componentes, ao invés de tipos de comprometimento, já que este último sugere que os estados psicológicos que caracterizam as três formas de comprometimento são mutuamente exclusivos. Ao contrário, parece mais razoável esperar que um empregado possa vivenciar todas as três formas de comprometimento em vários níveis.

Os mesmos estudiosos advertem quanto à obrigação de se procurarem, nas pesquisas sobre comprometimento, as relações de causa e efeito, através de instrumentos estatísticos que admitam essa conclusão. Além disto, pontuam a necessidade de se constatarem os benefícios que indivíduos comprometidos conseguem para si. Por outro lado, robustecem a necessidade de se conhecer o método do comprometimento para que o sistema de RH das instituições e organizações consiga ser mais bem delineado (MEYER e ALLEN,1997).

Medeiros e Enders (1997, 1998) estudaram as correlações positivas entre comprometimento organizacional e performance nas organizações, através da definição de referentes de desempenho provenientes da avaliação de gestores ou líderes sobre seus liderados.

Guimarães-Borges, Marques e Adorno (2005) também identificaram grande influência dos recursos humanos na satisfação e comprometimento do sujeito. Reforçando, Siqueira (2002) verificou, em suas pesquisas, forte tendência relacional entre o comprometimento organizacional, o comportamento de cidadania organizacional e a intenção de rodízio.

Pelo delineamento do estudo, não serão demandadas outras variáveis para descrição e análise dos construtos envolvidos na pesquisa. Encerra-se a subseção de estudos de comprometimento organizacional passando-se à exposição, na



subseção seguinte, de alguns estudos importantes realizados no Brasil, especificamente no âmbito público, levando em consideração elementos apresentados para as justificativas do estudo a ser realizado.

## **2.6 Estudos relacionados ao comprometimento organizacional no setor público brasileiro**

Nesta subseção, busca-se evidenciar estudos que investigaram o comprometimento organizacional na esfera pública brasileira, os quais mostram a importância da pesquisa em desenvolvimento. Destaca-se que esses estudos foram selecionados não só em razão do corte transversal dos últimos anos para a pesquisa, mas também levando em consideração a revisão bibliográfica da temática.

No Brasil, o servidor público geralmente é visto como inoperante, ocioso e descomprometido. Nessa perspectiva, surge a importância de desenvolver estudos e entendimentos sobre o comprometimento das pessoas nas instituições pública e, através desses, aprimorar práticas de recursos humanos que mantenham os funcionários na organização, melhorando a eficiência da mesma e atendendo aspirações, desejos e necessidades dos trabalhadores (MORAES; BORGES; MARQUES, 2013).

Estudos e pesquisas sobre comprometimento em instituições públicas vêm sendo tratados com ênfase e desejo, pois constituem é preditores de desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho. A disposição para defender a organização e o compartilhamento de seus objetivos, valores e crenças são da própria essência dos constructos do comprometimento (BORGES; XAVIER, 1992).

Dentre as investigações abordadas, cita-se o estudo de Campos *et al* (2009), que analisa o comprometimento organizacional em uma faculdade da USP (Universidade de São Paulo), realizado com funcionários da citada faculdade, ocupando ou não cargos de chefia. Para a realização da pesquisa foi utilizado o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), com pesquisa do tipo exploratória, abordagem qualitativa e um estudo de caso. Os autores identificaram um grau elevado de comprometimento afetivo mas baixo comprometimento instrumental e normativo. Com isso evidencia-

se a ausência de combinação entre eles, gerando dificuldades para a criação de estímulos ao comprometimento organizacional.

Também cita-se o estudo realizado por Botelho e Paiva (2011), com servidores do Fórum Lafayette, em Belo Horizonte (TJMG). cujo objetivo era analisar e descrever a configuração do comprometimento organizacional naquele órgão. Na pesquisa de campo foi usado o tipo descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa, além de estudo de caso com amostra de 330 respondentes, através de um questionário e 8 entrevistas. Na pesquisa observou-se grau elevado de fragilidade quanto ao comprometimento organizacional e predominância do comprometimento afetivo.

O estudo realizado por Marques *et al.* (2014) utilizou-se do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), com objetivo de, através de um *survey*, verificar possíveis relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional, no período da implantação do modelo de ADI (Avaliação de Desempenho Individual), que fez parte do chamado choque de gestão aplicado pelo governo do estado de Minas Gerais. Utilizando-se da análise fatorial dos dados, identificou-se que os pesquisados adaptaram-se ao novo sistema de avaliação de desempenho implantado pelo governo, que resultou em aumento dos níveis de comprometimento organizacional. Concluiu-se que indivíduos que cooperam com as mudanças implantadas pelas organizações tendem a elevar os níveis de comprometimento organizacional.

Estudo realizado por Carvalho e Paiva (2015), em uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em Minas Gerais, Comprometimento Organizacional no Serviço Público: um estudo na seguridade social de Minas Gerais, buscou analisar como se encontra o comprometimento organizacional dos servidores de uma unidade do INSS localizada em Belo Horizonte. A pesquisa caracterizou-se quanto ao tipo como descritiva, de abordagens quantitativa e qualitativa. Na abordagem quantitativa foram constatadas diferenças entre grupos da amostra como sexo, faixa etária, estado civil, cargo, tempo no cargo e tempo na organização. Quanto à abordagem qualitativa, evidenciaram-se nos relatos dos entrevistados, predominantemente, aspectos mais ligados ao enfoque calculativo, seguido pelo

afetivo, com leve manifestação, e pelo normativo, quase inexistente no contexto estudado.

Já outra investigação, realizada por Rocha e Honório (2015), Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), e publicada na revista *Ciência e Administração*, teve como objetivo identificar o grau de comprometimento organizacional de servidores técnico-administrativos que ocupam cargo de chefia em seções de infraestrutura da UFMG, tendo como embasamento teórico o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Para realização da pesquisa utilizou-se tipificação descritiva, com abordagem qualitativa, sendo sete os sujeitos entrevistados. A dimensão mais evidenciada pelo estudo foi a afetiva, seguida pela normativa e, por fim, a instrumental. Na dimensão afetiva pode-se apontar como sentimento de expressão a satisfação pessoal, dedicação, significância do trabalho, motivação e participação no planejamento das atividades. Na dimensão normativa exprimem-se gratidão e aderência às normas e valores da organização. Quanto à dimensão instrumental foi apontada a estabilidade, a liberdade e a tranquilidade de se trabalhar no setor público.

Paula, Marques e Moraes (2017), realizaram estudo orientado sobre o comprometimento organizacional utilizando, como base, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), tendo como ambiência uma instituição federal de ensino localizada no estado de Minas Gerais. O objetivo da pesquisa foi detectar o nível do comprometimento organizacional dos servidores com a mesma, através da influência da qualidade de vida no trabalho (QVT). A pesquisa foi do tipo descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, método de estudo de caso e com amostragem de 175 sujeitos, no interior de uma população de 345 sujeitos da pesquisa.

Em outro estudo orientado sobre comprometimento organizacional, realizado com funcionários de um banco de economia mista, localizado no estado de Minas Gerais, Cruz (2018), também utilizou o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) para sustentação teórica. A pesquisa foi do tipo descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa, utilizando-se de estudo de caso e de uma amostra de 167 indivíduos de uma população de 327 sujeitos da pesquisa. Foi constatado alto índice de

comprometimento organizacional, com predominância da dimensão afetiva, seguida da instrumental e, por derradeiro, da normativa.

Em estudo recente, Sobreira (2018), utiliza-se do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), para pesquisar o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de nível superior de uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais. O estudo foi do tipo descritivo, com abordagem quantitativa, utilizando-se do estudo de caso, com amostra de 196 respondentes. Para obtenção dos dados, foi utilizado questionário dividido em duas partes, uma de dados demográficos e outra referente à escala de avaliação do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997). A pesquisa constatou o comprometimento afetivo alto, seguido pelo instrumental e normativo como moderados.

Por último, pode-se citar o estudo realizado por Brasileiro (2018), com servidores técnico-administrativos de nível intermediário da Universidade Federal de Viçosa, com o objetivo de identificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores para com a instituição de ensino. O estudo caracteriza-se como descritivo, com abordagem quantitativa utilizando-se, também, do estudo de caso, tendo como população os 776 servidores técnicos-administrativos da UFV que ocupam cargos pertencentes ao nível de classificação D, conforme Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Para captura dos dados utilizou-se questionário dividido em duas partes, a de dados demográficos e outra refere-se à escala de avaliação do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1997). O nível de comprometimento afetivo apresentou-se como média mais elevada e média moderada para o comprometimento instrumental e normativo.

Foram encontrados, nestes estudos, elevados índices de comprometimento organizacional no setor público, com alto predomínio da dimensão afetiva, acompanhada da instrumental e, por último, da dimensão normativa. O QUAD. 2 melhor sintetiza os citados estudos sobre o comprometimento organizacional na esfera pública, especialmente os objetivos, a metodologia utilizada e os resultados encontrados.

Quadro 2 - Estudos sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro.

(continua)

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Modelo</b>	<b>Resultado</b>
Campos <i>et al.</i> (2009)	Verificar como compõem os componentes afetivo, instrumental e normativo em uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP).	Descritiva, com abordagem qualitativa, em um estudo de caso.	Meyer e Allen (1991).	Detectado elevado valor do componente afetivo e fraca dos componentes instrumental e normativo. Observou-se percepção divergente entre chefes e subordinados no comprometimento Organizacional.
Botelho e Paiva (2011)	Descrever e analisar como se configura o comprometimento organizacional no Fórum Lafaiete em Belo Horizonte (MG).	Tipo descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, em um estudo de caso.	Meyer e Allen (1991).	Observou-se que a falta de valorização dos servidores impactou negativamente no comprometimento organizaconal e o comprometimento com a carreira foi maior que com a instituição.
Marques <i>et al.</i> (2014)	Conferir possíveis relações entre resistência à mudança e comprometimento organizacional na implantação de um novo sistema de desempenho individual.	Tipo descritiva com abordagem quantitativa, em Survey.	Meyer e Allen (1991).	A aceitação e a cooperação dos pesquisados com o novo sistema de avaliação de desempenho resultou em aumento dos níveis do comprometimento organizacional.
Carvalho e Paiva (2015)	Analisar como se encontra o comprometimento organizacional dos servidores de uma unidade do INSS localizada em Belo Horizonte.	Tipo descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, em um estudo de caso.	Meyer e Allen (1991)	Predominaram nos relatos dos entrevistados aspectos que remontam ao enfoque calculativo, seguido pelo afetivo, que pouco se manifestou, e pelo normativo, quase inexistente no contexto estudado.
Rocha e Honório (2015)	Verificar o grau de comprometimento organizacional no trabalho de detentores de cargos de chefia na área de infraestrutura da Universidade Federal de Minas Gerais	Quantitativa Estudo de caso	Meyer e Allen (1991)	Predominância do compromprometimento afetivo, através das variáveis, satisfação pessoal, dedicação, significância do trabalho, motivação e participação no planejamento das atividades. logo seguido da dimensão normativa, destacando a lealdade, a gratidão e a aderência às normas e aos valores da organização, e por último, a instrumental.
Paula, Marques e Morais (2017)	Verificar os níveis de comprometimento organizacional em uma instituição federal de ensino superior e a influência da QVT no comprometimento organizacional	Tipo descitiva, com bordagem qualitativa e quantitativa, em um estudo de caso.	Meyer e Allen (1991)	Elevado grau de comprometimento dos servidores, com predominância para a base afetiva. Para os sujeitos da pesquisa, a QVT impacta o comprometimento organizacional. Destacou-se a para as dimensões integração social e oportunidade de crescimento profissional.

(conclusão)

<b>Autor</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Modelo</b>	<b>Resultado</b>
Cruz (2018)	Analisar o nível de comprometimento organizacional em um banco de economia mista localizado no estado de Minas Gerais.	Tipo descritiva, abordagem qualitativa e quantitativa, em um estudo de caso.	Meyer e Allen (1991)	Detectou-se elevado comprometimento organizacional dos servidores com predominância da dimensão afetiva, seguida da instrumental e por último a normativa.
Sobreira (2018)	Analisar o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de nível superior de uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais.	Tipo descritiva, com abordagem quantitativa, em um estudo de caso.	Meyer e Allen (1991)	O nível de comprometimento afetivo se apresentou como média mais elevada e média moderada para o comprometimento instrumental e normativo.
Brasileiro (2018)	Identificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de nível intermediário da Universidade Federal de Viçosa.	Tipo descritiva, com abordagem quantitativa, em um estudo de caso.	Meyer e Allen (1991)	O nível de comprometimento afetivo se apresentou como média mais elevada para o comprometimento afetivo e média moderada para o comprometimento instrumental e normativo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os estudos apresentados sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro demonstram grandes afinidades com a metodologia utilizada nesta pesquisa, e, através dos dados, revelam a sua efetividade para com a temática em estudo. Em seguida, discorre-se sobre administração e gestão pública, além do caminho metodológico utilizado na pesquisa.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção destina-se a abordar questões metodológicas do estudo. Serão evidenciados o tipo, a abordagem, o método, a população, a amostra e os sujeitos da pesquisa. Em seguida, procede-se à descrição da unidade de análise, unidade de observação e dos sujeitos. E, finalmente, tem-se a apresentação das técnicas de coleta e análise dos dados. A abordagem desdobra-se em quantitativa e qualitativa.

#### **3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

Em relação ao tipo, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois apresenta as características de uma determinada população e o seu comportamento. As pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis já que almejam, também, determinar a natureza dessa relação, o que faz com que este tipo de pesquisa aproxime-se da explicativa (GIL, 2011).

Optou-se pela pesquisa descritiva devido ao objetivo geral deste estudo, o qual consiste em analisar e descrever os níveis de comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). O objetivo da pesquisa descritiva é delinear as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2011).

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa e qualitativa. As duas abordagens possuem características diferentes, mas no contexto científico podem se complementar (MACHADO, 2011).

O método da pesquisa utilizados foi o estudo de caso, o qual investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2010).

Para Collis e Hussey (2005), o estudo de caso implica uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um

processo ou, até, um indivíduo, por meio de um conhecimento aprofundado.

### **3.2 Abordagem quantitativa**

A abordagem quantitativa é muito utilizada no desenvolvimento de estudos descritivos, quando se procura descobrir e relacionar o vínculo entre variáveis, sendo uma forma de garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análises e interpretações (VERGARA, 2007).

Usa instrumentos estatísticos, aponderando-se de características dedutivas para testes de teorias e hipóteses, comprovação, interpretação e predição, com a finalidade de determinar dimensões e analisar ou descrever relações causais entre as variáveis em questão (TERENCE; FILHO, 2006). Complementando este raciocínio, Gil (2011) enfatiza que a abordagem quantitativa investiga pontos comuns em meio a uma quantidade elevada de dados.

A pesquisa quantitativa, segundo Vergara (2007), usa critérios probabilísticos para a seleção de amostras, que se destaca pela objetividade, visando identificar relações entre variáveis, lançando mão de técnicas estatísticas para analisá-las.

Para Collis e Hussey (2005), a pesquisa quantitativa está centrada na mensuração de fenômenos, iniciando-se com a coleta e análise de dados numéricos e seguindo com a utilização de testes estatísticos que visam entender o fenômeno em sua totalidade.

#### **3.2.1 População, amostra e sujeito da pesquisa**

População pode ser conceituada como o total de elementos que compartilham um conjunto comum de características que serão objeto de estudo (MALHOTRA, 2001). Segundo Marconi e Lakatos (2003), população é o conjunto de seres que apresentam, pelo menos, uma característica em comum e amostra é um subconjunto da população. Pode-se dizer que a amostra consiste numa parte da população, por meio da qual se estabelecem ou estimam-se as características do todo (GIL, 2011).



Nesse contexto, a população da pesquisa compreendeu 9.505 (nove mil quinhentos e cinco) funcionários da Polícia Civil de Minas Gerais, compreendida pelas carreiras de Delegado, Investigadores, Escrivães e Funcionários Administrativos, que atuam na instituição estudada.

Por meio da fórmula de Barnett (1982) conforme indicada a seguir, levando em consideração um erro amostral de 5% (cinco por cento) e um grau de confiabilidade de 95% (noventa e cinco por cento), calculou-se a amostragem.

Onde:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{N-1}{PQ} \frac{(d)^2}{Z_{\alpha/2}^2}}$$

N = População: 9505

PQ = Variabilidade populacional (0,21)

d = Erro amostral (0,05)

$\alpha$  = Nível de significância (5%)

$Z_{\alpha/2}$  = Valor da tabela normal padrão (1,96)

Utilizando-se da fórmula citada, obteve-se uma amostra de 370 indivíduos. Foi enviado um número maior de questionários aos pesquisados, alcançando um retorno de 556 respondidos e válidos.

Não seria justificável coletar informações de toda a população pesquisada, devido ao elevado número de sujeitos, o que demandaria tempo significativo para realização da pesquisa. Sendo assim, é viável que o estudo seja realizado apenas com uma parte da população a ser investigada, sendo conhecida como amostra, e que deve ser adequada aos objetivos da pesquisa (RICHARDSON, 2009).

A Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, além das carreiras de Delegado, Investigadores, Escrivães e Funcionários Administrativos, população de estudo da

pesquisa, também inclui as carreiras de Peritos e Médicos Legistas. Optou-se por suprimir estas duas últimas carreiras (Peritos e Médicos legistas), devido às suas especificidades na estrutura organizacional que de uma forma geral, o ambiente de trabalho e a cadeia hierárquica, tanto administrativa como operacional, além de outros fatores como formação, local onde exerce a função e especificidade do trabalho e outros correlacionados.

### **3.2.2 Coleta dos dados**

A coleta de dados constitui a parte prática da pesquisa, afirmam Marconi e Lakatos (2003). No mesmo entendimento, Vergara (2007) explica que os dados podem ser coletados por meio de pesquisa bibliográfica ou documental, observação participante, ou não participante, questionários, formulários, entrevistas e grupos focais, dentre outros.

O questionário (APÊNDICE C), foi utilizado na coleta de dados quantitativos que, de acordo com Severino (2007), trata-se de um conjunto de questões metodicamente proferidas direcionadas a um grupo de indivíduos, cuja finalidade é obter informações sobre a temática a ser pesquisada.

O questionário proporciona respostas mais rápidas e com exatidão, implicando menor risco de distorção, além de economizar tempo pois o pesquisador não interfere e pode ser aplicado para um maior número de pessoas ao mesmo tempo (MARCONI; LAKATOS, 2002). Nas questões abertas o respondente pode expressar sua opinião, o que permite que pensamentos e desejos fiquem mais claros (FACHIN, 2001).

Segundo Malhotra (2006), o método de levantamento de dados por meio de um questionário semiestruturado com perguntas, visa obter informações específicas como perfil, comportamento e percepção permitindo, assim, uma padronização na forma como os dados serão obtidos pelo pesquisador.

A primeira parte do questionário busca identificar os dados socioprofissionais dos respondentes como idade, carreira, tempo no serviço público, tempo na função

policial e área de atuação. A segunda parte do questionário é dedicada ao tema pesquisado.

Malhotra (2001) salienta que o questionário também possui algumas desvantagens, como o anonimato, por não assegurar a sinceridade das respostas obtidas. Ademais, a própria interpretação livre das perguntas da sua maneira pode constranger os respondentes, levando a um baixo retorno devido às respostas serem predeterminadas.

Para balancear, deve-se voltar especial atenção à construção das perguntas que comporão o questionário, pois é delas que se conseguirá, ou não, obter os corretos dados para um bom resultado da pesquisa. Tais perguntas devem ser formuladas de maneira clara, concreta e precisa. Também deve ser realizado um pré teste para verificar se as perguntas foram formuladas com sucesso (Gil, 2009).

O questionário, utilizado para a coleta dos dados quantitativos, divide-se em duas partes. A parte I abordou os dados demográficos e ocupacionais dos respondentes, a saber: gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, função (carreira) e ambiente de trabalho. Na parte II foi utilizado a escala de avaliação do comprometimento organizacional, proposta por Meyer e Allen (1997) e validada no Brasil por Marques (2011).

O referido questionário contemplou os três construtos do estudo de Meyer e Allen (1997): comprometimento afetivo, comprometimento instrumental (calculativo) e comprometimento normativo, contando com níveis de confiabilidades acima de 0,71, segundo a revalidação de Marques (2011).

O questionário foi encaminhado por meio eletrônico aos servidores, sujeitos da pesquisa, de *e-mail* e mídias eletrônicas (*WhatsApp*, *Facebook* e *Skype*), consideradas a população e a amostra determinada. Os dados foram coletados e armazenados no banco de dados do *Google Docs*. Para melhor eficiência e maior número de respondentes, foi feito monitoramento pelo pesquisador em unidades da instituição, especialmente onde o índice de respondentes não estava sendo satisfatório.

### 3.2.3 Análise dos dados

O comprometimento no trabalho foi calculado a partir de um indicador baseado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Também foi usada a escala *Likert* de seis (6) pontos para avaliar a percepção dos sujeitos a respeito dos referidos construtos em torno do objeto.

Realizou-se a análise dos dados por meio de estatística univariada, bivariada e multivariada. A estatística univariada destaca os métodos de estatística descritiva para análise de variáveis separadamente.

A análise univariada descreveu e analisou os níveis de comprometimento dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), contemplando cada uma das dimensões do comprometimento organizacional de Mayer e Allen (1991), ou seja, afetiva, instrumental e normativa. Foi contemplada, ainda, a dimensão global, calculada a partir das médias conhecidas de cada dimensão do modelo.

Além da estatística univariada, também utilizou-se da estatística bivariada e multivariada. A primeira refere-se ao método que propicia análise de duas variáveis ao mesmo tempo, podendo ou não ser observada relação de causa e efeito entre elas. Com a análise bivariada pretendeu-se descrever e analisar as relações associadas dos níveis e das dimensões do comprometimento organizacional com as variáveis demográficas e ocupacionais dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG).

Quanto à estatística multivariada propiciou-se a análise de três ou mais variáveis ao mesmo tempo, simplificando os estudos onde foram encontradas variáveis menos expressivas e isoladas das demais.

Apresenta-se a seguir, os procedimentos de análise dos dados utilizados para condução do trabalho. Em virtude da necessidade de se compatibilizar o propósito da pesquisa e as técnicas estatísticas pertinentes, optou-se por descrever os objetivos específicos elencados no item 1.2 e, a partir deles, delimitar as análises adequadas para o alcance.

O primeiro objetivo específico refere-se à identificação do nível de comprometimento de servidores da PCMG, levando-se em conta as dimensões afetiva, normativa, instrumental e global. Salienta-se que essas dimensões, descritas por Meyer e Allen (1991), foram avaliadas e analisadas mediante as médias das respostas dadas pelos respondentes nos referentes indicadores presentes nos questionários utilizados para a coleta dos dados.

A variável global, que avaliou o envolvimento geral dos pesquisados com a PCMG, foi analisada a partir das médias das dimensões de comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Para interpretação de todas as quatro dimensões em estudo, ou seja, a afetiva, a calculativa/instrumental, a normativa e a global, partiu-se do seguinte critério: quanto maior a média, maior é o comprometimento manifestado pelo respondente.

Com a finalidade de realizar o primeiro objetivo específico, as dimensões do comprometimento organizacional foram avaliadas a partir de medidas descritivas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão, mínimo e máximo). Foram avaliados, também, os histogramas das distribuições e sua assimetria.

O histograma constitui um gráfico que permite a representação de dados quantitativos agrupados em classes de frequência (COSTA, 2015).

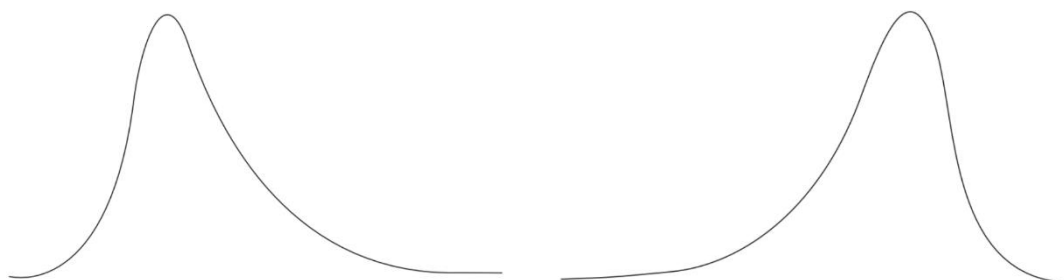
Quanto ao conceito de assimetria refere-se ao “grau de enviezamento ou distorção da curva de frequência” (COSTA, 2015, p. 116). As distribuições com assimetria positiva possuem maior concentração de dados à esquerda, de modo que os menores valores são mais frequentes.

Essa situação é retratada GRAF. 1a. Por outro lado, as distribuições com assimetria negativa, mostram maior concentração de dados à direita, de modo que os maiores valores são mais frequentes, conforme exemplificação trazida pelo GRAF. 1b.

Gráfico 1 - Representação gráfica de distribuições assimétricas

(a) Assimetria positiva

(b) Assimetria negativa



Fonte: Adaptado de Costa (2015).

Em complementação aos dados do primeiro objetivo específico, classificou-se os participantes da pesquisa em níveis de comprometimento com relação a suas médias em cada dimensão, conforme os critérios definidos por Bandeira, Marques e Veiga (1999): comprometimento baixo (médias entre 1,00 e 2,99), moderado (médias entre 3,00 e 3,99) e alto (médias entre 4,00 e 6,00). Portanto, a partir das técnicas estatísticas supramencionadas, responde-se ao o primeiro objetivo específico proposto nesta pesquisa.

Em relação ao segundo objetivo específico da pesquisa, o qual refere-se à identificação da relação que se estabelece entre os dados demográficos e ocupacionais e as dimensões de comprometimento organizacional foi avaliada, primeiramente, a normalidade das distribuições das variáveis de comprometimento nos grupos de interesse, a partir do teste de Anderson Darling com nível de significância de 5% (BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 1999).

Logo após executou-se testes não paramétricos de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis. As citadas técnicas comparam o centro de localização de duas (Mann-Whitney) ou mais de duas (Kruskall-Wallis) amostras, como forma de detectar diferenças entre as populações avaliadas, sendo adequadas quando as variáveis não seguem distribuição normal (PESTANA; GAGUEIRO, 2000).

Para alcance do terceiro objetivo específico, que diz respeito ao agrupamento dos pesquisados através de características comuns vinculadas ao comprometimento

afetivo, normativo e instrumental foi realizada uma análise de *cluster* que, segundo Mingoti, tem por objetivo dividir os elementos da amostra, ou população, em grupos de forma que os elementos pertencentes a um mesmo grupo sejam similares entre si com respeito às variáveis (características) que neles foram medidas, e os elementos diferentes sejam heterogêneos em relação a estas mesmas características (Mingoti (2005, p. 155).

Quanto à metodologia relacionada à operacionalização da análise de *cluster*, utilizou-se dos hierárquicos (ligação simples, ligação completa, média das distâncias e *Ward*) e o não hierárquico (k-médias com sementes provenientes do método *Ward*). A finalidade desse procedimento se fez necessário para identificar qual dos métodos hierárquicos seria o mais adequado para segregação dos pesquisados em grupos de comprometimento. Logo em seguida, comparou-se os resultados com aqueles auferidos pelo método não hierárquico de k-médias. Para isso, inicialmente os dendogramas atrelados aos métodos hierárquicos foram comparados e escolheu-se aquele que melhor segregou os pesquisados em função do nível de similaridade entre os elementos amostrais.

Dendograma constitui um gráfico em forma de árvore no qual a escala vertical indica o nível de similaridade (ou dissimilaridade). No eixo horizontal, são marcados os elementos amostrais numa ordem conveniente relativa à história do agrupamento. As linhas verticais, partindo dos elementos amostrais agrupados, têm altura correspondente ao nível em que os elementos foram considerados semelhantes, isto é, a distância do agrupamento ou o nível de similaridade (MINGOTI, 2005, p.165).

Em consideração ao método hierárquico escolhido como o mais adequado, simulou-se a construção de 2 até 556 *clusters* e as medidas de similaridade e de fusão em cada passo foram comparadas. Logo após, valendo-se da metodologia proposta por Mingoti, 2005, identificou-se um intervalo de número de grupos em que houve salto considerável nas medidas de similaridade e de fusão. Ressalta-se que “estes pontos [de salto] indicam o momento ideal de parada do algoritmo, isto é, o número de conglomerados final “g” e a composição final de grupos” Mingoti (2005, p.179). Para esse intervalo, calcularam-se os escores de R<sup>2</sup> e de pseudo F em cada uma das composições identificadas. Segundo o autor (2005), R<sup>2</sup> é uma medida que avalia a

porcentagem de explicação da variabilidade a partir da partição proposta e o pseudo F afere a heterogeneidade entre os *clusters* formados. Logo após, esses resultados foram comparados aos aferidos a partir do método k-médias e, dentre essas duas alternativas, identificou-se aquele que apresenta a partição ideal, ou seja, aquele que tem os maiores escores de R2 e de pseudo F considerando o ganho adicional que se tem ao passar de um número “g” de grupos para o g+1.

Entre as diversas e diferentes simulações realizadas, utilizou-se a distância de Manhattan para conferir a similaridade entre os servidores pesquisados. Segundo Mingoti (2005, p. 156), a distância refere-se a uma medida matemática que descreve “a similaridade entre elementos amostrais de acordo com as características que neles foram medidas”. A escolha da distância de Manhattan justificou-se em função da existência de *outliers* na massa de dados e fundamentou-se no fato de que ela ser menos sensível a esse tipo de elemento (MINGOTI, 2005).

Por fim, ressalta-se que a análise de dados foi realizada com utilização do *software* estatístico Minitab (versão 17.1.0).

### **3.3 Abordagem qualitativa**

Na segunda etapa da pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, onde os dados obtidos complementam os conseguidos de forma quantitativa. Com isso, pôde-se realizar análises mais profundas, levando em consideração vários aspectos, inclusive os mais subjetivos encontrados na instituição objeto do estudo (GÜNTHER, 2006).

Quanto à entrevista semiestruturada tem por objetivo “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (GODOY, 1995, p. 134).

A autora define, ainda, que a entrevista semiestruturada possui flexibilidade e liberdade no roteiro, podendo o entrevistado expressar suas opiniões e percepções em uma lógica diferente daquela que foi previamente elaborada pelo pesquisador (GODOY, 1995).



Denzin e Lincoln (2006), descrevem que a abordagem qualitativa prende-se à profundidade de interpretações dos dados, criando uma visão clara do evento a ser analisado e do contexto em que está inserido, não se ligando à quantidade de dados coletados.

Gil (2011), ressalta que a escolha dos elementos da pesquisa nos estudos qualitativos não deve ser orientada por um rigoroso critério estatístico, como dos estudos de abordagens quantitativas. Deve-se, primeiramente, considerar o acesso à representatividade em relação ao universo da pesquisa e a qualidade da amostra intencional não probabilística.

A abordagem qualitativa é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva do sujeito. Tal abordagem permite que o pesquisador entre em contato com a situação estudada, obtendo dados descritivos sobre os sujeitos, lugares ou processos interativos.

Na abordagem qualitativa, trabalha-se com o universo de motivos, significados, crenças, aspirações, valores e atitudes, no tocante a um espaço mais detalhado das relações, processos e fenômenos que não podem ser discriminados em variáveis (MINAYO, 2001).

Vergara (2013), descreve a entrevista como uma conversação efetuada face a face, de maneira sistemática, que proporciona ao entrevistador a informação necessária, podendo também ser feita por mídia interativa em geral.

Collis e Hussey (2005), acrescentam que a entrevista é um método de coleta de dados que possibilita desvendar o que os entrevistados pensam e sentem em relação a determinada questão.

A entrevista pode favorecer ou dificultar a obtenção de respostas ao problema pesquisado. Dentre as vantagens da entrevista, podemos citar a obtenção de informações que não são encontradas em fontes documentais e a possibilidade de avaliar as atitudes e condutas dos entrevistados, podendo ser observados naquilo

que falam e como falam, além da maior flexibilização na condução das perguntas (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Alguns limites da entrevista relacionam-se à disposição do entrevistado em responder perguntas ordenadas, à possibilidade de ocultar informações importantes, o aspecto físico, as ideias, atitudes e a linguagem do entrevistador exercendo influência, consciente ou não, sobre o entrevistado e vice-versa (MARCONI e LAKATOS, 2003).

A abordagem qualitativa foi desenvolvida visando identificar e descrever o nível de comprometimento dos servidores com a instituição, ou seja, a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, tendo como base referencial o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Neste sentido após a aplicação de ambas abordagens, realizou-se uma triangulação, impedindo assim distorções obtidas em uma única abordagem. Güther (2006), compreende que a consideração de aspectos diferentes em um ambiente estudado, possibilita realizar uma análise mais profunda dos dados.

### **3.3.1 Unidade de análise de observação**

No presente estudo, a unidade de observação é a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e os sujeitos da pesquisa são funcionários efetivos que fazem parte do quadro de servidores desta mesma Instituição (PCMG), contemplando as carreiras de Delegados, Investigadores Escrivães e Servidores administrativos. A unidade de análise é o elemento principal inerente ao fenômeno que se pretende pesquisar (COLLIS; HUSSEY, 2005).

### **3.3.2 Coleta dos Dados**

Do mesmo modo, foi realizada uma pesquisa documental, baseada em relatórios, *folders* e documentos. Esses documentos englobaram materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, serviram como fonte de informação para a pesquisa científica.

Além dos documentos pesquisados, a pesquisa qualitativa teve sua parte apoiada em entrevistas (APÊNDICE D), que buscaram ponderar o ambiente natural como fonte direta de estudo e o pesquisador como instrumento fundamental na coleta e análise dos dados. Por outro lado, não pretendem procurar ou aferir objetivamente os fatos analisados.

Inicialmente os pesquisados foram preferencialmente escolhidos por acessibilidade, adotando a técnica 'bola de neve', a qual frequentemente é utilizada nas pesquisas sociais, onde os primeiros participantes indicam novos participantes até que seja atingido o ponto de saturação (COLLIS; HUSSEY, 2005). Definida a aceitação do participante, foi solicitada ao entrevistado a escolha de local e horário para realização da entrevista.

Todos os participantes foram esclarecidos, individualmente, quanto aos objetivos da pesquisa, bem como sobre a garantia de sigilo e a preservação de sua identidade. Após os esclarecimentos e a obtenção do consentimento dos sujeitos, realizou-se a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelas partes (APÊNDICE A).

Os entrevistados foram 15 servidores da Polícia Civil de Minas Gerais, das carreiras de Delegado, Investigador, Escrivão e Servidores Administrativos.

### **3.3.3 Análise dos dados**

Nesta seção, apresenta-se os procedimentos utilizados para análise dos dados qualitativos coletados, referentes ao comprometimento organizacional. Os dados foram coletados a partir das entrevistas, onde foi possível identificar os níveis de comprometimento organizacional dos funcionários da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), composto pelas dimensões afetiva, calculativa e normativa.

As categorias definidas para a análise dos dados qualitativos tiveram, como referência, o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), adaptado para este estudo, a saber: comprometimento global, comprometimento afetivo,

comprometimento calculativo ou instrumental e comprometimento normativo. O roteiro utilizado nas entrevistas está disponível no Apêndice D.

A pesquisa foi analisada qualitativamente, por meio do método de Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (2011, p. 38), “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Afirma que essa descrição deve ser ultrapassada, ou seja, deve-se ir além dos conteúdos pois o importante é captar a mensagem que esses conteúdos estão transmitindo, o que se pode aprender com essas mensagens e onde elas serão relevantes para a pesquisa.

O processo de análise qualitativa, segundo Bardin (2011), pressupõe diferentes fases do exame de conteúdo: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A autora indica que, na fase de pré-análise, utiliza-se uma leitura flutuante que permita identificar os dados pertinentes. Efetivamente, a leitura flutuante é uma atividade indicada nesta fase com o intuito de conhecer o discurso explícito na pesquisa e criar as primeiras impressões.

Após esta primeira leitura, efetua-se uma leitura mais precisa em função dos conteúdos emergentes, da projeção de teorias adaptativas do material e da aplicação das técnicas usadas em materiais análogos. Na fase de exploração do material procede-se a operações de codificação, decomposição ou enumeração. A codificação é o processo pelo qual os dados em bruto são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (BARDIN, 2011).

A organização da codificação permite três escolhas: o recorte - a escolha das unidades de codificação, a enumeração - a escolha das regras de contagem e a classificação e a agregação - a escolha das subcategorias.

No presente estudo foram identificados temas e categorias gerais com uma abordagem essencialmente indutiva, onde tais categorias e subcategorias emergiram dos dados coletados. Foi utilizada, também, uma abordagem dedutiva relativamente

a categorias e subcategorias que tinham sido definidas a priori, a saber: comprometimento organizacional, modelos de comprometimento, dimensões do comprometimento organizacional, administração pública, Polícia Cível, Policia Civil do Estado de Minas Gerais.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Esta seção destina-se a apresentar o lócus da pesquisa, abordando a instituição pública na qual foi realizado o estudo, expondo a caracterização geral de suas funções e sua operacionalidade, além de evidenciar a população objeto da pesquisa.

O presente estudo foi desenvolvido no interior de repartições da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG), nos departamentos, delegacias e setores que compõem o organograma da instituição, localizados na capital, região metropolitana e interior do Estado de Minas Gerais, onde trabalham os sujeitos da pesquisa.

A Polícia Civil foi criada com a chegada da família real portuguesa ao Brasil, no ano de 1808 e oficializada através do Alvará Régio de 10 de maio do mesmo ano que organizou a Intendência Geral da Polícia da Corte e Estado do Brasil, nos moldes da polícia francesa (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

Em 1840, foi criada a Guarda Municipal (milícia civil), cuja finalidade era executar as ordens das autoridades policiais e auxiliar nas diligências judiciárias. Somente no período republicano, com o fortalecimento dos governos estaduais, a Polícia Civil ganhou contornos específicos com a reorganização dos serviços policiais.

A partir do ano de 1946 criou-se uma série de leis que estruturaram a carreira da polícia, com a definição de cargos, funções e salários. Após 1947, a Polícia Civil ganhou novo perfil, surgindo uma organização administrativa geográfica, novos serviços e órgãos e definindo um plano de carreira. Eram sinais de valorização concretizados por maior incentivo para a instituição (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

O processo de modernização da PCMG foi conturbado, ocorrendo transformações rápidas na economia e na sociedade que aumentaram e criaram demandas para a mesma. A história aponta o crescimento da instituição em ritmo menor que o aumento das demandas na área dos serviços públicos e da segurança pública, numa sociedade em constante mudança (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

## 4.1 Polícia Civil

No âmbito estatal, a atribuição da segurança pública é dividida entre a polícia militar e polícia civil. O policiamento de natureza preventiva permanece a cargo da Polícia Militar, enquanto o de caráter repressivo está incumbido à Polícia Civil, ou seja, a polícia judiciária no âmbito estatal é exercida pelos policiais civis (BRASIL, 1988).

De acordo com Barbosa (2009), a Polícia Civil realiza a busca pela verdade real e é subordinada às regras do direito processual penal. Como polícia judiciária, é responsável pela fase investigatória, visto que atua após a existência do delito penal, de forma a averiguar as circunstâncias, colher provas de materialidade do local do fato criminoso e apontar os indícios de autoria suficientes à denúncia pelo titular da ação penal pública, qual seja o Ministério Público ou, ainda, nos casos de queixa-crime, pelo particular ofendido.

O órgão da Polícia Civil atua no âmbito estadual e a Constituição Federal de 1988 prevê, no art. 144, § 4º sua existência e competências:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos [...]:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 1º A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se a:

I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e o descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;

IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União.

§ 2º A polícia rodoviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais.

§ 3º A polícia ferroviária federal, órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das ferrovias federais.

§ 4º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares (BRASIL, 1988).

Ao falar de Polícia Civil, faz-se relevante distinguir o exercício da função do policial civil do poder de polícia. É inadequado associar o poder de polícia apenas à polícia, pois qualquer atividade estatal, em favor do bem comum, possui o referido poder de tomar decisões imperativas.

Neste sentido, Meirelles (2015, p.127), conceitua o poder de polícia do seguinte modo: "poder de polícia é a faculdade de que dispõe a Administração Pública para condicionar e restringir o uso e gozo de bens, atividades e direitos individuais, em benefício da coletividade ou do próprio Estado".

Para Farias Júnior (2013), as polícias civis são instituições responsáveis por desempenhar as funções de polícia judiciária, de investigação e de identificação de autoria de delitos nas unidades federativas do Brasil. Logo, o poder de polícia não deve ser associado puramente a fatos criminosos mas a todo o comportamento ou ato que vá ao encontro do ordenamento jurídico brasileiro.

O poder de polícia atribuído ao policial civil é o da repressão criminosa. A Polícia Civil deve agir sempre após um ato criminoso ter ocorrido, de forma investigatória, de maneira que se possa estruturar os elementos necessários à fase judicial criminal, quais sejam, os indícios de autoria e a materialidade, pilares do processo criminal (MEIRELLES, 2015).

Sem a atuação da Polícia Civil não há o *jus puniendi*, comprometendo a ordem pública e enfraquecendo a segurança pública. Isto pode criar um círculo vicioso em que quanto mais insegura a população fica em relação à segurança pública, mais atos de autotutela passam a ser executados, aumentando a violência no país e, conseqüentemente, ampliando o número de criminosos impunes (MEIRELLES, 2015).



## **4.2 Polícia Civil do Estado de Minas Gerais (PCMG)**

As polícias civis do Brasil mudaram devido à modernização do país, ocorrida entre os anos 1930 a 2003, acompanhando as transformações sociais e econômicas que acarretaram problemas, como o rápido crescimento das cidades, os conflitos sociais e o crescimento de camadas marginalizadas socialmente. Esse fenômeno afetou profundamente os serviços policiais ocasionando, no caso da Polícia Civil de Minas Gerais, seu crescimento e o aumento de suas atribuições (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

No Estado de Minas Gerais a segurança pública é atribuída às polícias Militar e Civil. À Polícia Militar compete o policiamento de natureza preventiva e a Polícia Civil, que compõe a estrutura organizacional da Secretaria de Segurança Pública (SESP), o de caráter repressivo, ou seja, a polícia judiciária no âmbito estatal é exercida pelos policiais civis. Além da responsabilidade pela investigação, a PCMG também tem, como atribuição, o processo de identificação civil, o registro e o licenciamento de veículos automotores, além da habilitação de condutores de tais veículos (BRASIL, 1988).

A Polícia Civil do Estado de Minas Gerais tem importante representatividade no capítulo da história de desenvolvimento da justiça criminal concorrendo, não sem dificuldades, para a afirmação da identidade e elevação dos padrões civilizatórios de convivência interpessoal e comunitária (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

A lei complementar estadual 129/2013 (LEI ORGÂNICA DA PCMG), no seu segundo artigo, explicita que a PCMG, órgão autônomo, essencial à segurança pública, à realização da justiça e à defesa das instituições democráticas, fundada na promoção da cidadania, da dignidade humana e dos direitos e garantias fundamentais, tem por objetivos: proteção da incolumidade das pessoas e do patrimônio, preservação da ordem e da segurança públicas, preservação das instituições políticas e jurídicas, apuração das infrações penais e dos atos infracionais, exercício da polícia judiciária e cooperação com as autoridades judiciárias, civis e militares, em assuntos de segurança interna, no território do Estado, em conformidade com o art. 136 da Constituição do Estado (MINAS GERAIS, 2013).

A referida lei determina que a Polícia Civil (PCMG) componha a estrutura organizacional da Secretaria de Segurança Pública (SESP), tendo por função apurar as infrações penais no âmbito estadual. Trata-se de um órgão autônomo, essencial à segurança pública, à realização da justiça e à defesa das instituições democráticas, fundada na promoção da cidadania, da dignidade humana e dos direitos e garantias fundamentais. As funções inerentes à Polícia Civil são de proteção da incolumidade das pessoas e do patrimônio, preservação da ordem e da segurança públicas, preservação das instituições políticas e jurídicas, além de sua função finalística que é a apuração das infrações penais e dos atos infracionais (MINAS GERAIS, 2013).

Logo, a PCMG, órgão autônomo, essencial à segurança pública, à realização da justiça e à defesa das instituições democráticas, fundada na promoção da cidadania, da dignidade humana e dos direitos e garantias fundamentais, tem por objetivo, no território do Estado, em conformidade com o art. 136 da Constituição do Estado.

As funções inerentes à Polícia Civil são de proteção da incolumidade das pessoas e do patrimônio, preservação da ordem e da segurança públicas, preservação das instituições políticas e jurídicas, além de sua função finalística que é a apuração das infrações penais e dos atos infracionais. (MINAS GERAIS, 2013).

Como uma empresa ou instituição de grande porte, a Polícia Civil do Estado de Minas Gerais subdivide-se em diversos departamentos ou seções, com responsabilidades administrativas e operacionais (MINAS, 2009).

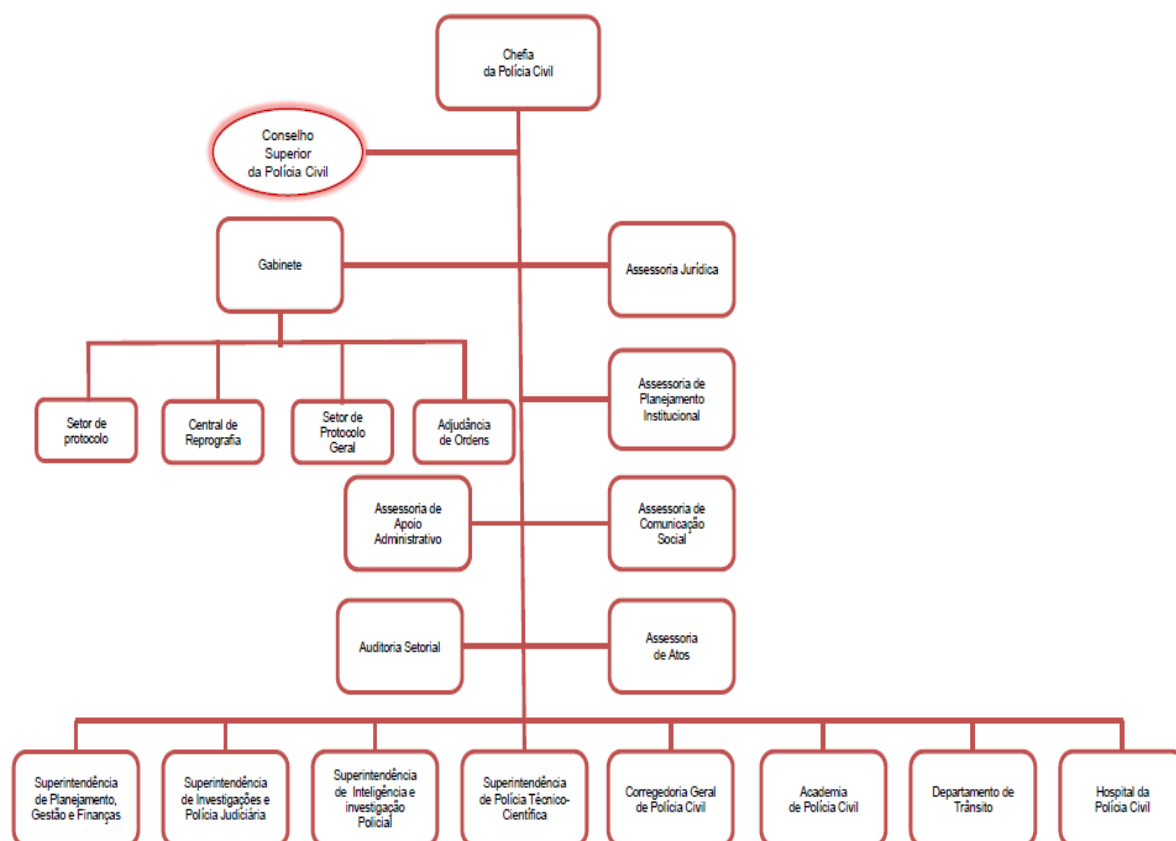
#### **4.2.1 A estrutura organizacional da PCMG**

A Polícia Civil do Estado de Minas Gerais é composta por vários departamentos, delegacias e setores, distribuídos nas áreas administrativas e operacionais.

Tal estrutura organizacional pode ser melhor visualizada na FIG. 2.

Figura 2 - Organograma da Polícia Civil de Minas Gerais

## Polícia Civil do Estado de Minas Gerais



Fonte: Polícia Civil, 2018.

O site oficial da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais descreve sua missão, sua visão e seus valores, como a realização de apuração de crimes e contravenções penais através da investigação criminal cientificamente aplicada, esclarecendo a autoria, materialidade, motivo e circunstância dos mesmos.

Além disto, a PCMG desenvolve valores como compromisso com o interesse público, promoção de Direitos Humanos e aplicação da ética nas relações internas e externas, primando pela eficiência, qualidade, imparcialidade, transparência e efetividade dos serviços públicos (POLÍCIA CIVIL, 2018).

Formalmente a Polícia Civil lança mão, dentre outros valores, da centralização organizacional, do respeito aos valores de hierarquia e disciplina com forte apelo à reafirmação da autoridade, obediência ao chefe superior, apego ao princípio de carreira, universalismo e profissionalismo, ou seja, características de instituições militares (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008).

#### **4.2.2 Investigação policial**

O Estado, por intermédio do Poder Legislativo, elabora leis de matéria penal, que visam a tutela dos bens jurídicos considerados relevantes pela sociedade, atribuindo sanções àqueles que pratiquem a conduta descrita no fato típico. Com isso, surge o direito de punir *in abstracto* para o Estado enquanto que, para o particular, nasce também um dever, o de se abster da prática de infrações penais definidas em lei. Todavia, praticada a conduta delituosa, o direito de punir no plano abstrato assume uma qualidade, transformando-se no *jus puniendi in concreto*, ou seja, na pretensão concreta de punir um eventual autor de crime (LIMA, 2014).

Isso demanda um aparelhamento organizado, a fim de que o Estado disponha de elementos suficientes de autoria e materialidade que subsidiem uma eventual ação penal e a conseqüente imposição de sanção ao autor do fato delituoso. É então que se torna imprescindível o processo penal e, especialmente, a investigação criminal (LIMA, 2014).

Sobre o tema, Lopes Júnior (2014) afirma que, apesar dos problemas que possa ter, a fase pré-processual (inquérito, sumário, diligências prévias, investigação) é absolutamente indispensável, pois um processo penal sem a investigação inicial (preliminar), é um processo irracional, uma figura inaceitável segundo a razão e os postulados básicos do processo penal constitucional. Assim, não se deve iniciar um processo penal de maneira imediata. Em primeiro lugar, deve-se preparar, investigar e reunir dados que justifiquem ou não o processo. É um grave equívoco que primeiro se acuse, para depois investigar e, ao final, julgar já que o processo penal encerra um conjunto de penas processuais que fazem com que o ponto nevrálgico seja saber se deve ou não acusar (LOPES JÚNIOR, 2014).

Diante dessa realidade, o Estado deve se apresentar munido de instrumentos hábeis a descobrir e elucidar o fato criminoso, a fim de não permitir que aumentem os índices de criminalidade, uma vez que este fato gera descrédito quanto aos sistemas formais de controle. Nesse ponto, o papel da investigação criminal é fundamental, pois é um caminho necessário que, ao fim, pode levar à pena ou não, dependendo da efetividade de uma denúncia fundamentada em sólidos indícios de autoria e de materialidade do fato, para que se vença a luta contra o injusto penal (LOPES JÚNIOR, 2014).

Quanto à importância da investigação criminal, Junior salienta:

a investigação preliminar é o primeiro degrau da escada e, através dela, se chegará a uma gradual concreção do sujeito passivo. Com base nos elementos fornecidos pela investigação inicial, serão realizados esses diferentes juízos, de valor imprescindível para chegar ao processo ou não processo. Dadas a relevância e as dificuldades que encerram a investigação do delito, essa atividade não pode ser deixada nas mãos do particular (como no processo civil) e exige a intervenção do Estado, por meio de seus órgãos oficiais (JÚNIOR, 2014, p.256).

Em um Estado Democrático de Direito, no qual a presunção de inocência é um dos princípios basilares em matéria processual penal e em que o próprio processo é visto sob um enfoque garantista, a pena somente pode ser infligida se há elementos suficientes para tanto. A investigação criminal estatal tem como atribuição precípua sustentar a propositura de uma ação penal, com respaldo em uma justa causa (lastro probatório mínimo). Essa é a principal forma de buscar a verdade real dos fatos e assegurar o devido processo legal, já que ninguém pode ser privado de seus bens e de sua liberdade sem tal garantia constitucional (TOURINHO FILHO, 2012).

Para Nucci (2014), a investigação criminal é o corolário do princípio da presunção de inocência, princípio constitucional explícito do processo penal, igualmente conhecido como princípio do estado de inocência (ou da não culpabilidade), ou seja, todos são presumidamente inocentes enquanto não houver declaração de culpado por meio de sentença condenatória transitada em julgado. As pessoas nascem inocentes, sendo esse o seu estado natural razão pela qual, para quebrar tal regra, torna-se indispensável que o Estado-acusação evidencie, com provas suficientes, ao Estado Juiz, a culpa do réu.

Esta investigação consiste em um procedimento administrativo inquisitório e preparatório que tem por objetivo reunir, por meio de diligências, fontes de prova e elementos de informação (depoimentos, objetos, instrumentos, produtos, perícias) que possam elucidar a autoria e a materialidade delitiva da infração penal em foco (CAPEZ, 2013).

Deste modo, prefere-se a expressão investigação ao invés de instrução, uma vez que esta refere-se à fase processual. São momentos distintos que compõem a *persecutio criminis*, o da investigação e o da ação penal. Nesta existe uma análise de mérito em que se julga a pretensão punitiva do Estado, mediante o contraditório e a ampla defesa ligada à fase processual. Já aquela consiste na atividade preparatória à ação penal, com hialino caráter inquisitório (MARQUES, 2002).

Nos termos do art. 4º, parágrafo único, do Código de Processo Penal (CPP), extrai-se o entendimento de que não há apenas uma forma de investigação que vise à apuração da infração penal e sua respectiva autoria: “a competência definida neste artigo não exclui a de outras autoridades administrativas a quem por lei seja acometida a mesma função” (BRASIL, 2018).

O instrumento mais comum de investigação criminal é o inquérito policial. Entretanto esta atividade, na prática, não vem sendo exclusiva da polícia judiciária pois há outras formas presididas por autoridades administrativas, como a investigação realizada pelas Comissões Parlamentares de Inquérito, as investigações judiciais, o procedimento investigatório realizado pelo Ministério Público e o Inquérito Policial na seara militar. Quando presidida por órgãos integrantes da Polícia Judiciária, com fulcro no art. 144 §1º, I e § 4º da Constituição Federal, a investigação criminal será chamada de policial. Do contrário, de extrapolicial ou de instrumentos investigatórios diversos do inquérito policial (LIMA, 2014).

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O objetivo deste capítulo, estruturado em duas partes, é apresentar a análise dos resultados referentes à pesquisa. Primeiramente apresenta-se o perfil dos sujeitos pesquisados, fundamentando as variáveis demográficas e ocupacionais do estudo quanto ao gênero, faixa etária, número de filhos, estado civil, grau de escolaridade, tempo de trabalho na instituição, carreira e segmento do setor onde trabalha.

A segunda parte apresenta os resultados referentes ao comprometimento organizacional e está dividida em três subseções. Cada uma delas tem por objetivo avaliar as dimensões do comprometimento organizacional a partir de diferentes perspectivas e responder a cada um dos objetivos específicos propostos.

A análise dos dados quantitativos baseou-se em 556 questionários respondidos. Quanto à análise qualitativa, alicerçou-se nos dados coletados por meio das entrevistas com 15 funcionários da PCMG, estabelecida conforme critério de saturação. Sendo assim, apresentam-se simultaneamente a análise dos dados quantitativos e qualitativos referentes às variáveis do estudo.

### **5.1 Variáveis demográficas, funcionais e ocupacionais da pesquisa**

Esta seção tem como objetivo apresentar e analisar os dados demográficos, funcionais e ocupacionais, analisando as variáveis relativas a gênero, faixa etária, número de filhos, estado civil, grau de escolaridade, tempo de trabalho na instituição, carreira e segmento do setor de atuação.

#### **5.1.1 Dados quantitativos**

A seguir, apresenta-se tabela com as variáveis demográficas e ocupacionais de uma forma geral. Posteriormente, cada variável será detalhada mediante gráficos e tabelas (TAB. 1 e 2).

Tabela 1 - Distribuição dos pesquisados por dados demográficos

Variável	Frequência		
	Absoluta	Relativa (%)	
Gênero	Feminino	139	25,0
	Masculino	418	75,0
Faixa etária (em anos)	Até 30	95	17,1
	31 a 45	333	59,8
	46 a 55	113	20,3
	56 a 65	13	2,3
	Mais de 65	3	0,5
	Não	216	38,8
Filhos	1	150	26,9
	2	137	24,6
	3	43	7,7
	4	5	0,9
	Mais de 04	6	1,1
	Não	216	38,8
Estado Civil	Solteiro (a)	160	28,7
	Casado (a)	297	53,3
	União estável	59	10,6
	Desquitado (a) /Separado (a)	35	6,3
	Viúvo (a)	4	0,7
	Outro	2	0,4
Escolaridade	1º grau completo	2	0,4
	2º grau completo	44	7,9
	Superior incompleto	68	12,2
	Superior completo	243	43,6
	Especialização incompleta	34	6,1
	Especialização completa	139	25,0
	Mestrado incompleto	11	2,0
	Mestrado completo	10	1,8
	Doutorado incompleto	2	0,4
	Doutorado completo	4	0,7

Fonte: Dados da pesquisa, 2018



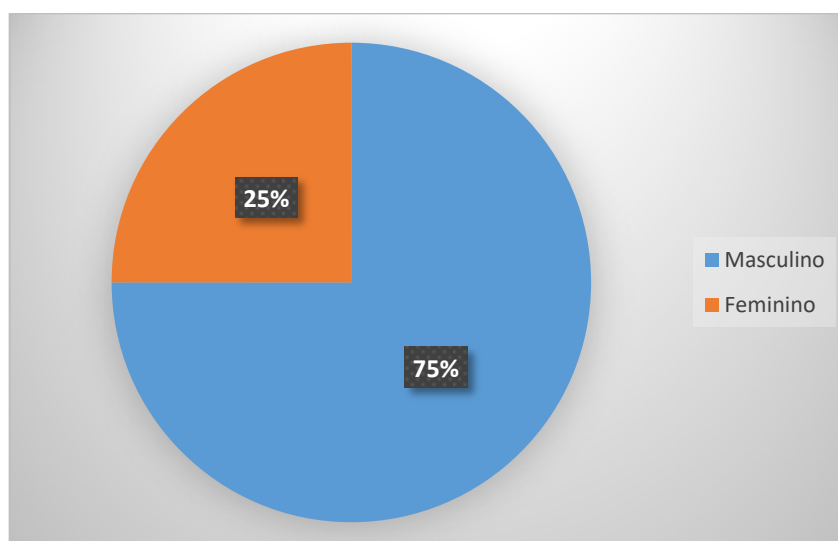
Tabela 2 - Distribuição dos pesquisados por dados ocupacionais

Variável	Frequência		
	Absoluta	Relativa (%)	
Tempo de trabalho na Instituição (em anos)	Até 05	129	23,2
	06 a 10	150	26,9
	11 a 15	100	18,0
	16 a 20	44	7,9
	21 a 25	60	10,8
	26 a 30	51	9,2
	31 a 35	18	3,2
	Mais de 35	5	0,9
Carreira policial	Administrativo(a)	28	5,0
	Delegado(a)	52	9,3
	Escrivão (ã)	73	13,1
	Investigador(a)	404	72,5
Setor em que trabalha	Administrativo	134	24,1
	Operacional	423	75,9

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Conforme dados obtidos, 75% dos participantes são homens e 25% mulheres. Observa-se que a média aproximada é de três homens para cada mulher. Este fenômeno pode ser explicado pelo fato dos funcionários da instituição exercerem, culturalmente, uma atividade com características masculinas, função de maior risco e de convívio com a violência social (GRAF. 2).

Gráfico 2 - Distribuição dos pesquisados por gênero



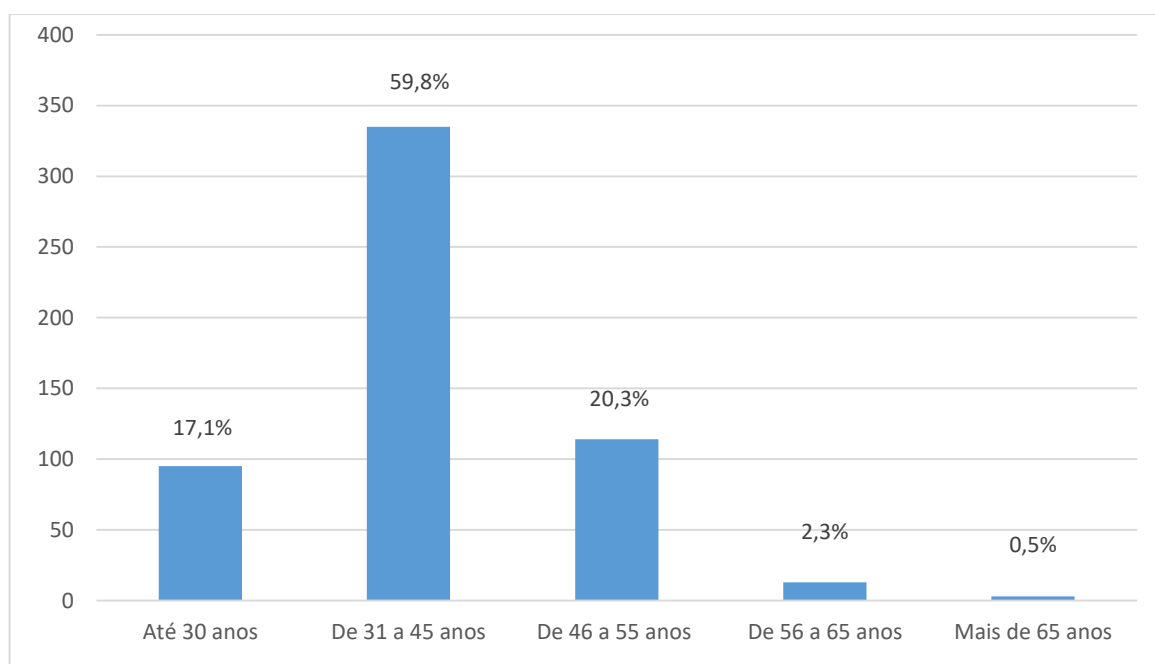
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Com relação à faixa etária, a maior porcentagem está entre 31 a 45 anos, correspondendo a 59,8%. Já os pesquisados com até 30 anos correspondem a 17,1%. Observando de uma forma mais agrupada, percebe-se que o número maior de respondentes possuem menos de 46 anos de idade, ou seja, 76,9%. Logo em seguida vem aqueles com idade entre 46 a 55 com 20,3%, os com idade entre 56 a 65, com percentual de 2,3%, e os com mais de 65 anos, com apenas 0,5% (GRAF. 3).

O número médio de funcionários entre os 46 e 65 anos pode ser explicado pelo plano recente do governo em incentivar o policial a continuar trabalhando (exercício continuado): os funcionários que cumpriram requisitos necessários para se aposentarem, continuam trabalhando recebendo, como compensação, um acréscimo de um terço no salário.

Já o número de funcionários com menos de 30 anos de idade pode ser explicado pelo perfil dos funcionários recrutados em concurso público para as carreiras existente na PCMG, tendo em vista as especificidades de cada uma, o limite de vagas e o nível de escolaridade.

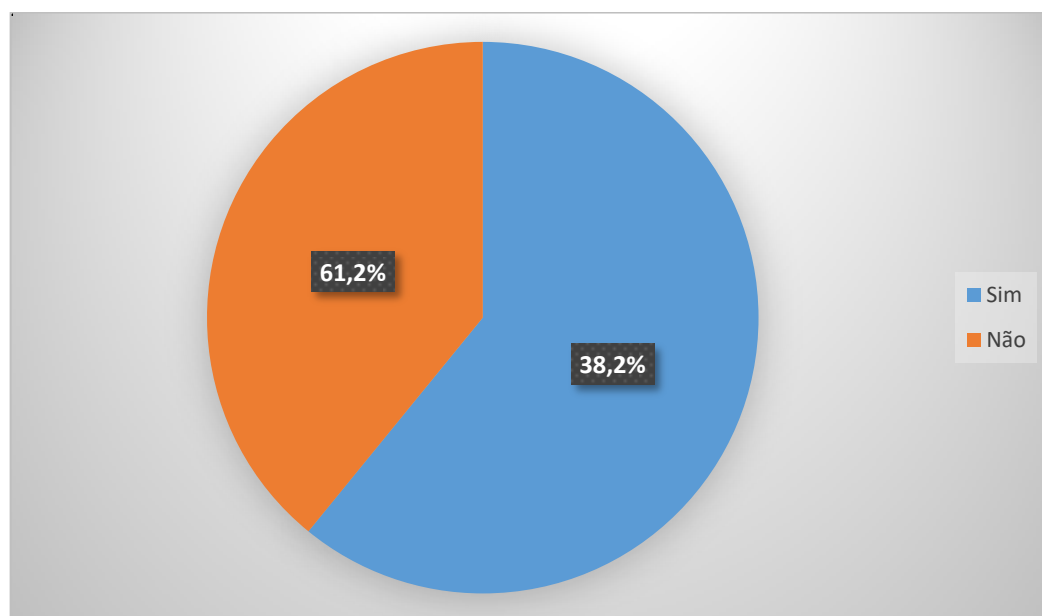
Gráfico 3 - Distribuição dos pesquisados por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A pesquisa demonstrou que, do total de respondentes, 61,2% possuem filhos e 38,8% não possuem (GRAF. 4).

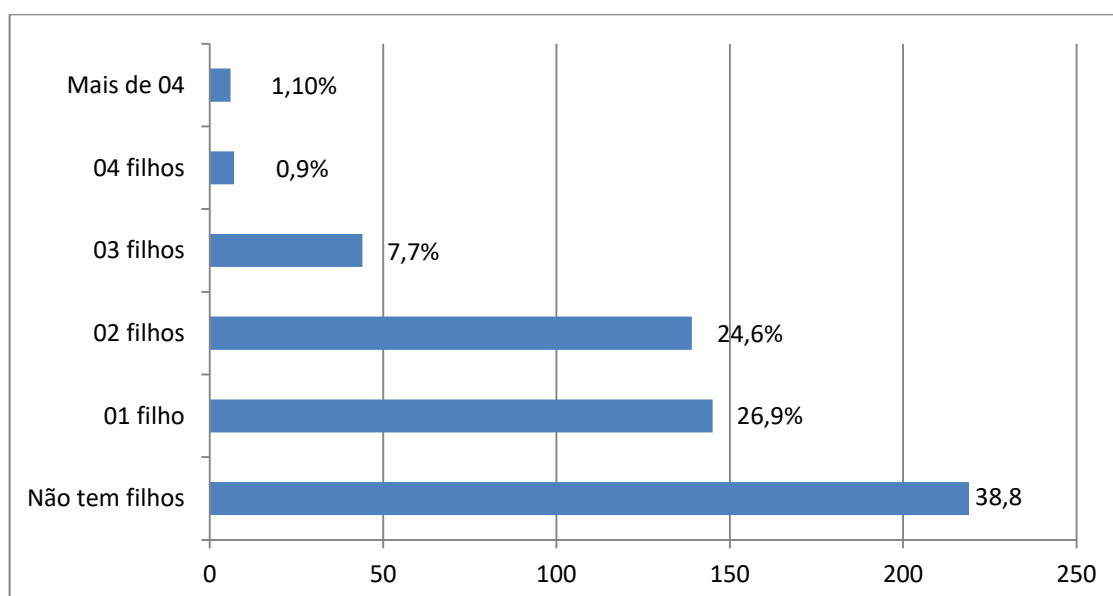
Gráfico 4 - Distribuição dos pesquisados com ou sem filhos



Fonte:Dados da pesquisa, 2018.

Quanto ao número de filhos, 26,9% têm apenas um, 24,6% dois, 7,7% possuem três filhos, 0,9% quatro filhos e apenas 1,1% declararam ter mais de quatro filhos. (GRAF. 5)

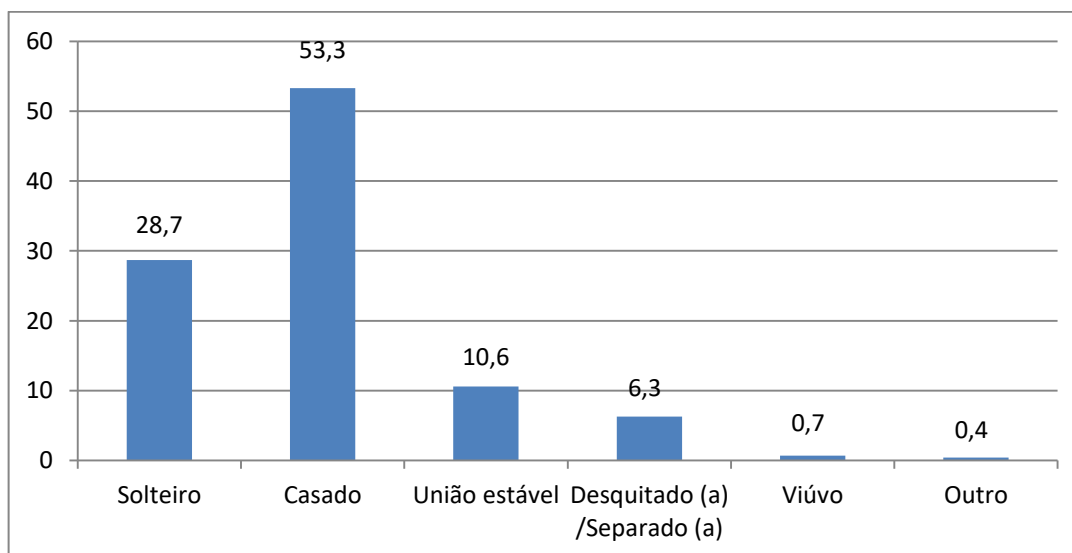
Gráfico 5 - Distribuição dos pesquisados por filhos



Fonte:Dados da pesquisa, 2018.

O estudo apontou que 53,3% dos funcionários declararam serem casados e 28,7% solteiros. Já os que declararam união estável são 10,6%, os desquitados 6,3%, os viúvos 0,7% e outras condições 0,4 (GRAF. 6).

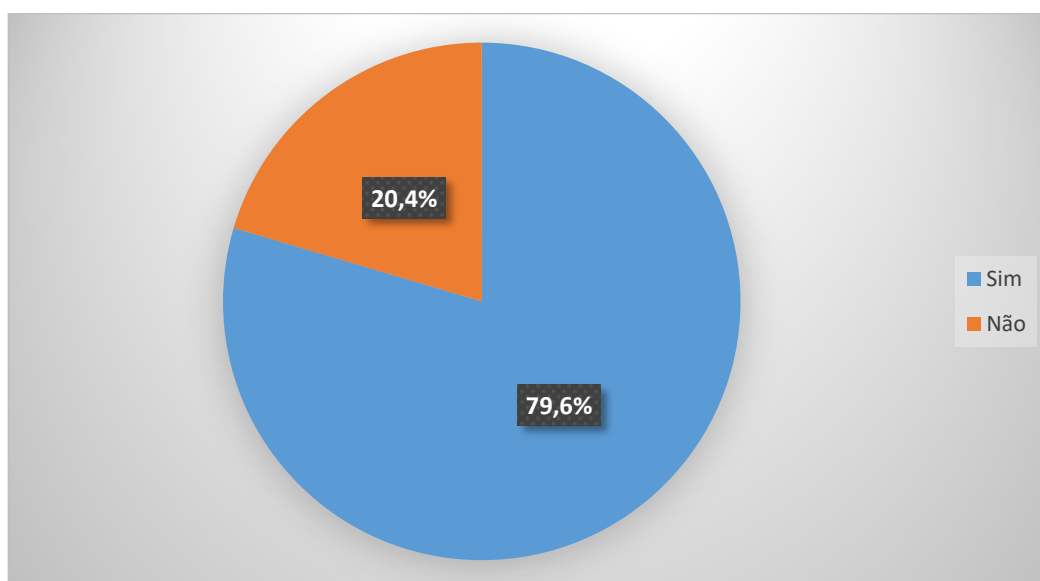
Gráfico 6 - Distribuição dos pesquisados por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

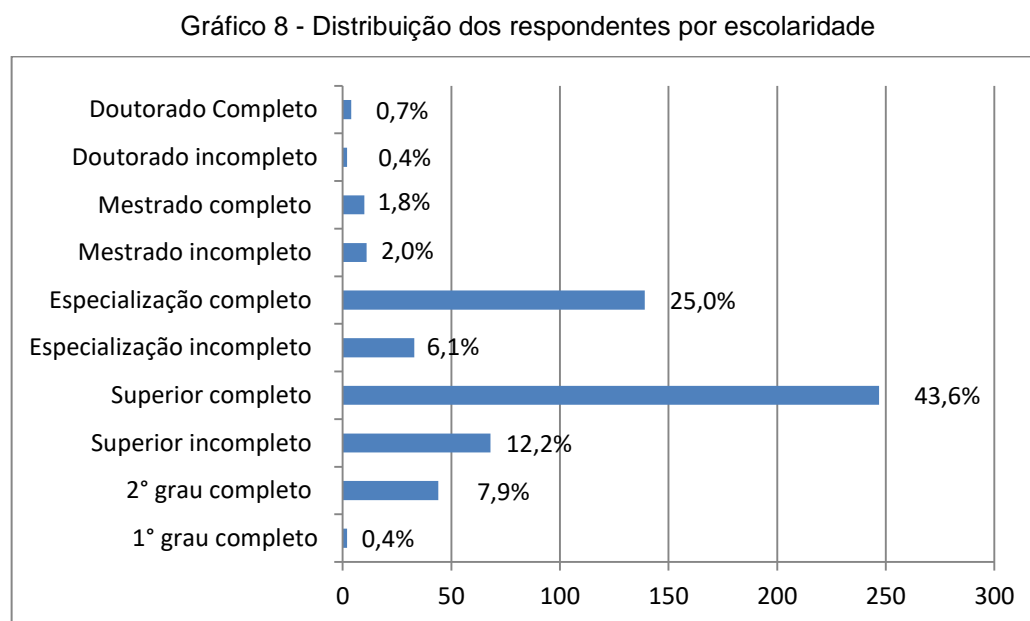
Quanto ao referencial de escolaridade, apurou-se que 79,6% dos respondentes possuem escolaridade superior (GRAF. 7).

Gráfico 7 - Distribuição dos respondentes que possuem curso superior ou não



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que 25% dos pesquisados possuem especialização completa, 43,6% possuem ensino superior completo e 6,1% especialização incompleta. Os que possuem superior incompleto totalizam 12%, 1,8% possuem mestrado completo e 2% mestrado incompleto. Quanto ao doutorado 0,7% o completaram e 0,4% possuem doutorado incompleto. Um total de 7,9% possuem apenas segundo grau (GRAF. 8).



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

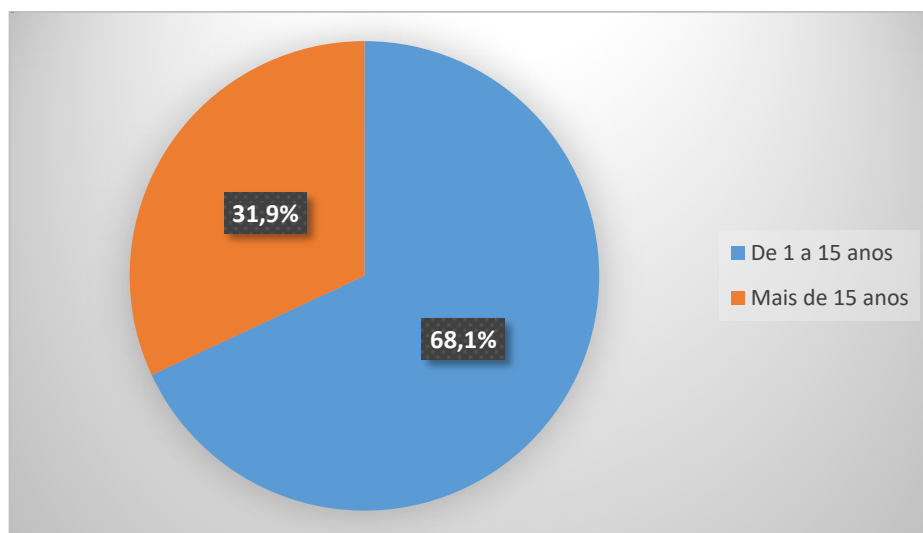
Percebe-se que os funcionários da Polícia Civil de Minas Gerais possuem escolaridade acima da média, considerando a força de trabalho no país. O ingresso na PCMG se dá através de concurso público e o nível de escolaridade exigido para todas as carreiras é, no mínimo, o ensino superior. Os ocupantes de escolaridade de segundo grau são devido ao fato que, estes funcionários fizeram concurso à época que era exigido apenas ensino médio para a seleção.

Outro fator que contribui para a alta qualificação dos funcionários da PCMG é a facilidade e flexibilidade no horário de trabalho para estudar, além da vontade pessoal em mudar de carreira através de concurso público, já que este é o único instrumento que pode ser usado pelo funcionário para galgar cargos mais altos.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> A ascensão de uma carreira para outra dá-se apenas através de concurso público. Mas no interior da própria carreira há ascensão horizontal.

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, 68,1% possuem até 15 anos de efetivo exercício, enquanto 31,9% dos funcionários já estão na instituição há mais de 15 anos (GRAF. 9).

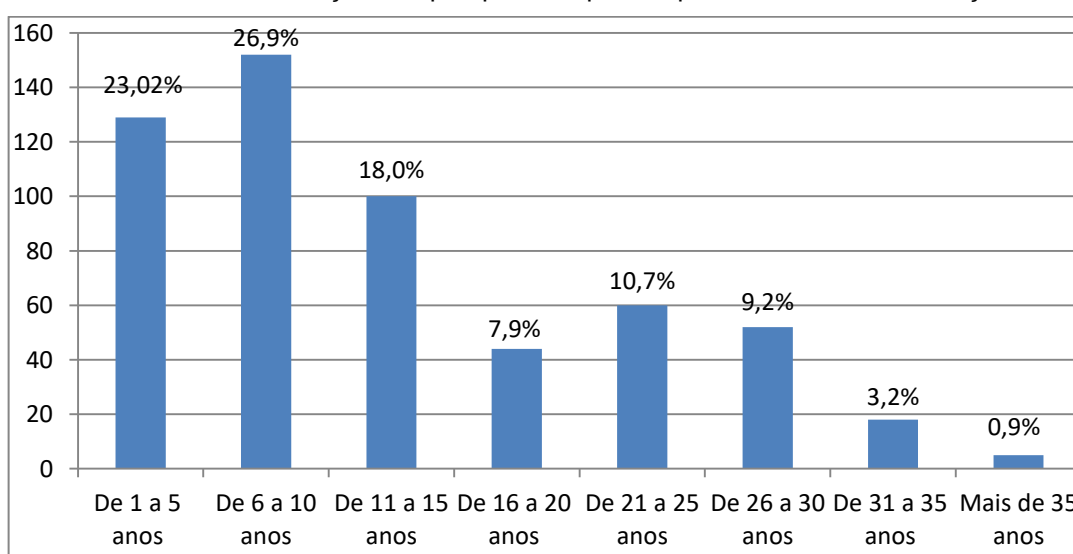
Gráfico 9 - Distribuição dos pesquisados com menos de 15 anos ou mais de trabalho



Fonte:Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se, ainda, que 23,2% estão na instituição por até 5 anos, 26,9% de 6 a 10 anos e 18,0% por 11 a 15 anos. Já de 16 a 20 anos são 7,9%, 10,7% de 21 a 25 e 9,2% de 26 a 30 anos. Os funcionários que estão na instituição entre 31 a 35 e mais de 35 anos somam, respectivamente, 3,2%, e 0,9% da amostra (GRAF. 10).

Gráfico 10 - Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na instituição

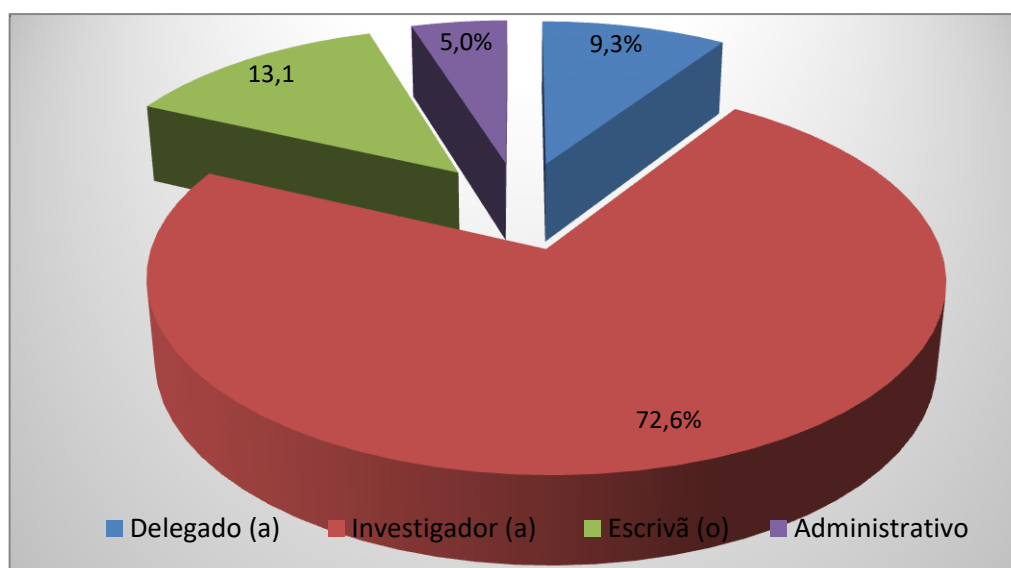


Fonte:Dados da pesquisa, 2018.

Pode-se observar que a permanência do funcionário por maior tempo na instituição e a segurança em relação ao emprego devem-se ao regime estatal efetivo, onde os servidores possuem maior estabilidade em comparação com os das empresas do setor privado.

Quanto à carreira exercida pelos pesquisados, a grande maioria dos funcionários respondentes ocupam cargo de investigador, 72,6%. Logo em seguida aparecem os respondentes da carreira de escrivães, com um percentual de 13,1%, seguido de 9,3% da carreira de delegado e 5,0% de Administrativos. (GRAF 11).

Gráfico 11 - Distribuição dos pesquisados por função



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Na atualidade, as carreiras de delegado, investigador, escrivão e servidores administrativos somam um efetivo equivalente a 9.505 servidores, com as seguintes porcentagens para cada uma destas carreiras: 11,5% para de delegado, 16,0% para a carreira de escrivão e de 72,0% para a de investigador. Pode-se dizer que o quantitativo de respondentes por carreira mostra-se proporcionalmente próximo ao número total de cada carreira já que, por exemplo, 72,6% dos respondentes são da carreira de investigadores e o número de ocupantes na carreira de investigador na PCMG é de 72,0% (QUAD. 3).

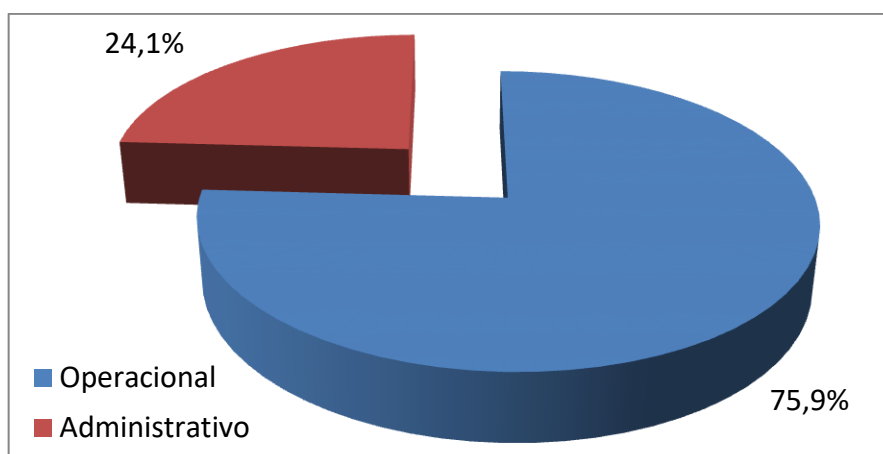
Quadro 3 - Perfil de distribuição dos funcionários da PCMG por carreiras

CARREIRA	TOTAL	PORCENTAGEM APROXIMADA
Delegado	1.083	11,40
Investigador	6.806	71,60
Escrivão	1.506	16,00
Administrativo	110	1,00
-----	9.505	100

Fonte: SINDPOL, 2018.

Em relação à natureza da função desenvolvida, operacional ou administrativa, 75,9% dos pesquisados trabalham em função operacional e 24,1% em administrativa. Observa-se que, para cada três funcionários trabalhando na área operacional, aproximadamente um está exercendo suas funções no setor administrativo (GRAF. 12).

Gráfico 12 - Distribuição dos pesquisados por função operacional ou administrativa



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

### 5.1.2 Dados qualitativos

Os dados qualitativos do perfil demográfico dos funcionários participantes da pesquisa são apresentados no Quadro 4. Para manter o anonimato e preservar a identidade dos entrevistados, os sujeitos foram identificados pela letra P (policia) e numerados de 1 a 15.

Da mesma forma que os dados quantitativos dos questionários foram analisados, os qualitativos dos entrevistados também foram caracterizados por meio de tabulação,



baseando-se nas seguintes variáveis: gênero, idade, estado civil, número de filhos, cargo atual, tempo de trabalho na PCMG, tempo de trabalho na dependência atual e escolaridade.

Quadro 4 - Perfil demográfico dos entrevistados na pesquisa

Entrevistado	Sexo	Idade	Número de filhos	Estado civil	Escolaridade	Tempo de trabalho na Instituição	Carreira	Segmento do setor
P1	M	37	01	Casado	Mestrado incompleto	De 6 a 10 anos	Delegado	Operacional
P2	M	32	-	Casado	2º grau completo	De 6 a 10 anos	Investigador	Operacional
P3	M	33	01	Casado	Superior Completo	De 6 a 10 anos	Escrivão	Administrativo
P4	M	57	02	Desquitado	Superior Incompleto	De 21 a 25 anos	Investigador	Operacional
P5	F	40	02	Solteira	Superior Completo	De 16 a 20 anos	Escrivã	Administrativo
P6	M	53	01	Casado	2º grau completo	De 21 a 25 anos	Investigador	Operacional
P7	M	32	-	Solteiro	Especializ. completo	De 6 a 10 anos	Investigador	Operacional
P8	M	37	02	União estável	Superior Completo	De 6 a 10 anos	Investigador	Operacional
P9	M	31	-	Solteiro	Superior Completo	De 6 a 10 anos	Investigador	Operacional
P10	F	31	02	Casada	Superior Completo	De 1 a 5 anos	Administrat.	Administrativo
P11	M	29	01	Casado	Superior Completo	De 1 a 5 anos	Investigador	Operacional
P12	M	46	01	Solteiro	Superior Completo	De 26 a 30 anos	Investigador	Operacional
P13	M	32	-	Solteiro	Superior Completo	De 6 a 10 anos	Investigador	Operacional
P14	F	33	-	Solteira	Superior Completo	De 1 a 5 anos	Escrivã	Administrativo
P15	M	42	03	Casado	2º grau completo	De 16 a 20 anos	Investigador	Operacional

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No QUAD. 4 são apresentados os dados referentes à coleta qualitativa, onde foram entrevistados 12 homens e 3 mulheres, com idade entre 25 e 60 anos. Observa-se que 53,3% são casados (neste grupo apenas um não possui filho). A maior concentração dos entrevistados situa-se nos primeiros 15 anos de instituição, ou

seja, 66,6%. Em relação ao nível de escolaridade, 73,3% possuem curso superior. Esse fator pode ser explicado por que, a partir de 2013, passou-se a exigir curso superior completo para qualquer uma das carreiras pesquisadas, além da já referida flexibilidade no horário de trabalho para os estudos. Quanto ao setor onde atua, 73,3% declararam trabalhar no setor operacional.

A maior parte dos entrevistados ocupa a carreira de investigador, sendo todos aprovados em concurso específico para cada carreira.

Dessa forma, os funcionários das carreiras intermediárias, ou seja, investigador, escrivão e servidores administrativos que almejam a carreira de delegado deverão prestar concurso público. É de salientar que todas as carreiras possuem promoções horizontais. Em relação à carga horária, todos funcionários trabalham 40 horas semanais e oito horas diárias, exceto aqueles que atuam em regime de plantão, com jornada de 12 horas ininterruptas por 36 de folga na parte do dia, e 12 horas por 72 no horário noturno.

Após a apresentação dos dados demográficos e ocupacionais, tanto o quantitativo como o qualitativo, passa-se às análises relativas ao comprometimento organizacional dos pesquisados.

## **5.2 Análise do comprometimento organizacional**

Nesta seção procede-se à análise dos dados referentes ao comprometimento organizacional. Tais dados foram obtidos a partir das informações coletadas dos 556 questionários respondidos e das quinze entrevistas realizadas, onde foi possível identificar os níveis de comprometimento organizacional dos funcionários da PCMG. Baseou-se no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), composto pelas dimensões afetiva, calculativa e normativa, modelo este revalidado para a área pública brasileira por Marques (2011).

Valendo-se dessas descrições, pode-se dizer que a dimensão afetiva está relacionada à avaliação da permanência do funcionário na instituição por apreciar e se identificar com os seus valores. Na calculativa, verifica-se a permanência do

funcionário na instituição por captar os custos de deixá-la. Por fim, na normativa o funcionário apresenta um sentimento moral de dever e de obrigação para com a organização (CRUZ, 2018).

Esta subseção divide-se em três partes: a primeira traz a análise descritiva das dimensões do comprometimento. Na segunda evidencia-se a relação destas com os dados demográficos e ocupacionais e, na última, apresentam-se os resultados do agrupamento dos respondentes em função de suas características comuns ligadas ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

### **5.2.1 Análise descritiva das dimensões do comprometimento**

Esse capítulo tem por objetivo analisar o comprometimento organizacional dos servidores da PCMG e demonstrar a percepção da importância deste estudo em relação à PCMG. Os resultados do estudo poderão contribuir para o aprimoramento da gestão da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e para a análise do comportamento dos servidores da mesma. Por outro lado, podem ser úteis no apoio ao aprimoramento dos servidores, oferecendo à população um serviço de maior qualidade.

Para alcance do objetivo proposto, as dimensões do comprometimento foram avaliadas em termos descritivos, valendo-se de medidas de tendência central (média) e de variabilidade (desvio padrão, mínimo e máximo). Avaliaram-se também os histogramas das distribuições e sua assimetria, ou seja, “grau de enviezamento ou distorção da curva de frequência” (COSTA, 2015, p. 116).

Em seguida as médias dos respondentes foram agrupadas e categorizadas conforme indicação de Bandeira, Marques e Veiga (1999): médias entre 1,00 e 2,99 indicaram comprometimento baixo; 3,00 a 3,99, moderado; e 4,00 a 6,00, alto.

A TAB. 3 traz as medidas de tendência central e de variabilidade das dimensões de comprometimento.

Tabela 3 - Análise descritiva das dimensões de comprometimento organizacional – Medidas de tendência central e variabilidade

Dimensão de Comprometimento	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Afetivo	3,85	1,21	1,00	6,00
Instrumental	3,45	1,65	1,00	6,00
Normativo	3,89	1,39	1,00	6,00
Global	3,73	1,17	1,00	6,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao comprometimento afetivo, tem-se média moderada de 3,85, indicando que há um envolvimento emocional moderado do indivíduo com a instituição. Percebe-se que esses resultados indicam que os indivíduos têm média identificação com os valores e os objetivos da instituição. Diferentemente de outros estudos no setor público, utilizados para embasamento desta pesquisa, onde o comprometimento afetivo geralmente tem valor alto, na PCMG esta dimensão mostrou-se moderada. Talvez esse achado possa ser explicado por fatores intrínsecos e extrínsecos, pelo modelo gerencial e por mecanismos de promoções e incentivos ao desempenho adotados na instituição.

Ainda em relação aos dados constantes na TAB. 3 e comparando-se apenas o comprometimento normativo, instrumental e afetivo, tem-se que o último foi o que apresentou o menor desvio padrão (DP=1,21). Esse dado indica maior homogeneidade dos pesquisados em relação a tal ponto, isto é, indica que as respostas dadas aos dados pertinentes ao comprometimento afetivo são mais semelhantes às outras dimensões do comprometimento organizacional utilizadas na pesquisa.

No que se refere ao comprometimento instrumental, observa-se média moderada de 3,45, o que indica que os indivíduos apresentam nível moderado quanto aos custos em deixar a organização, ou seja, a decisão de continuar ou não na organização é média. Para Meyer e Allen (1990), os indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização proporcionalmente ao seu nível de necessidades em relação a ela.

Ainda em relação ao comprometimento instrumental e aos dados da TAB 3, verifica-se que esta variável alcançou o maior desvio padrão entre todas as dimensões consideradas ( $DP=1,65$ ). Esse dado indica maior heterogeneidade dos pesquisados quanto a esse aspecto, isto é, há maior diferença no tocante às respostas dadas quanto à permanência na organização, o que demonstra que alguns indivíduos são mais sensíveis aos custos.

Esses resultados são, em parte, semelhantes a outros encontrados em pesquisas realizadas em diferentes órgãos públicos, referenciados nesta pesquisa, como a de Botelho e Paiva (2011), Carvalho e Paiva (2015) e Cruz (2018).

Em relação ao comprometimento normativo, verificou-se a maior média dentre as variáveis de estudo ( $M=3,89$ ), o que indica que o grau de sentimento de obrigação ou moral do indivíduo em permanecer vinculado à organização é moderado. Constata-se que a dimensão do comprometimento normativo superou as do comprometimento afetivo e instrumental, que foram 3,85 e 3,45, respectivamente.

Também pode-se afirmar, em relação ao comprometimento normativo que, com a média de 3,89, pode-se considerar um escore próximo ao de alto comprometimento (4,00 a 6,00).

Fatores que possam ter contribuído para este escore do comprometimento normativo podem estar relacionados ao fato da PCMG tratar-se de uma instituição burocrática e de elevada importância para a sociedade, o que impele seus funcionários a possuírem um dever moral de nela permanecer, agindo conforme suas regras, princípios e normas.

O comprometimento global é uma variável decorrente das dimensões dos comprometimentos afetivo, instrumental/calculativo e normativo, intrínseco ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). O comprometimento global tem como finalidade identificar, de uma forma geral, o comprometimento relacionado ao objeto de estudo, indicando um valor a partir da média das médias das respostas atribuídas às questões relacionadas às dimensões afetiva, instrumental/calculativa e normativa.

Neste contexto, verifica-se que o índice do comprometimento do indivíduo para com a organização é moderado: de 3,73.

Avaliação conjunta das variáveis permite verificar que todas elas possuem manifestação em nível moderado, o que indica que os valores das médias de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional e da média do comprometimento global de acordo com o modelo de Meyer e Allen (1991), apresentam-se valores relativamente moderados, uma vez que todos se revelaram entre 3 e 3,99.

Também ambas apresentaram escores de mínimo correspondentes ao menor e ao maior valor da escala (respectivamente 1,00 e 6,00). Esse resultado indica que, na amostra desta pesquisa, há servidores que são poucos comprometidos com a Polícia Civil de Minas Gerais e também aqueles que são altamente envolvidos com ela.

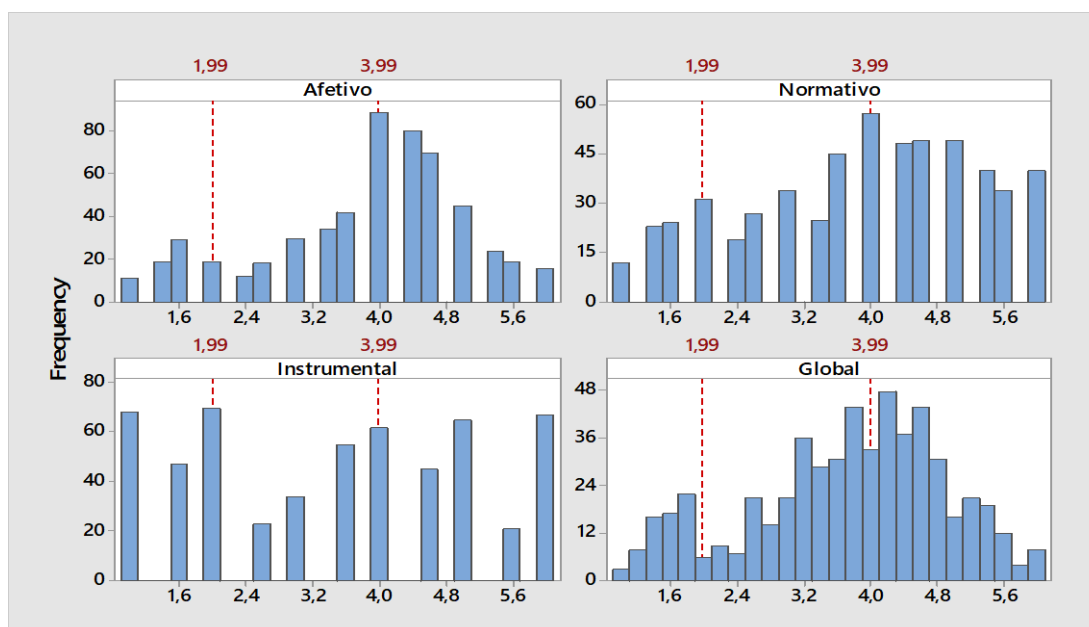
Esses resultados mostram pequena diferenciação em todas as dimensões de outros estudos realizados no setor público brasileiro, como BOTELHO; PAIVA, 2011; MARQUES et al, 2014; CARVALHO; PAIVA, 2015; ROCHA; HONÓRIO, 2015; PAULA; MARQUES; MORAIS, 2017; CRUZ, 2018; SOBREIRA, 2018; BRASILEIRO, 2018), que serviram como recorte para este estudo, que constataram índices, em sua maioria, de comprometimento organizacional elevado. Já nesta pesquisa, tal variável aparece com escore médio moderado.

Finalizada a etapa de análise das medidas descritivas de variabilidade e de tendência central, passa-se ao exame dos histogramas das distribuições, conforme verifica-se no GRAF. 13. Observa-se que os comprometimentos afetivo, normativo e global possuem assimetria negativa, isto é, maior concentração de dados à direita, o que indica que os valores mais altos são mais frequentes do que os mais baixos.

Ressalta-se que a assimetria do comprometimento afetivo é mais intensa, evidenciando concentração ainda maior de altos escores. Em contrapartida tem-se que o comprometimento instrumental possui distribuição bastante simétrica, o que

indica que os valores mais baixos e mais altos apresentam-se com frequências próximas entre si.

Gráfico 13 - Análise descritiva das dimensões de comprometimento organizacional - Histogramas



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota 1: Os escores de assimetria das distribuições são: -0,608 para afetivo; -0,349, normativo; -0,001, instrumental; e -0,423, global.

Nota 2: Os gráficos apresentam, em vermelho, linhas de referência correspondentes ao corte que segrega os diferentes níveis de comprometimento organizacional.

Em seguida apresenta-se a segregação dos pesquisados quanto ao nível de comprometimento (TAB. 4). Em relação ao comprometimento afetivo, verifica-se que a maioria dos respondentes apresenta alto vínculo de natureza afetiva com a PCMG- 61,6%.

Essa predominância revela que, em média, os pesquisados têm um médio elevado envolvimento emocional com a PCMG. Por outro lado, um número significativo de respondentes encontra-se na categoria de baixo comprometimento (19,4%), o que indica que os indivíduos identificam-se moderadamente com os valores e os objetivos da instituição, estando dispostos a contribuir em grau baixo com os esforços em benefício de seu sucesso.

Tabela 4 - Nível de comprometimento organizacional

Nível/dimensão de comprometimento	Baixo		Moderado		Alto	
	Frequência		Frequência		Frequência	
	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)	Abs.	Rel. (%)
Afetivo	108	19,4	106	19,0	343	61,6
Instrumental	208	37,3	89	16,0	260	46,7
Normativo	136	24,4	104	18,7	317	56,9
Global	128	23,0	165	29,6	264	47,4

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que se refere ao comprometimento normativo, tem-se que a maioria dos pesquisados apresenta alto vínculo de natureza normativa com a PCMG: 56,9%. Esse dado indica que os respondentes estão convencidos de que devem permanecer na PCMG em favor da obrigação ou dever moral, o que leva a deduzir que esses funcionários estão comprometidos com a instituição. Em contrapartida, quase um quinto dos servidores amostrados (24,4%) apresenta baixo comprometimento normativo. Esse resultado indica que esse percentual de respondentes acreditam, de forma baixa, que devem continuar na instituição em benefício da obrigação moral, do apego às normas e aos valores institucionais e organizacionais.

Quanto ao comprometimento instrumental, grande parte dos respondentes encontra-se enquadrado na categoria média (46,7%), o que indica que os pesquisados possuem médio índice de vontade de continuar na instituição, já que consideram haver trocas significativas. Assim, a decisão de continuar ou não na instituição está relacionada aos investimentos feitos nela, permanecendo na instituição porque sentem necessidade. Por outro lado, mais de um terço dos servidores pesquisados mantém comprometimento instrumental baixo com a PCMG (37,3%), o que indica número de respondentes continua na PCMG porque precisam dela moderadamente, deixando entendido que mesmo com outras oportunidades optam por continuar na instituição, frisando que a troca entre trabalho realizado e recompensas auferidas não é favorável a eles.



O comprometimento global, por sua vez, foi manifestado por grande parte dos pesquisados em nível alto (47,4%), o que indica que, em termos gerais, o comprometimento com a PCMG em nível moderado é alto. Em termos globais, todavia, um quantitativo expressivo de servidores apresenta comprometimento global de baixo a moderado (52,6%).

Após a realização da análise descritiva das dimensões do comprometimento organizacional, na próxima seção apresentam-se as relações do mesmo com os dados demográficos e ocupacionais.

### **5.2.2 Comprometimento *versus* dados demográficos e ocupacionais**

Esta subseção avalia as diferenças na manifestação de comprometimento organizacional em função dos dados demográficos e ocupacionais dos pesquisados.

Para melhor esclarecimento, foram realizados três atos procedimentais. Primeiramente, relata-se a escolha das variáveis demográficas e ocupacionais apreciadas. O procedimento de seleção deu-se mediante a verificação de quais delas mantinham categorias de análise com número de casos associados entre si. Entretanto, a decorrência desta avaliação mostrou que nenhuma delas evidenciava este requisito.

Na sequência das análises examinou-se, então, quais variáveis poderiam ter suas categorias agrupadas de maneira a contar com grupos mais homogêneos entre si em relação ao número de participantes. A partir desse critério, as seguintes variáveis foram selecionadas: filhos, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho no Estado e tempo de trabalho na instituição. Considerando a variável filhos, optou-se por comparar o comprometimento daqueles que não possuem prole (216 casos) em relação aos que possuem (341 casos). Outros agrupamentos foram realizados nas demais variáveis, conforme apresenta-se na TAB. 5.

Em seguida, realizou-se o ato procedimental de avaliação da normalidade das distribuições em relação aos grupos de interesse. Tal verificação fez-se necessária

para a escolha de quais técnicas estatísticas, a paramétricas ou não paramétricas, seriam utilizadas para alcance do objetivo indicado neste estudo.

A avaliação da normalidade das distribuições foi executada mediante teste de Anderson-Darling. Em todos os casos, e considerando-se  $\alpha=5\%$ , concluiu-se que as distribuições não seguem distribuição normal (valor p encontrado foi menor que 0,05 em todos os casos) o que ensejou utilização de testes não paramétricos para alcance do objetivo proposto neste capítulo.

Por fim, o último procedimento referiu-se à realização dos testes não paramétricos de Mann Whitney e de Kurskal-Wallis, cujos resultados são apresentados por meio da TAB. 5.

Tabela 5 - Testes de comparação de tendência central de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e global em relação aos dados demográficos e ocupacionais – Mann Whitney e Kurskal-Wallis

Variável	Categoria de análise	Afetivo		Normativo		Instrumental		Global	
		Posto médio	Vlr p	Posto médio	Vlr p	Posto médio	Vlr p	Posto médio	Vlr p
Filhos	Não	287,0	0,349	270,2	0,304	284,9	0,492	278,9	0,989
	Sim	273,9		284,6		275,3		279,1	
Estado civil	Casado	271,0	0,206	287,0	0,206	286,3	0,247	284,7	0,374
	Outro	288,2		269,8		270,6		272,5	
Escolaridade	Até superior inc.	280,9		303,0		306,6		305,6	
	Superior completo	284,6	0,670	281,8	0,087	274,1	0,112	278,1	0,097
	Esp. Inc. ou acima	271,1		261,9		269,2		264,9	
Tempo de trabalho no Estado	Até 10	278,1	0,899	257,6	<b>0,004</b>	264,1	<b>0,042</b>	260,9	<b>0,014</b>
	11 ou mais	279,8		297,3		291,8		294,5	
Tempo de trabalho na Instituição	Até 10	281,6	0,697	261,5	<b>0,010</b>	267,2	0,081	265,3	<b>0,045</b>
	11 ou mais	276,4		296,5		290,9		292,7	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Considerando  $\alpha=5\%$  e remetendo-se aos resultados constantes na TAB. 5, foram encontradas as seguintes diferenças significativas:

a) aqueles que têm 11 anos ou mais de trabalho no Estado apresentam, em tendência central, maior comprometimento normativo ( $U=33057,5$ ;  $p=0,004$ ), instrumental ( $U=34718,5$ ;  $p=0,042$ ) e global ( $U=33902,5$ ;  $p=0,014$ ) em relação aos que estão no Estado há menos tempo;

b) aqueles que têm 11 anos ou mais na PCMG têm, em tendência central, maior comprometimento normativo ( $U=33.910,5$ ;  $=0,010$ ) e global ( $U=34.966,5$ ;  $=0,045$ ) em relação aos que estão na instituição há menos tempo.

Em síntese, não foram encontradas diferenças significativas na tendência central de comprometimento afetivo, normativo, instrumental e global em relação a filhos, estado civil e escolaridade. Em contrapartida, aqueles que possuem mais tempo de trabalho na PCMG apresentam, em tendência central, maiores escores de comprometimento normativo e global em relação aos que lá estão há menos tempo. Os que estão no Estado há 11 anos ou mais, evidenciam maior tendência central de comprometimento instrumental em relação aos que mantêm vínculo laboral com o Estado há menos tempo.

Findando o cruzamento entre comprometimento organizacional e dados demográficos e ocupacionais, a seguir apresentam-se os agrupamentos dos pesquisados em relação às características comuns ligadas ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

### **5.2.3 Agrupamentos dos pesquisados em relação às características comuns ligadas ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental**

Esta subseção agrupa os servidores amostrados em relação às suas características comuns ligadas ao comprometimento afetivo, normativo e instrumental. O referido agrupamento faz-se necessário a partir das variáveis que possuem variabilidade suficiente para segregação dos indivíduos em *clusters*. Optou-se por não incluir na

análise o comprometimento global, considerando que este se refere a uma combinação linear das demais variáveis.

Segundo Plata *et al.* (2005), a análise de *cluster* constitui uma ferramenta de caráter exploratório, cuja finalidade é proceder ao agrupamento de elementos de um conjunto em subgrupos homogêneos, levando em consideração que a semelhança entre os elementos de um mesmo agrupamento deve ser maior do que a similaridade destes com os elementos de outros agrupamentos.

Para alcance do objetivo proposto nesta subseção, realizou-se uma análise de *cluster* cuja operacionalização passou por 4 passos:

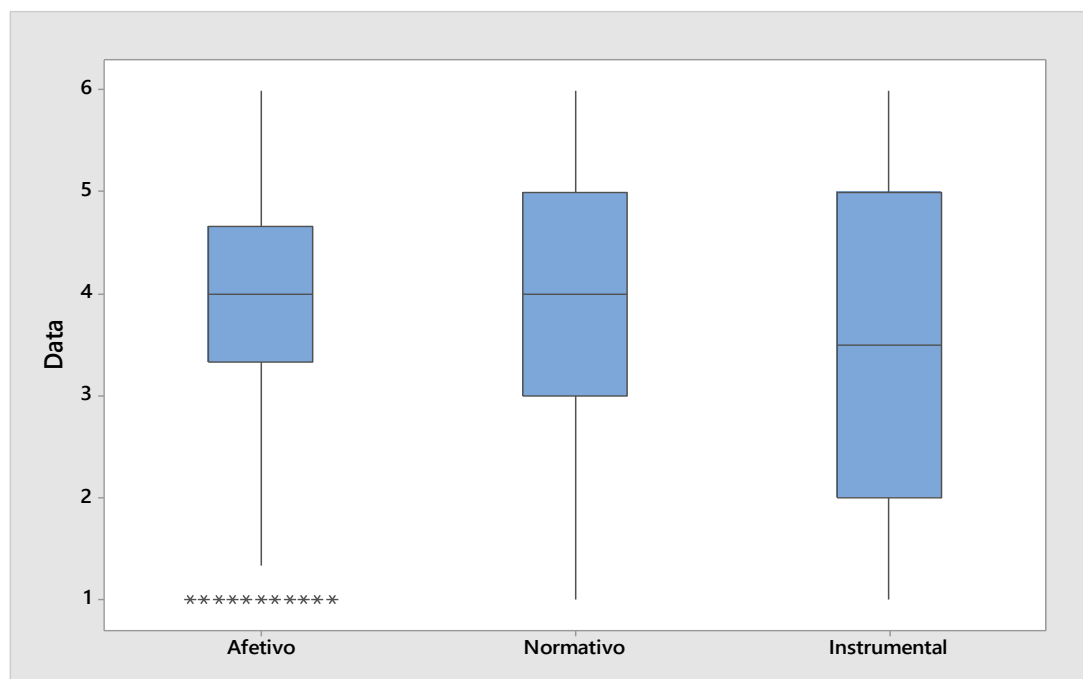
- 1 - avaliação das variáveis candidatas a ingressarem na análise;
- 2 - escolha da distância apropriada às características dos dados;
- 3 - escolha do método mais apropriado;
- 4 - avaliação dos resultados.

Para realização da primeira etapa, avaliou-se o desvio padrão de cada variável candidata a ingressar na análise, conforme resultados já apresentados na TAB. 5. Verificou-se que todas as dimensões de comprometimento consideradas apresentaram escores de desvio padrão próximos entre si.

Essa avaliação torna-se de suma importância pois a introdução, na análise, de *cluster* de variáveis que apresentem variâncias discrepantes pode viciar os resultados (MINGOTI, 2005).

Em seguida, as variáveis de interesse foram avaliadas a partir dos *box-plot's* apresentados no GRAF. 14. A finalidade, nessa ocasião foi de realizar, inicialmente, uma identificação com intuito de vislumbrar quais variáveis possuem variabilidade suficiente para segregação dos indivíduos em *clusters*.

Gráfico 14 - Análise descritiva de comprometimento afetivo, normativo e instrumental –box plot



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O GRAF. 14 indica que todas as variáveis apresentam dispersão considerável e, portanto, podem ser utilizadas como *inputs* na análise de *cluster*. Verificou-se, também, que o comprometimento afetivo apresenta *outliers* (marcações em asterisco no GRAF. 14), o que indica a possibilidade de se utilizar da distância de Manhattan para avaliação da similaridade entre os elementos amostrais, já que é menos sensível a valores extremos (MINGOTI, 2005). Obtendo-se o significado do tipo de distância a ser utilizado, tem-se finalizada a segunda etapa da análise de *cluster*.

Em relação à terceira etapa (escolha do método mais apropriado), efetivaram-se simulações a partir dos hierárquicos (ligação simples, ligação completa, média das distâncias e *Ward*; os quais dendogramas são expostos nos APÊNDICES G a J) e não hierárquico (*k*-médias com origens provenientes do método *Ward*).

A partir da avaliação dos dendogramas expostos nos APÊNDICES G a J, verifica-se que, em meio aos métodos hierárquicos, *Ward* é o que melhor segrega os pesquisados, visto que nele há maior similaridade entre os elementos amostrais. Devido a esse motivo, a análise avança com a comparação dos resultados deste

método com aqueles apresentados pelo não hierárquico (k-médias) conforme se apresenta na TAB. 6.

Para a concretização e elaboração da TAB. 6, calculou-se os valores de similaridade e de sintetização de 2 até 556 *clusters* em cada uma das simulações concretizadas a partir do método *Ward*, verificando-se que os pontos de salto mantiveram-se entre 5 e 10 grupos, o que ensejou o prosseguimento da análise com avaliação dos escores de R2 e de pseudo F somente neste intervalo.

Tabela 6 - Indicadores da qualidade da partição – Análise de cluster

Número de grupos	Método hierárquico Ward		Método não hierárquico k-médias	
	R <sup>2</sup>	Pseudo F	R <sup>2</sup>	Pseudo F
5	72,0	355,03	75,9	435,03
6	74,9	328,27	78,5	403,79
7	77,8	321,29	81,1	392,63
8	80,8	328,89	83,0	382,59
9	82,5	322,25	84,6	375,27
10	83,4	305,27	85,6	359,82

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os cálculos explicitados na TAB. 6 admitem dizer que o método não hierárquico k-médias foi aquele que melhor segregou os grupos, já que apresentou maiores escores de R2 e de pseudo F em todas as simulações aplicadas. Sendo assim, optou-se por empregar o referido método para verificação da partição mais adequada ao caso desta pesquisa.

Em relação aos dados constantes na TAB. 6, constatou-se que a partição adequada é a 5, pelo fato de que, a partir dessa quantidade de *clusters*, tem-se um crescimento marginal de R2 (o que indica que o aumento do número de grupos pouco acrescenta em termos de explicação da variabilidade) e uma queda brusca no valor de pseudo F ao se passar de 5 (435,03) para 6 (403,79) *clusters* (o que indica redução importante na heterogeneidade entre os grupos). Para essa partição, tem-se que a porcentagem de explicação é 75,9%.

Considerando a partição em 5, o *cluster* 1 contou com 131 servidores, *cluster* 2, 130, *cluster* 3, 84, *cluster* 4, 126 e *cluster* 5, 86 indivíduos. A análise descritiva dos grupos em relação a cada dimensão do comprometimento é apresentada na TAB. 7.

Tabela 7 - Análise descritiva de comprometimento afetivo, normativo e instrumental por *cluster* –  
Medidas de tendência central e variabilidade

Variável	Cluster	Média	Desvio padrão
Afetivo	1	4,16	0,72
	2	4,69	0,81
	3	1,71	0,52
	4	4,29	0,65
	5	3,52	0,88
Normativo	1	3,79	0,96
	2	5,20	0,68
	3	1,74	0,58
	4	4,72	0,63
	5	2,95	0,67
Instrumental	1	1,72	0,62
	2	5,41	0,56
	3	1,61	0,57
	4	3,74	0,55
	5	4,51	0,94

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

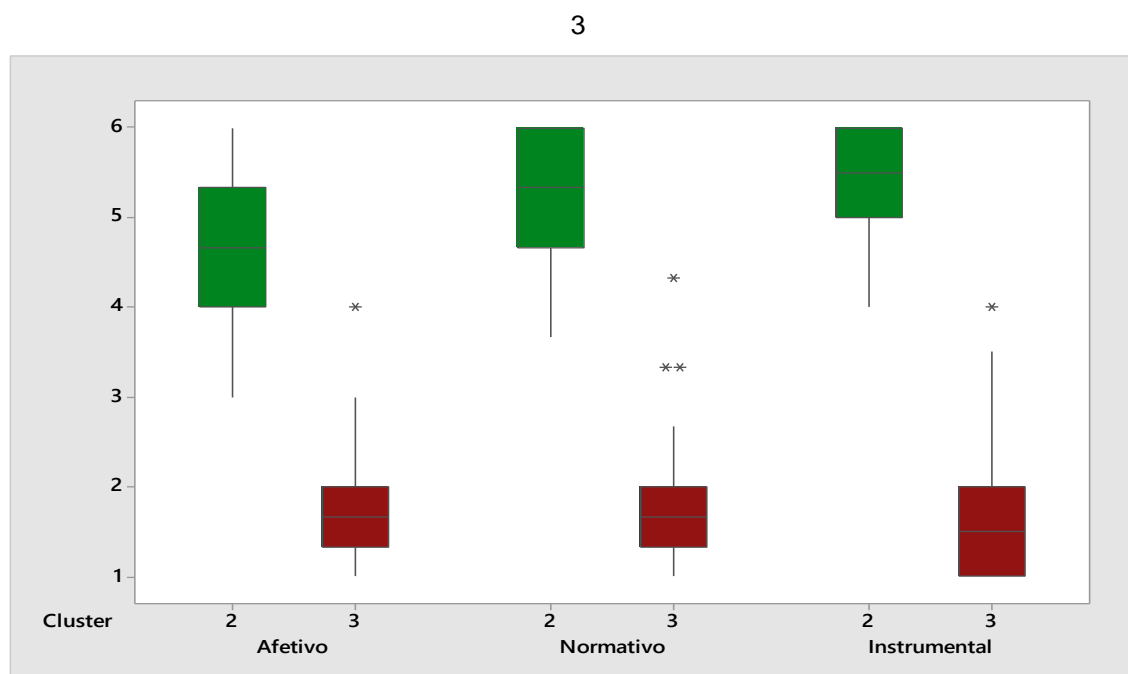
Optou-se por prosseguir a análise com realização de considerações apenas em relação aos grupos que apresentaram as maiores e as menores médias de comprometimento afetivo, normativo e instrumental, quais sejam: *cluster* 02 e 03, respectivamente.

O *cluster* 2, portanto, é aquele que possui as maiores médias de comprometimento afetivo (M=4,69), normativo (M=5,20) e instrumental (M=5,41). Em termos demográficos e ocupacionais, a maioria dos indivíduos pertencentes a esse grupo possui as seguintes características: é do gênero masculino (82,3%), tem de 31 a 45 anos (60,0%), possui pelo menos 1 filho (63,8%), é casada (57,7%), tem ensino superior completo (43,8%), trabalha no Estado e na PCMG entre 6 e 10 anos (percentuais respectivamente de 24,6% e 26,9%), é da carreira de investigador (79,2%) e trabalha no setor operacional (80,0%).

O *cluster* 3, por sua vez, é aquele que possui as menores médias de comprometimento em suas 3 dimensões: afetivo (M=1,71), normativo (M=1,74) e instrumental (M=1,61). Em termos demográficos e ocupacionais, a maioria dos servidores pertencentes a esse grupo possui as seguintes características: é do gênero masculino, tem entre 31 e 45 anos (54,8%), possui pelo menos 1 filho (72,6%), é casada (59,5%), possui ensino superior completo (40,5%), trabalha no Estado e na PCMG de 6 a 10 anos (percentuais respectivamente de 21,4% e 22,6%), é da carreira de investigador (73,8%) e trabalha no setor operacional.

A fim de avaliar melhor as diferenças entre os *clusters* formados, apresenta-se o GRAF.15, que mostra os *box-plot's* das distribuições de cada dimensão do comprometimento em cada um dos grupos de interesse (2 e 3). Observa-se que os *clusters* diferenciam-se consideravelmente em todas as dimensões, o que reforça o fato de que manifestam de forma consideravelmente diferente as três dimensões do comprometimento avaliadas.

Gráfico 15 - Análise descritiva de comprometimento afetivo, normativo e instrumental por clusters 2 e 3



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Em síntese, a análise de *cluster* indicou a existência de 5 grupos capazes de explicar 75,9% da variabilidade existente na massa de dados. O *cluster* 2 obteve as



maiores médias em todas dimensões de comprometimento e o 3, as menores. Ambos os grupos apresentam características demográficas e ocupacionais próximas entre si, não sendo estas, portanto, capazes de explicar a diferença na manifestação de comprometimento entre os 2 grupos.

Quanto à análise qualitativa, as categorias foram definidas tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), adaptado para este estudo, a saber: comprometimento global, comprometimento afetivo, comprometimento calculativo ou instrumental e comprometimento normativo. O roteiro de entrevista está disponível no Apêndice D.

As subcategorias surgiram do discurso dos funcionários entrevistados. Em alguns momentos, as categorias e subcategorias podem conter aspectos que permitem realizar análises subjetivas sob perspectivas diversas. As categorias e subcategorias de análise são descritas no Quadro 5.

Quadro 5 - Categorias e subcategorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>
Comprometimento Global	Envolvimento com o trabalho Metas e produtividade Aspectos relacionados às mudanças organizacionais
Comprometimento Afetivo	Gostar do que faz Dedicação Orgulho
Comprometimento Instrumental	Estabilidade Benefícios Promoção Carreira Trocas
Comprometimento Normativo	Adequação aos normativos internos Sentimento de obrigação Gratidão

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Levando em consideração os resultados do estudo e de cada uma das categorias de análise e as respectivas quatorze subcategorias que surgiram da apreciação dos

conteúdos das entrevistas realizadas (Apêndice D), passa-se a apresentar os resultados obtidos.

Em relação ao comprometimento global, observa-se que a maior parte dos entrevistados apresentaram alto vínculo de natureza global com a PCMG. Esse resultado demonstra que, mesmo com um percentual médio de comprometimento, os entrevistados demonstram índice médio moderado de comprometimento com valores e os objetivos da instituição, estando dispostos a contribuir, em grau médio, com os esforços em benefício do sucesso da mesma, esses dados confirma os achados quantitativos.

Os entrevistados, ao serem indagados quanto ao seu vínculo e o dos seus colegas de trabalho à PCMG, na sua maioria disseram ter grande envolvimento com o trabalho que executam na instituição, embora alguns colegas de trabalho não tenham o mesmo pensamento, muitas vezes deixando a desejar. Destacaram que, mesmo tendo grande compromisso com a função que exercem, não há a reciprocidade da instituição com o funcionário e, por este motivo, alguns acabam deixando de ter um compromisso mais efetivo para com a PCMG. Pode-se ver que, mesmo com os fatos elencados, os funcionários entrevistados refletem médio comprometimento global nas entrevistas reproduzindo, assim, o que já foi mostrado na análise quantitativa:

É complicado porque, eu acho que polícia civil não tem nenhum comprometimento com o policial. Então isso faz com que o policial, não tenha o comprometimento que deveria ter com a polícia. Eu acho que muita da culpa é da polícia, que não abraça o funcionário. A administração por ser um cargo político, por ser um cargo de escolha de funcionários policiais, pode ser por isso que tenha essa discrepância de comprometimento recíproco (P02).

A polícia não incentiva a termos um comprometimento mais efetivo com ela. Mas eu tenho vínculo sentimental com a polícia, como que eu posso dizer, de querer o bem e de querer o melhor para a polícia. No modo geral, nos sentidos dos meus colegas, até mesmo os que entraram recentemente, não tem mais esta pegada de policial, essa vontade de ser policial, de investigar, de concluir um procedimento, essa vontade eu não vejo mais, seja os colegas anteriores a mim os atuais que ingressaram agora, há dois, três, quatro anos atrás (P03).

(...) infelizmente também vejo discursos pessimistas em nível maior do que ouvia quando estava em outras instituições. Alguns colegas não tem muito comprometimento (P01).

Como eu avalio o meu vínculo e comprometimento com a Polícia Civil hoje, olha eu vou ser bem sincero, ele diminuiu de uns anos para cá, olha o que acontece, não deixo de fazer meu trabalho, estou aqui todos os dias, faço meu trabalho como tenho de fazer todos os dias mesmos, não é isso que eu quero dizer, mas a Polícia Civil desmotiva o funcionário a longo prazo, é a gestão, a forma a como funciona, porque é estadual, politicagem em muitos cargos, etc, no geral desmotiva o servidor. Meu vínculo é forte, não tenho nenhum interesse em sair hoje da instituição, estou aqui para trabalhar e fazer o meu melhor, mas infelizmente vai diminuindo o meu comprometimento, a instituição causa isso no servidor, eu estou falando isso por mim. Com relação aos meus colegas, eu digo com relação as poucas pessoas com quem conversei, eu falo a mesma coisa, vai desmotivando, vai desanimando a forma como a gente trabalha, a forma como a gente é reconhecido, como a gente é reconhecido pela sociedade nos vê e etc, isso no meu ponto de vista precisa muito mudar, isso desmotiva muito a mim e aos meus colegas, então eu acredito muito que esse comprometimento com a Polícia Civil ao longo dos anos vai caindo, no meu ponto de vista (P09).

(...) Quanto ao vínculo e comprometimento de alguns colegas, de um modo global, não consigo enxergar comprometimento e seriedade de grande parte deles. Isso deve ocorrer por razões diversas há um “comprometimento” do conceito de comprometimento, mas acredito que as explicações possuem razões históricas, sociológicas e gerenciais. As duas primeiras, em virtude das questões “relacionais” e patrimonialistas da sociedade brasileira, que confundem, historicamente, o público com o privado, tomando o que é público algo como seu, o que faz com que servidores públicos em geral, diante da falta de controle gerencial deixem de produzir ou “empreender socialmente”. Acaba por gerar uma somatória de individualismos peculiares, que torna a instituição sem identidade e absolutamente confusa (P7).

Sobre como os entrevistados consideram o vínculo em relação aos resultados que a Polícia Civil espera individualmente, as respostas confirmam o grau de envolvimento já alcançado nos dados quantitativos arrolados:

Pelo meu atual estado de trabalho, de condição, não houve uma readequação trabalhada comigo. Eu mesmo por iniciativa me prontifiquei a me identificar com determinadas áreas do escrivato para poder ajudar os colegas que trabalham comigo, mas assim, alguma adaptação no trabalho devido a minha redução de carga horária que eu tenho hoje, que sou muito grata a isso, porque consigo fazer meus tratamentos médicos, minha fisioterapia, meus acompanhamentos externos para o meu tratamento pessoal da minha patologia, devido a essa redução de carga horária, agradeço muito mas não houve adaptação direta me direcionando a determinados cargos funções dentro da unidade, salvo da minha própria iniciativa e de chefia mediata. Ao delegado de polícia L....., sou muito grato a ele, pela compreensão, toda a flexibilidade que ele nos dá os vários sentidos, de conversar com ele, o acesso à rede muito fácil, muito simplificado, muito humano. Da delegacia não tenho a reclamar nada, mas a instituição fora a delegacia, extra muro, não temos reconhecimento nenhum (P3).

Acredito que os resultados apresentados estão de acordo com as cobranças e expectativas da instituição (P01).

Muitas vezes a gente quer desempenhar a função de uma forma bem melhor, mas algumas questões te impedem, questão salarial, parcelamento de pagamento por parte do governo, a própria chefia não motiva o funcionário, é mais ou menos isso. Eu acho que eu poderia dar muito mais, mas como também não tem condições de trabalhar, hoje não é oferecido condições para a gente trabalhar, então fica difícil. A polícia não te dá uma troca, ela não existe (P4).

Eu acho que eu poderia dar muito mais, mas como também não tem condições de trabalhar, hoje não é oferecido condições para a gente trabalhar, então fica difícil. A polícia não te dá uma troca, ela não existe. (P02).

Eu acredito que os resultados apresentados por mim são sim os equivalentes retribuídos e esperados pela polícia, é, porque a gente trabalha normalmente se orientando com escassez de recursos, e eu acho que conseguimos apresentar bons serviços, então eu acho positivo esse vínculo e acredito que para a polícia deve ser positivo também esse resultado (P11).

Pode-se constatar, pelas falas dos entrevistados, médio comprometimento global com o trabalho. São retratados aspectos relacionados ao envolvimento sistêmico com o trabalho e o entusiasmo com a função que exerce e com os objetivos legítimos da instituição.

Em relação ao comprometimento afetivo, os resultados qualitativos coadunam-se com os encontrados na análise quantitativa, apontando comprometimento moderado dos funcionários, tendo uma média de 3,73. Isto significa que os respondentes compartilham o desejo de fazer parte da organização (MEYER; ALLEN 1991; BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000).

Em relação ao questionamento sobre os motivos que os levaram a ingressar na Polícia Civil de Minas Gerais, o sonho de ser policial e a vocação para exercer a função foram mencionados por treze dos quinze entrevistados:

Sempre foi uma vontade pessoal. Acredito que há um componente de influência familiar, em razão de ter convivido com familiares que são policiais civis (P7).

O que me levou a ingressar na polícia foi o fato de gostar de ser policial, ter sangue de polícia. Eu fui policial militar por dois anos, logo em seguida ingressei na polícia civil onde estou até hoje, infelizmente com o tempo a realidade é outra (P4).

A polícia civil para mim foi a realização de um sonho. Eu sempre quis ser policial, mas depois que entrei a realidade é diferente (P3).

Primeiramente a área de segurança pública sempre foi interesse pessoal, e outros fatores que influenciaram meu ingresso na Polícia Civil foram o trabalho exercido pela instituição de polícia judiciária, o qual, no meu entendimento é um trabalho técnico especializado, e a vontade de ingressar em uma instituição de nome forte e que na minha imaginação era reconhecida e valorizada pelo governo, mas isso não acontece (...) (P8).

O que me levou a ingressar na polícia, eu fiz o concurso por fazer, eu não pretendia ser policial, mas eu me apaixonei com o serviço e o que me fez ficar até hoje. (P5).

Quando eu ingressei na polícia civil, eu entrei porque queria ser policial, sempre tive vontade, também não podendo negar que é por causa da estabilidade por ser um serviço público (P13).

Quanto ao questionamento sobre os motivos que os levam a continuar trabalhando na polícia civil, os funcionários responderam gostar de realizar a função que exercem, ser policial e por necessidade:

O que me leva a continuar trabalhando, enfim, estando sempre contente com esse trabalho é que é um trabalho muito dinâmico, às vezes você se encontra numa situação de, sem muita perspectiva por parte pessoal, por parte da polícia, aí você vai e consegue completar uma investigação boa, consegue colocar na cadeia gente que não deveria estar no convívio social e isso traz tamanha satisfação que, é o que me alimenta a continuar no trabalho (P11).

Foi a necessidade do tempo já decorrido, a idade que estou com ela, é mais difícil uma outra oportunidade, então de certa forma é um comodismo, aí estou invertendo o que eu falei que era aventura na época que era mais novo, agora que estou mais velho e mais experiente um pouco, a oportunidade no mercado não é tão legal assim, estou praticamente no final de carreira, então reiniciar tudo seria mais difícil (P06).

Dá vontade de mudar, de ser diferente, de mudar esse cenário, por que a polícia civil não pode acabar, por causa de um ou de outro, alguns egos, pensamentos individuais ela não pode acabar. O que parece a nós que estamos aqui hoje é que as pessoas querem acabar com a polícia, seja o governo, a promotoria, a justiça, de modo geral, parece que querem acabar, isso vai destruindo a autonomia da polícia e vai sendo engolida pelas instituições como a polícia militar, pelo mérito dela, ela tomou conta do Estado, ela está muito bem estruturada e tende a crescer. Mas ela pode crescer sem engolir a gente, sem destruir a polícia civil, hoje o que a gente vê é que ela quer destruir a polícia (P3).

Diria que falta de vocação para outras atividades e um relativo idealismo que ainda experimento, mesmo com todas mazelas (...) (P7).

É que eu gosto do que faço e eu dependo do salário para sobreviver (P14).

Observa-se a presença de mais de uma razão para permanecer na Polícia Civil como, também, a presença de mais de um comprometimento em um mesmo elemento. Meyer e Allen (1991), explicam que esse fenômeno pode acontecer em determinados casos, aparecendo mais de uma variável do comprometimento ao

mesmo tempo, sendo elas a afetiva, instrumental ou normativa. Nesse sentido, tais variáveis apresentam níveis diferentes, havendo aquela que irá predominar e outra que se manifestará de forma mais suave.

Na indagação sobre qual o significado que a Polícia Civil tem na vida dos funcionários, mesmo com comprometimento afetivo moderado, percebe-se, o orgulho de executar a tarefa pela qual é responsável e o prazer em fazer parte, não da instituição, e sim do quadro de funcionários desta.

Eu vejo como um serviço em que você é uma espécie de guardião pra sociedade, como você fosse um orientador, você busca um bem universal e com hierarquia e disciplina você tenta passar uma orientação para a sociedade honrando os seus valores da forma como é possível, no caso as pessoas muitas vezes buscam orientações e elas esperam na polícia uma segurança, elas buscam uma segurança, tempo inteiro elas buscam, quando você liga o telefone ou vem aqui e conversa com você. Sempre uma busca constante de segurança (P4).

Sinceramente eu acredito que a camaradagem entre os policiais tenha maior significado, porque, na minha opinião muita coisa na polícia está errada, tanto organizacional, estrutural, em termo de recursos e eu acho uma das coisas talvez na minha opinião a principal que salva a polícia é uma certa camaradagem que eu vejo entre os policiais de forma a se tornar cooperação pra, que possamos desenvolver bons trabalhos como pouco que nos é dado (P11).

A PCMG tem um significado importante na minha vida, em razão de laços de amizade e companheirismo desenvolvido ao longo dos anos. A instituição em si, no meu entendimento, cada vez menos possibilita ao profissional criar vínculo com ela. Entendo ser mais comum que os profissionais que estão na linha de frente dêem significado à PCMG em razão do companheirismo e corporativismo positivo do que em razão de algo que a instituição lhes proporciona de fato em termos de "organização empresarial" (P12)

Temos várias questões que precisam ser melhoradas, mas nós temos uma relação boa com os colegas que a gente trabalha e frisando mais uma vez eu acho que nossa função é muito nobre, então ela precisa ser melhor explorada para trazer um retorno mais interessante mais eficaz para sociedade. (P13).

O significado na minha vida é, a gente faz amigos né, na polícia é importante, como é importante na vida da gente porque cria um ciclo, mas referente ao trabalho a gente tenta fazer o possível mas tá bem precário, o serviço na polícia civil (P10).

Pode-se verificar, nas falas dos funcionários, que eles se identificam com os objetivos da Polícia Civil, gostam do trabalho que realizam, enxergando as possibilidades de crescimento na carreira e sentindo orgulho de ser policiais, da função que exercem na instituição. O nível de comprometimento observado a partir

das entrevistas está em consonância com aqueles angariados na análise quantitativa, que teve escore de 3,85.

Em estudo recente com servidores de um banco de economia mista localizado no estado de Minas Gerais, Cruz (2018) verificou-se que tais servidores possuem maior comprometimento em relação à dimensão afetiva, o que diferencia dos dados encontrados neste estudo, já que teve escore de 4,60 e neste estudo o score foi de 3,85. Entretanto, as entrevistas revelaram maior envolvimento afetivo dos funcionários com o trabalho, função que exercem na instituição.

Ao perguntar ao entrevistado se já pensou em sair da Polícia Civil para trabalhar em outra organização e quais suas expectativas futuras em relação à PCMG, foram obtidos os seguintes relatos:

Em relação à expectativa para com a polícia civil, eu sinceramente espero que eu ficando ou não, que seja uma polícia mais valorizada, acredito muito na equiparação com o trabalho de perito tendo em vista que as exigências para o cargo são as mesmas, nível superior, entre outras, então eu acredito que tenha tudo para conseguir essa equiparação e eu torço para que ela aconteça, pois os policiais civis, principalmente o investigador e escrivão merecem ser bem mais valorizados do que são atualmente (P11).

Sim, já pensei em sair da instituição e ainda penso, mas não pela função que exerço ou pela simpatia para com a instituição, mas sim por buscar melhor remuneração, tendo em vista a defasagem do salário, e por uma melhor estrutura organizacional. Infelizmente as expectativas não são otimistas, tendo em vista que o modelo de gestão atual só aumenta as diferenças existentes entre as carreiras policiais e a estrutura e recursos da instituição parecem ser cada vez mais escassas, além da gestão governamental que parece acreditar que a segurança pública deve ficar sempre em segundo plano (P8).

Sim. Ainda penso, mas não como forma de simples saturação com o trabalho, mas pelas predominância de um modelo gerencial anacrônico que me parece um órgão cartorial burocrático do século XIX. Como já havia dito em respostas anteriores, há uma valorização do não trabalho, da burocracia e até mesmo das situações relacionais. A instituição parece acreditar mais na “aparência” e na reprodução de imagens que não correspondem à realidade, do que no verdadeiro trabalho ocorrido na discricção. Além das lógicas patrimonialistas e relacionais, parece ser, também, adepta do “quem não é visto não é lembrando”, o que acaba afastando servidores com mérito elevado, que utilizam do atributo da discricção (característica inerente a órgãos investigativos) como dado permanente de sua carreira, não fazendo da polícia um espaço político de escambo de interesses questionáveis (P7).

Se eu pudesse sair hoje da polícia eu sairia e ia advogar, até passar em outro concurso estou tentando, mas se eu tivesse condições de sair eu sairia hoje, porque a gente vai cansando (P5).

Minha expectativa é que eu faça outros concursos também para polícia civil de Minas Gerais, minha expectativa é passar em outro concurso e a gente tem vontade que a instituição melhore né, valorizar mais o servidor, o estado reconhecer mais a instituição, apesar de todo serviço que é feito, o serviço de investigação, eu acho que é pouco valorizado (P10).

Desta maneira, os entrevistados disseram, na sua maioria, que há a possibilidade de sair ou fazer outro concurso na própria polícia. Já com relação às expectativas os mesmos não se revelaram tão otimistas.

Tais afirmações reforçam os resultados encontrados na análise quantitativa, com nível de comprometimento calculativo médio moderado dos entrevistados com a instituição, o qual é visto como função das recompensas materiais, e os custos percebidos pelo indivíduo ao deixar de fazer parte da mesma (BASTOS, 1993).

Os indivíduos permanecem ligados às organizações pelo reconhecimento dos custos associados à sua saída, ou seja, o comprometimento calculativo está associado à percepção que o indivíduo tem a respeito da relação custo benefício ao integrar a organização (BECKER, 1960).

O resultado obtido aproxima-se dos estudos realizados por BRASILEIRO (2018), SOBREIRA (2018) e CRUZ (2018).

Observa-se que as narrativas dos entrevistados demonstram a presença do comprometimento normativo. Quando interpelados sobre como avaliam as mudanças que vêm ocorrendo na instituição e quais delas poderiam ser aplicadas na PCMG para efetivar as transformações que julgam necessárias, reconhecem a importância das mudanças, mesmo que lentamente, e a necessidade de implementações mais rápidas e mais profundas:

É isso mesmo, na saúde ter um plano melhor um hospital estruturado um atendimento melhor ao policial, ter um reconhecimento realmente pelo serviço, que a promoção seja de uma forma justa para todos, ser (sic) valorizados com cursos, assim, uma valorização no geral, para saúde mental, física é, uma qualidade de vida para o policial, que é um serviço tão estressante, cansativo, acho que deveria ter essa valorização (P10).



Acredito que mais importantes que as mudanças referentes à valorização do trabalho policial são aquelas referentes à gestão da instituição como um todo, buscando uma melhor aproximação entre os funcionários e um melhor acompanhamento de seus servidores, tendo em vista que a atual gestão é baseada em questões políticas e não exclusivamente em meritocracia e perfil de trabalho onde mesmo dando certo, acabam por trocar o funcionário por questões pessoais. Existe também a questão motivacional do servidor que tem um plano de carreira longo e com poucas expectativas de crescimento real, o que poderia ter como uma solução mais viável o plano único de carreira (P8).

Acho que uma das principais mudanças seria a gestão da Polícia Civil, a forma como ela é gerida, e a forma como são aplicados os seus artigos da Lei Orgânica interna, promoção por merecimento, por antiguidade, promoção é só um exemplo, do que tem que mudar. As remoções dos policiais acontecem de uma forma bastante truculenta, isto entre aspas, vamos falar assim, em diversos setores, acontecimentos dentro da instituição que poderiam mudar, que eu acho que valorizariam o comprometimento do servidor com a instituição, então realmente eu acho que teria que mudar muito mesmo (P9).

O primeiro passo é uma valorização do profissional, aquele profissional que sempre está tentando se qualificar, que sempre está sempre se mostrando disponível para os anseios da instituição, esse profissional deveria ser valorizado, a instituição deveria demonstrar ter orgulho de ter esse profissional nos seus quadros e isso valorizar criando exemplos para outros (P13).

Escolha de chefia por eleição. Mudança de paradigma de eficiência da prisão para a investigação segundo critérios de prioridade estabelecidos em cada localidade. Desburocratização do inquérito, que depende de interação de chefia da instituição junto ao ministério público, principalmente. Não há necessidade, por exemplo, de ser feita uma entrevista pelo investigador e depois uma oitiva pelo escrivão, constada em ata e assinada. Outras mudanças mais profundas dependem de alteração legislativa (P1)

A instituição deve reproduzir boas práticas administrativas lançadas por outras instituições, passar por um processo de padronização e recriação da identidade institucional, valorizando servidores que realmente possuem comprometimento institucional, não comprometimento com a chefia x ou chefia y. O processo de identificação de lideranças também é extremamente interessante como modo de alavancar a produtividade investigatória. A investigação criminal tem, prioritariamente, de ser tratada como principal produto a ser ofertado pelos cidadãos mineiros. O sentimento de pertencimento é muito baixo, se comparado com outras instituições, como, Polícia Federal, Forças Armadas, Ministério Público etc. Tais mecanismos passam por uma administração que se afaste de resquícios patrimonialistas e clientelistas, e que se aproxime do conceito de mérito objetivo (sem ingerências político-partidárias ou de compadrio), de reconhecimento por serviços prestados e de valorização da identidade institucional (P7).

Novamente, pode-se verificar a existência de mais de uma variável do comprometimento nas falas dos entrevistados. Assim, quanto ao comprometimento normativo, os dados confirmam o referencial estratificado na amostra quantitativa, com valor de 3,89, valor este o maior entre as três variáveis.

Em síntese apurou-se, tanto quantitativa como qualitativamente, que a maioria dos pesquisados apresenta nível médio moderado de comprometimento afetivo, calculativo, normativo e global, onde a variável normativa mostrou-se um pouco mais alta que as outras. Em relação aos dados demográficos e ocupacionais, conclui-se que os indivíduos com maior tempo de instituição possuem nível de comprometimento maior do que aqueles com menos tempo. Em relação aos comprometimentos afetivo, calculativo, normativo e global, constatou-se a inexistência de diferenças significativas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização do presente estudo proporcionou riqueza em conhecimento teórico sobre várias dimensões do comprometimento organizacional e evidenciou, na prática, a importância em se desenvolver a visão sistêmica das organizações sob todos os âmbitos. Possibilitou, ainda, aprofundar a discussão sobre o comprometimento organizacional e a relevância em torná-lo intenso no setor público. Pode-se dizer que mesmo com um grande espaço temporal entre os estudos, as pesquisas sobre o comprometimento organizacional possuem lacunas. De uma maneira geral, a pesquisa refuta as mudanças que ocorreram no trabalho do servidor público policial até o momento atual.

De um modo geral, o presente estudo cumpriu seus objetivos e revelou a importância de se atentar aos fatores do comprometimento organizacional na PCMG em prol da melhoria da mesma, para seus funcionários e, conseqüentemente, para uma melhor prestação do serviço ao público em geral.

A pesquisa foi metodologicamente caracterizada como descritiva, utilizando-se das abordagens quantitativa e qualitativa, alicerçada em um estudo de caso, tendo como amostra 556 servidores da Polícia Civil de Minas Gerais, dentre as carreiras de delegado, investigador, escrivão e servidor administrativo.

Para coleta dos dados quantitativos, utilizou-se questionários compostos por duas partes: uma, que contemplou os dados demográficos e ocupacionais (variáveis gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição, número de filhos, função e setor onde trabalha). E a segunda, que tratou da escala de avaliação do comprometimento organizacional, proposta por Meyer e Allen (1991), contemplou os três construtos - comprometimentos afetivo, instrumental e normativo. Utilizou-se, para a análise dos construtos, questões estruturadas em escala do tipo likert, sendo o questionário de análise do comprometimento organizacional medido pela escala de comprometimento proposta por Meyer e Allen (1997, 1991) e validado por Marques (2010).

A escala de comprometimento foi dimensionada em seis pontos, entre 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Discordo pouco), 4 (Concordo pouco), 5 (Concordo) e 6 (Concordo totalmente).

Os resultados demográficos e ocupacionais dos funcionários que responderam aos questionários podem ser assim sintetizados: em relação ao gênero, 75 % são homens e 25% mulheres. Quanto à faixa, o maior percentual é dos que têm idade entre 31 a 45 anos, a qual corresponde a 59,8%, sendo que os de até 30 anos correspondem a 17,1%. Observando de uma forma mais agrupada, percebe-se que o número maior de respondentes está entre os menores de 46 anos de idade, ou seja, 76,9%. Os com idade entre 46 a 55 correspondem a 20,3%, aqueles com idade entre 56 a 65 aparecem com percentual de 2,3%, e os maiores de 65 anos com apenas 0,5%. Quanto ao número de filhos, 26,9% tem apenas um filho, 24,6% possui dois filhos, 7,7% possui três filhos, 0,9% possui quatro filhos e apenas 1,1% declararam ter mais de quatro filhos. A pesquisa mostrou que, da quantidade de respondentes pesquisados, 61,2% possuem filhos e 38,8% não têm filhos.

A pesquisa evidenciou que 53,3% dos pesquisados declararam serem casados e 28,7% solteiros. Os que declararam possuir união estável são 10,6%, os desquitados, 6,3%, os viúvos 0,7% e outras situações aparecem com 0,4%. Em relação à escolaridade, apurou-se que 79,6% dos respondentes possuem nível superior, 25,0% especialização completa; 43,6% possuem ensino superior completo e 6,1%, especialização incompleta. Um percentual de 12,2% possui curso superior incompleto; 1,8% mestrado completo; 2,0% mestrado incompleto; 0,7% doutorado completo; 0,4% doutorado incompleto e 7,9% possuem apenas segundo grau.

Quanto aos dados ocupacionais, em relação ao tempo de trabalho na instituição, 68,1% registram até 15 anos de efetivo exercício e 31,9% já estão na instituição há mais de 15 anos. Especificamente, verifica-se que 23,2% estão na instituição por até 5 anos; 26,9% de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos são 18,0% e de 16 a 20 anos, 7,9%. Já de 21 a 25 são 10,7% e de 26 a 30, 9,2%. Os funcionários que possuem entre 31 a 35 anos de serviço e mais de 35 somam, respectivamente, 3,2%, e 0,9%.

Quanto à carreira exercida pelos pesquisados, a grande maioria dos respondentes ocupa cargo de investigador, 72,6%. A carreira de escrivão aparece com um percentual de 13,1%, a de delegado com 9,3% e de administrativos com 5,0%.

Quanto aos dados qualitativos, os entrevistados que participaram da pesquisa foram 3 mulheres e 12 homens, percentual equivalente de 20,% feminino e 80% masculino, com idade na faixa etária dos 25 e 60 anos. Dentre estes, 53,33% são casados. A maior concentração dos entrevistados está entre os primeiros 15 anos de instituição, ou seja, 66,66%. Quanto ao setor onde trabalha, 73,33% declararam atuar no setor operacional.

Posteriormente à análise do perfil demográfico e ocupacional dos sujeitos da pesquisa, passa-se a apresentar as considerações em relação aos resultados obtidos, com o propósito de responder à pergunta norteadora deste estudo: como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil de Minas Gerais?

A pesquisa tem como objetivo geral descrever e analisar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

Para nortear o desenvolvimento deste objetivo, foram propostos quatro objetivos específicos, conforme já indicado.

Verificou-se, quanto ao primeiro objetivo específico, comprometimento global, a manifestação, pela maioria, em nível alto (47,4%), o que indica comprometimento moderado. Também foi detectado um quantitativo expressivo de servidores que apresentaram comprometimento global de baixo a moderado (52,6%), o que indica comprometimento médio. O pequeno percentual de indivíduos com baixo comprometimento global indica inclinação da maioria dos respondentes em realizar esforços em prol do alcance dos objetivos da organização.

Ainda no primeiro objetivo específico, em relação ao comprometimento afetivo, foi constatado que a maioria dos respondentes apresenta alto vínculo de natureza

afetiva com a Polícia Civil de Minas Gerais, ou seja, 61,6%. A predominância de alto comprometimento afetivo é também verificada junto às linhas de corte do histograma dessa distribuição, que indica maior concentração de pessoas com médias superiores a 3,99. Por outro lado, há também um quantitativo significativo de respondentes na categoria de baixo comprometimento afetivo (19,4%), o que indica comprometimento afetivo médio moderado.

Quanto ao comprometimento calculativo ou instrumental, constatou-se que a maioria dos respondentes encontra-se enquadrado na categoria alto (46,7%), o que indica nível moderado de comprometimento. Por outro lado, mais de um terço dos servidores pesquisados mantém comprometimento instrumental entre moderado e baixo com a Polícia Civil de Minas Gerais, (53,3%), o que indica comprometimento médio.

No que se refere ao comprometimento normativo, verifica-se que a maioria dos pesquisados apresenta alto vínculo de natureza normativa com a Polícia Civil de Minas Gerais, o equivalente a 56,9%, o que indica comprometimento de nível alto. Em contrapartida, quase um quinto dos servidores amostrados (24,4%) apresenta baixo comprometimento normativo. Esse resultado indica que tal contingente continua na instituição por necessidade.

Em consonância com os dados quantitativos, os qualitativos constataram forte vínculo entre os sujeitos em relação à função que executam na instituição. Estes funcionários destacaram que, mesmo com grande compromisso com a função que exercem, não percebem a reciprocidade da instituição, resultando em que alguns deixam de ter um compromisso mais afetivo com a PCMG. Pode-se ver que, mesmo com os fatos elencados, os funcionários entrevistados refletem comprometimento global moderado nas entrevistas.

No âmbito do comprometimento global dos sujeitos com a instituição, as respostas confirmam o grau de envolvimento já alcançados nos dados quantitativos. Assim, pode-se constatar médio comprometimento global com o trabalho, sendo evidenciados aspectos relacionados ao envolvimento sistêmico com o trabalho e entusiasmo com a função que exerce e com os objetivos legítimos da instituição.

Em relação ao comprometimento afetivo, os resultados qualitativos corroboram os encontrados na análise quantitativa, que teve comprometimento médio moderado dos funcionários, tendo uma média de 3,73: os servidores compartilham o desejo de fazer parte da organização (MEYER e ALLEN 1991; BANDEIRA, MARQUES e VEIGA, 2000).

Foi detectada a presença de mais de um comprometimento em um mesmo elemento. Meyer e Allen (1991) explicam que esse fenômeno pode acontecer em determinados casos, aparecendo mais de uma variável do comprometimento ao mesmo tempo, sendo elas a afetiva, instrumental e normativa. Neste sentido, essas variáveis apresentam níveis diferentes, havendo aquela que irá predominar e aquela que se manifestará de forma mais leve.

A indagação sobre qual o significado a Polícia Civil tem na vida dos funcionários, detectou um imenso orgulho em fazer parte da carreira na qual trabalha e demonstra um prazer em participar do quadro de funcionários da instituição. Pode-se verificar, nas falas dos funcionários, que eles se identificam com os objetivos da Polícia Civil, gostam do trabalho que realizam, enxergam as possibilidades de crescimento na carreira e demonstram sentir orgulho de ser policiais. O nível de comprometimento afetivo alcançado com as entrevistas realizadas está em consonância com aqueles demonstrados na análise quantitativa, que teve nível moderado de 3,85.

Quanto à possibilidade de saírem da polícia e quais as expectativas futuras em relação à PCMG os entrevistados, na sua maioria, disseram que há a possibilidade de sair ou fazer outro concurso na própria polícia. Já com relação às expectativas, não se mostram tão otimistas. As afirmações reforçam os resultados encontrados na análise quantitativa, com nível de comprometimento calculativo médio moderado dos entrevistados com a instituição, visto em função das recompensas materiais e dos custos percebidos pelo indivíduo ao deixar de fazer parte da instituição (BASTOS, 1993).

Além dos dados demográficos e ocupacionais e da análise da avaliação do comprometimento organizacional, a pesquisa também revelou outros elementos

proeminentes que poderão ser usados em futuros estudos ou servir de objeto para reflexões dos gestores da instituição em favor do gerenciamento institucional.

Durante toda a pesquisa de campo, tanto na coleta de dados quantitativos, como qualitativos, foram extraídos outros fatores relevantes e de valores expressivos que contribuíram para o enriquecimento da pesquisa realizada.

A pesquisa de campo revelou que, mesmo com comprometimento em nível moderado, os pesquisados demonstram que gostam de trabalhar e de pertencer ao quadro de funcionários da Polícia Civil de Minas Gerais. Contudo, sentem-se frustrados por não haver reciprocidade, já que avaliam que a mesma não valoriza o profissional produtivo e dedicado. Na mesma linha de raciocínio, baseado nos dados da pesquisa, os pesquisados asseveraram que os instrumentos de valorização dos funcionários não são eficientes e, muitas vezes acabam beneficiando aqueles menos comprometidos com a finalidade da instituição, o que gera desmotivação, desânimo e baixo comprometimento com o trabalho, resultando em ineficiência, baixa produção, resultados insatisfatórios e falta de compromisso, dentre outros fatores inerentes.

Outros fatores preponderantes na alegação dos pesquisados que afetam o desempenho e o comprometimento seriam o tratamento diferenciado entre as carreiras e a remuneração desigual. Os servidores constatam que algumas carreiras são privilegiadas com melhores salários e condições de trabalho, além de promoções, como a classe de delegados e peritos, mesmo sendo exigida a mesma formação escolar para todas as carreiras.

Quanto à estrutura organizacional, o fator mais citado foi a divisão em carreiras, que prejudica significativamente o comprometimento com a instituição como um todo.

Verificou-se, durante a realização de todo o estudo, que a má distribuição de funcionários por setores, gestores não qualificados, incentivos ineficientes, ausência de gestão estratégica e falta de comprometimento, constituem práticas que perduram, ainda que com pequenas alterações. Tais práticas seriam responsáveis por impedir a aplicação e o aproveitamento das habilidades individuais dos



funcionários como um todo na execução de suas tarefas, bem como o aproveitamento do conhecimento e da experiência na aplicação de uma gestão mais eficiente. Seria importante, neste sentido, elaborar um planejamento estratégico e utilizar ferramentas gerenciais que ajudem na identificação e na solução dos problemas encontrados.

Observa-se que as práticas adotadas na PCMG - a alta rotatividade das chefias, a mudança de profissionais de acordo com a alteração de chefias superiores, além das escolhas políticas - podem ser um dos maiores problemas gerenciais, impossibilitando a execução de planejamentos estratégicos organizacionais a longo prazo e a continuidade de gestões estratégicas eficazes.

Conforme dados da pesquisa, o que se percebe entre os funcionários da Polícia Civil de Minas Gerais é a falta de perspectivas e de ações gerenciais que possibilitem a motivação e a expansão do seu desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Isso faz com que os funcionários não tenham um comprometimento mais efetivo, segundo as três dimensões do modelo de Meyer e Allen (1991).

Pode-se dizer que a PCMG deveria tratar seus servidores (delegados, investigadores, escrivães e servidores administrativos) como parceiros da organização devendo, como tais, serem reconhecidos como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, o mais importante para qualquer organização pública ou privada, de inteligência.

Verificou-se que o atual modelo gerencial não contribui com uma investigação criminal eficaz, satisfatória e qualitativa e os resultados quantitativos são poucos e ineficientes, não atendendo aos anseios da sociedade. Pode-se relacionar o baixo comprometimento organizacional do servidor para com a Polícia Civil com os problemas estruturais no que diz respeito à parte organizacional, gerencial e de pessoal.

Contudo, essa pesquisa não se esgota aqui, sendo apenas o início para outros estudos que poderão testar estes fatores do comprometimento organizacional na esfera da PCMG. Para dar continuidade, uma possibilidade seria uma abordagem

qualitativa junto a outras polícias civis no Brasil, o que poderia gerar melhorias e aperfeiçoamentos no atual modelo de investigação criminal no Brasil, já que, segundo pesquisas, a resolução de alguns tipos de crimes não ultrapassa dez por cento.

Neste sentido, carece romper os paradigmas da investigação criminal, criando novas metodologias de trabalho na apuração e repressão de crimes de todos os tipos, com uma visão voltada ao controle e à apuração eficiente. Para isto, seria necessário questionar as metas vazias de qualidade, que privilegiam os números que, somados, acabam por resultar ainda mais em uma apuração ineficiente e negativa.

Este estudo pretende contribuir para impulsionar novas pesquisas na área de comprometimento organizacional no setor público, especificamente na Polícia Civil do Estado de Minas Gerais e do Brasil.

No caso da contribuição social, espera-se que trabalhadores comprometidos com a organização possam prestar serviço com maior qualidade à população criando, assim, um trabalho de excelência direcionado à sociedade em geral.

A pesquisa acadêmica sempre estará sujeita ao surgimento de fatores limitadores, tanto do ponto de vista metodológico quanto teórico, o que impõe certa dificuldade na realização do estudo em questão.

Uma limitação metodológica poderia ser a análise realizada com amostragem geral e não estratificada em relação às carreiras e cada dimensão do comprometimento organizacional, sem distinção nas funções, mesmo constituindo uma amostragem estatisticamente proporcional tanto à população quanto às carreiras. Neste contexto, os resultados podem ficar restritos aos sujeitos pesquisados.

Ademais, pela polícia civil constituir uma instituição pública encerrada em si mesma e administrativamente heterogênea, evidencia-se a impossibilidade de generalizar os achados, bem como as conclusões alcançadas.

Para a realização de novos estudos, aconselha-se considerar outras carreiras, setores que compõem a população de pesquisa e a ampliação do número de sujeitos pesquisados na própria instituição, objetivando comparar os resultados obtidos e identificar as diferenças quanto ao comprometimento organizacional. Pode-se sugerir um estudo específico por carreiras, analisando assim o comprometimento organizacional por segmento específico.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos em outras polícias civis no Brasil, para comparação de resultados, bem como para identificação de que forma outros fatores podem afetar o comprometimento organizacional.

## REFERÊNCIAS

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.

ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 51, p. 448-454, 1973.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **RAC**, v. 4, n. 2, Maio/Ago. 2000.

BANDEIRA, M. L., MARQUES A. L. e VEIGA, R. T. Validando um instrumento de medidas de Comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais....** ANPAD, 1999.

BARBOSA, M. M. **Inquérito Policial**, 7ª ed. São Paulo: MÉTODO, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. revista e atualizada Lisboa: Ed 70, 2011.

BARNETT, J. **An introduction to urban design**. New York: Harper & Row, 1982.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33 (3), p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B.. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: do estado da arte a uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 44-63, 1995.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, J.; BORGES ANDRADE, J. E; CODO, W. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. G.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011. Capítulo 1 pp. 15 a 69.

BORGES, A. J. E.; XAVIER C. C. O. S.,. Comprometimento Organincionalem instituição de pesquisa: Diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, p.25 e 29, 1992.

BORGES-ANDRADE, J.; CAMESCHI, C. E.; SILVA, M. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, p. 29-43, 1990.

BOTELHO, R. D.; PAIVA K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais **Rev. Adm. Pública** v.45 n.5 Rio de Janeiro Set./Out. 2011.

BRASIL. **Constituição Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Projeto de novo Código de Processo Penal (PL 8.045)**. Disponível em: <[http://www.câmara.gov.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra;jsessionid=A9FFB BF923A6D0266293E4FEF0471C94.node1?codteor=831788&filename=PL+8045/2010](http://www.câmara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=A9FFB BF923A6D0266293E4FEF0471C94.node1?codteor=831788&filename=PL+8045/2010)>. 2010. Acesso em: 03 mai. 2018.

BRASILEIRO, A. A. **Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível intermediário da uma Universidade Federal de Viçosa**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CAMPOS, J. G. F.; et al. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 9-26, abr./jun., 2009.

CAPEZ, F.. **Curso de processo Penal**. 20ª ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Texto para discussão. **Gestão pública no séc. XXI: as reformas pendentes**. IPEA. Brasília, 2011.

CARVALHO, J. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo em uma unidade de Instituto Nacional do Seguro Social em Minas Gerais. **Anais... XXXIX EnANPAD**, 13 a 16 de setembro de 2015. Belo Horizonte.

CHAMBEL, M. J.; CASTANHEIRA. F. **Burnout in call centers is not inevitable: an alternative created by an HRM system with involvement**. Faculdade de Psicologia e Educação da Universidade de Lisboa. 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. trad, Lucia Simonini – 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis/ SC. **Anais...** Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

COSTA, G. G. O. **Curso de estatística básica**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas: 2015.

CRUZ, G. S. **Comprometimento organizacional**: estudo com funcionários de um banco de economia mista no estado de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FARIAS JÚNIOR, J. **Manual de criminologia**. 3. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. **Criatividade e comprometimento organizacional**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, 2002.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **História da Polícia Civil de Minas Gerais**: a instituição ontem e hoje. Belo Horizonte: FJP, 2008.

GAMA, P. R. V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa**: o caso Fundação João Pinheiro. 1993. 227f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas - CEPEAD/ FACE, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 9. Reimpr. São Paulo. Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresa**, v. 35, n. 2, p.57-63, 1995.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 4, p. 468- 490, 1960.

GUEST, D. Right enough to be dangerously wrong. In: G. Salaman (Ed.), **Human Resource Strategies**. London: Sage, p. 1–19, 1992.

GUIMARÃES-BORGES, R. S.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando a relações entre políticas de RH, comprometimento e satisfação no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília/DF, 2005. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2005.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

HACKMAN, J. N.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. In: **Journal of Applied Psychology**, s.l., v. 60. n. 2. p.159-170, 1975.

HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 593p.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573m, 1972.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, v. 2, p. 51-60, 1961.

KLEIN, H. J.; MOLLOY, J. C.; COOPER, J. T. Conceptual Foundations: construct definitions and theoretical representations. In: KLEIN, H. J.; BECKER, T. E.; MEYER, J. P. (Ed.) **Commitment in organizations**: accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge, 2009, capítulo 1, p. 3-35.

LIMA, R. B. **Manual de Processo Penal**. 2ª edição Salvador: Juspodivm, 2014.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional**: uma introdução. In LIMA, S. M. V. (Ed.). **Mudança Organizacional – teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora **FGV**, p. 17-63, 2003.

LOPES JÚNIOR, A. **Direito Processual Penal**. 11ª ed São Paulo: Saraiva, 2014.

MACHADO, M. F. Diálogo entre metodologias quantitativas e qualitativas no campo da saúde. **Psicologia.com.pt**, Porto, v. 01, p. 01-07, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 5 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINO L. H. F.C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento**: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de Novembro 2006.

MARQUES, A. L. *et al.* C. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, mar./abr., 2014.

MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais. 2011. 181 f. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, J. F.. **Elementos do Direito Processual Penal**. 2ª ed. São Paulo: Millenium, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, **Anais... 22º Encontro da ANPAD**, 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1997.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 41 ed, São Paulo: Malheiros, 2015.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 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. 78, n. 4, p. 538-551. 1993.

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

MEYER, J. P. *et al.* Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.



MINAS GERAIS, 2013, **LEI COMPLEMENTAR 129/2013**. Modifica a estrutura, a competência e o funcionamento da Divisão de Crimes Contra a Vida. Resolução N. 6.780, de 08 de novembro de 2013.

MINAS GERAIS. **POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS**. Dispõe sobre as unidades policiais civis, de âmbito territorial e atuação especializada, que integral a estrutura orgânica da Polícia Civil do estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Resolução N. 7.196, de 29 de dezembro de 2009.

MINAYO, M. C. L. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. Ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MORAIS, K.; BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Relações entre comprometimento organizacional e resposta individual à mudança. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR, 6., 2013. **Anais...** Brasília. ANPAD, 2013.

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.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NASCIMENTO, A. L. Comprometimento no trabalho: Percepção sobre o construto e sua Influência na prática cotidiana de gestores públicos In XXXVII ENCONTRO ANPAD 8, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

NUCCI, Guilherme de Souza. **Manual de processo e execução penal**. 11<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense 2014.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

PAIVA, M. G. **Comprometimento organizacional: um estudo com empregados lotados em um laboratório de um hospital público de Belo Horizonte**. 2015, 106p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2015.

PAULA, M. V.; MARQUES, A. L.; MORAIS, K. A relação entre QVT e Comprometimento Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino do Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6, 2017. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PIERANTI, O. P. **Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PINTO, M. P. C.; TEIXEIRA, L. A. A.; NETO, M. T. R. ; ANDRADE, D. F. As Relações Entre O Desempenho Ao Longo Da Carreira E O Comprometimento Organizacional In In XXXVI ENCONTRO ANPAD 8, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PLATA, L. A. E. *et al.* Metodologia para determinar mercados de terra rural específicos: o caso do Maranhão. In: XLVII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 2005.

**POLÍCIA CIVIL DE MINAS GERAIS**. Disponível em:  
<[https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/missao\\_valores\\_instituicao](https://www.policiacivil.mg.gov.br/site-pc/pagina/missao_valores_instituicao)>.  
Acesso em: 13 jun. 2018.

RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LONGENECKER, C. O. The behavioral expression of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.36, p. 210–224, 1990.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p. 465-476, 1985.

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**. 2008. 191f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RITZER, G.; TRICE, H. An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory. **Social Forces**, 47, 475-479, 1969.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. Identificação de funcionários com empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 41 (4): 685-706, jul./ago., 2007.

ROCHA, E. S; HONÓRIO, L. C. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 21, n. 1, p. 237-261, jan/jun, 2015.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Rev. Psicol.**, Organ. Trab. Florianópolis , v. 10, n. 2, p. 129-144, dez. 2010.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. ed. 23. São Paulo: Cortez, 2007.

SIQUEIRA, M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**". 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. Medidas do comprometimento organizacional. **Estudos de psicologia**, v 7 (Número Especial), p. 11-18, 2002.

SOBREIRA, F. E. **Comprometimento organizacional: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior de uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2018.

STEERS, R. M. **Antecedents and outcomes or organizational commitment**. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 46-56, 1977.

STELMACH, E. R. **Administração pública. 2008**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/administracao-publica/26437/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

TERENCE, A.C; FILHO E. E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da Pesquis-Ação nos Estudos Organizacionais. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVI. **Anais...** Fortaleza, 2006.

TOURINHO FILHO, F, C. **Processo Penal**. São Paulo: Saraiva, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Eu, **CLEIDES DE SOUZA LIMA**, aluno do curso de mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação do Professor Dr. Marco Aurélio Ramos, cujo objetivo é identificar e descrever o comprometimento organizacional dos servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais.

Assim, você está sendo convidado a participar desta pesquisa. Um dos instrumentos usados para a coleta de dados será a entrevista semiestruturada. Com a devida autorização, os depoimentos serão transcritos e ficarão sob a tutela do pesquisador, onde serão mantidos em sigilo, bem como seu anonimato e sua privacidade.

Os resultados da pesquisa serão utilizados somente para fins científicos.

Você não terá nenhuma despesa decorrente de sua participação na pesquisa. Você poderá recusar a participar ou retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_  
RG \_\_\_\_\_, fui orientado (a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a transcrição da entrevista.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_

**CLEIDES DE SOUZA LIMA**

Discente de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes

Telefone: (31) 3257-6007/ (31) 99691-5130

## APÊNDICE B - AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

SOLICITAÇÃO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE MINAS GERAIS.

Ao ILMO Srº.: Chefe da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais

Drº.

Chefe da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG

Prezado Senhor,

Eu, CLEIDES DE SOUZA LIMA, discente do Curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo um projeto de conclusão de curso sobre: **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais.**

Sendo assim, solicito a vossa contribuição com o estudo na autorização da realização do mesmo com os servidores desta Instituição. Sua colaboração é de fundamental importância para o desenvolvimento e construção da pesquisa.

Vossa Senhoria poderá solicitar esclarecimentos se necessário for e também optar por não aceitar esta pesquisa. Asseguro que serão mantidos o sigilo e o anonimato dos dados coletados mediante a observância das normas institucionais e leis em vigor. O desenvolvimento do estudo será de responsabilidade do discente em Mestrado.

A pesquisa será realizada nos setores da PCMG, na capital, região metropolitana e interior do estado.

Segue o Projeto em Anexo.

Na expectativa de contar com a inestimável atenção de V.S.º no atendimento desta solicitação, aproveitamos o ensejo para apresentar o elevado apreço do Graduando e também servidor desta Instituição.

Desde já agradecemos a colaboração.

---

CLEIDES DE SOUZA LIMA  
Discente de Mestrado em Administração

## APÊNCIDE C – QUESTIONÁRIO

PRIMEIRA PARTE - DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS. (LER ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PERGUNTAS E RESPONDA MARCANDO UM X EM APENAS UMA ALTERNATIVA).

Questionário de pesquisa acadêmica.

Dados coletados serão usados para análise e suporte à pesquisa acadêmica.

Prezado Sr./Sra., Convido você a participar de uma pesquisa para elaboração de um trabalho(dissertação) acadêmico em Administração. O objetivo da pesquisa é identificar a percepção dos funcionários sobre, **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais**. Para tanto, será de suma importância e necessário que você responda ao questionário seguinte, composto por questões de múltipla escolha. Não há respostas corretas ou erradas. É muito importante que você responda todas as questões baseadas no seu conhecimento sobre o tema em estudo. Favor, se possível, não deixar nenhuma questão sem resposta. Use de toda sinceridade para que a pesquisa possa retratar, o mais fielmente possível, a sua concepção quanto ao problema pesquisado. Gentileza não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário. Conto com sua contribuição, pois ela é muito importante. Agradecemos a sua participação.

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade:

( ) até 30 anos

( ) de 31 a 45 anos

( ) de 46 a 55 anos

( ) de 56 a 65 anos

( ) Mais de 65 anos

3. Estado Civil:

( ) Solteiro

- Casado
- Desquitado (a) / separado
- Viúvo
- Outro \_\_\_\_\_

4. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

- 1° grau completo
- 2° grau completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Especialização incompleto
- Especialização completo
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

5. Há quanto tempo você trabalha no Estado?

- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos

6. Há quanto tempo você trabalha na instituição?

- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- De 21 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos

7. Qual a sua carreira policial?



- ( ) Delegado (a)  
 ( ) Investigador (a)  
 ( ) Escrivão (a)  
 ( ) Administrativo  
 8. Você trabalha no setor?  
 ( ) Administrativo  
 ( ) Operacional

**PARTE 2 - LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PRÓXIMAS ORAÇÕES AFIRMATIVAS E RESPONDA MARCANDO UM X EM APENAS UMA ALTERNATIVA, DE ACORDO COM A SUA PERCEPÇÃO CONFORME A ESCALA ABAIXO.**

		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo pouco	4 Concordo pouco	5 Concordo	6 Concordo totalmente
<b>01</b>	A PCMG merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6
<b>02</b>	Eu me sinto como uma pessoa de casa na PCMG.	1	2	3	4	5	6
<b>03</b>	Eu me sinto envolvido emocionalmente com a PCMG.	1	2	3	4	5	6
<b>04</b>	Sinto os problemas da PCMG como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6
<b>05</b>	Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a PCMG.	1	2	3	4	5	6
<b>06</b>	Eu sinto um forte senso de integração com a instituição.	1	2	3	4	5	6
<b>07</b>	A PCMG tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6
<b>08</b>	Eu devo muito à PCMG.	1	2	3	4	5	6
<b>09</b>	Eu me sentiria culpado se deixasse a PCMG agora.	1	2	3	4	5	6

<b>10</b>	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional à PCMG.	1	2	3	4	5	6
<b>11</b>	Na situação atual, trabalhar na PCMG é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6
<b>12</b>	Na situação atual, trabalhar na PCMG é um desejo realizado	1	2	3	4	5	6
<b>13</b>	Se eu decidisse deixar a PCMG agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6
<b>14</b>	Se eu já não tivesse dado tanto de mim à PCMG, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6
<b>15</b>	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a PCMG agora.	1	2	3	4	5	6
<b>16</b>	Uma das poucas consequências negativas de deixar a PCMG agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego no setor privado.	1	2	3	4	5	6
<b>17</b>	Sinto que não seria certo eu deixar a PCMG agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6

Fonte: Autor, 2018.

## APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1 DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- Gênero;
- Idade;
- Número de filhos;
- Estado civil;
- Grau de escolaridade;
- Tempo na PCMG;
- Carreira:
- Trabalha no setor administrativo ou operacional?

### 2 PERGUNTAS ABERTAS

- 01 – De uma forma generalizada, fale sobre o trabalho que você realiza na PCMG.
- 02 - Como você avalia o vínculo e comprometimento seu e de seus colegas com a PCMG?
- 03- Como você considera o seu vínculo em relação aos resultados que a PCMG espera de você?
- 04- Você acha que a PCMG deve criar mecanismos para aumentar o vínculo dos funcionários com a instituição?
- 05 - O que te levou a ingressar na PCMG?
- 06 - O que te leva a continuar trabalhando na PCMG?
- 07 - O que você mais valoriza na PCMG?
- 08 - Qual o significado da PCMG na sua vida??
- 09 - Quais as suas expectativas futuras para com a PCMG?
- 10 - Você já pensou em sair da PCMG para trabalhar em outra organização?
- 11 - Você acha que a PCMG deve criar mecanismos para aumentar o vínculo dos funcionários com a instituição?
- 12 - Como você avalia as mudanças que vêm ocorrendo na PCMG?
- 13 - Quais mudanças você pondera que poderiam ser aplicadas na PCMG para efetivar as mudanças que você julga necessárias?
- 14 - Deseja acrescentar algo referente ao estudo?

### APÊNDICE E - VARIÁVEIS DA PESQUISA

Modelo	Variável	Definição	Critério Interpretativo	Questões relacionadas
Meyer e Allen (1991) validado por Marques (2011)	Comprometimento afetivo	Forte envolvimento emocional do indivíduo com a intuição e forte desejo de doar algo de si próprio para a organização.	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento	01, 02, 03, 04, 06, 12
	Comprometimento calculativo (Instrumental)	Função da percepção do trabalhador em relação às trocas estabelecidas com sua organização de trabalho	Quanto maior a concordância, maior o comprometimento	05, 11, 13, 14, 15, 16
	Comprometimento normativo	O resultado de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo faz com que este aja de acordo com os interesses da organização.	Quanto maior a concordância, maior será o comprometimento organizacional	07, 08, 09, 10, 17

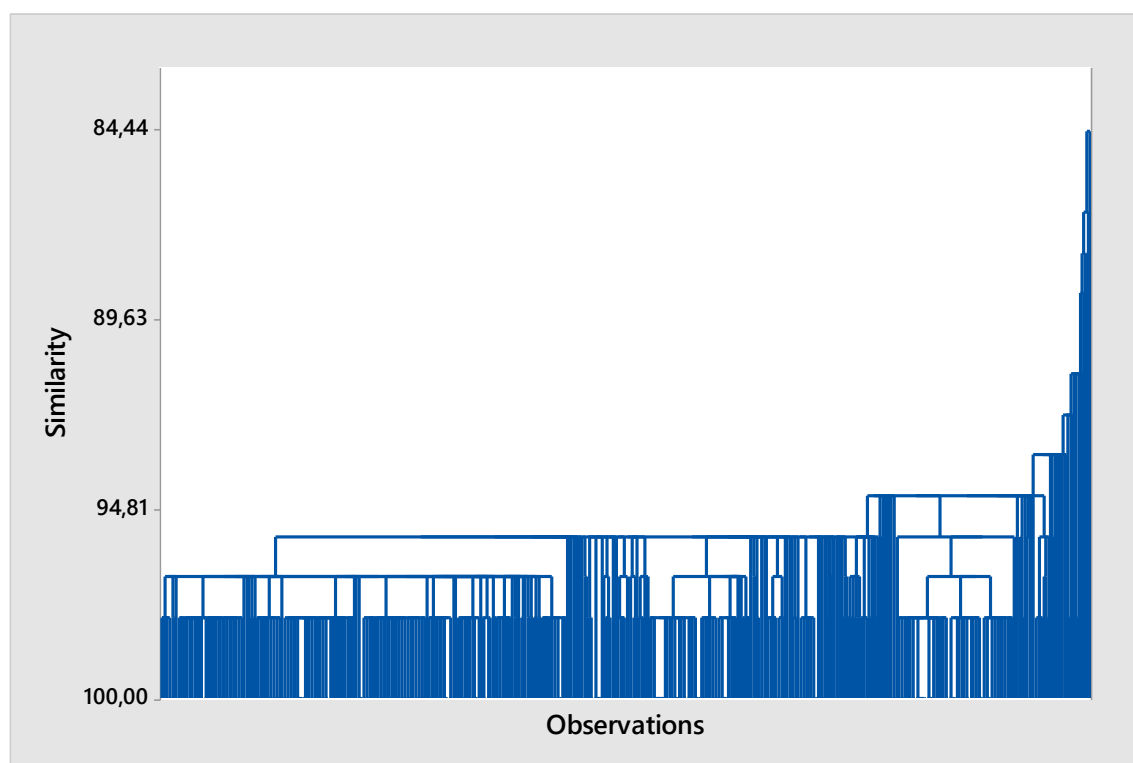
Fonte: Adaptado de Cruz, 2018

### APÊNDICE F - MATRIZ DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORIA DE ANÁLISE	ROTEIRO DE ENTREVISTA
Identificar o nível de comprometimento de servidores da PCMG, levando-se em conta a dimensão global.	Comprometimento Global	01 - Como você avalia o vínculo e comprometimento seu e de seus colegas com a PCMG? 02 Como você considera o seu vínculo em relação aos resultados que a PCMG espera de você? 03- Você acha que a PCMG deve criar mecanismos para aumentar o vínculo dos funcionários com a instituição?
Identificar o nível de comprometimento de servidores da PCMG, levando-se em conta a dimensão afetiva.	Comprometimento Afetivo	04 - O que te levou a ingressar na PCMG? 05 - O que te leva a continuar trabalhando na PCMG? 06 - O que você mais valoriza na PCMG? 07 -Qual o significado da PCMG na sua vida??
Identificar o nível de comprometimento de servidores da PCMG, levando-se em conta a dimensão instrumental/calculativa.	Comprometimento Instrumental ou calculativo	08 - Quais as suas expectativas futuras para com a PCMG? 09 - Você já pensou em sair da PCMG para trabalhar em outra organização?
Identificar o nível de comprometimento de servidores da PCMG, levando-se em conta a dimensão normativa.	Comprometimento Normativo	10 - Você acha que a PCMG deve criar mecanismos para aumentar o vínculo dos funcionários com a instituição? 11 - Como você avalia as mudanças que vem ocorrendo na PCMG? 12 - Quais mudanças você pondera que poderiam ser aplicadas na PCMG para efetivar as mudanças que você julga necessárias?

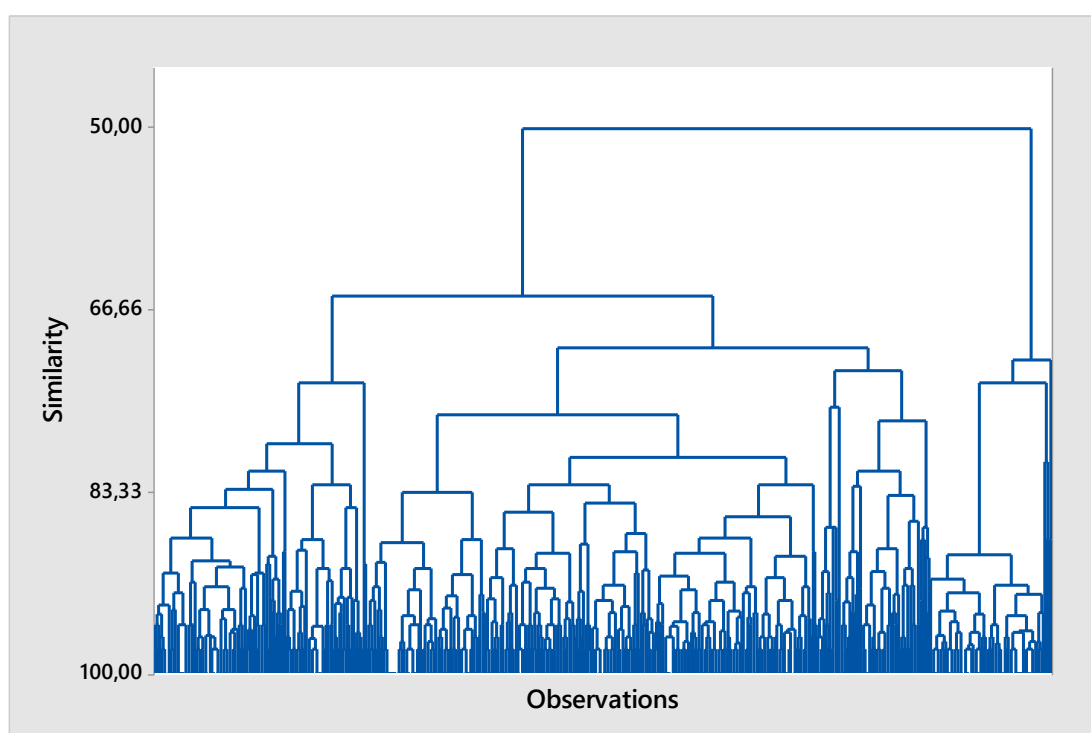
Fonte: Adaptado de Cruz, 2018

## APÊNDICE G – DENDOGRAMA A PARTIR DO MÉTODO LIGAÇÃO SIMPLES – ANÁLISE DE CLUSTER



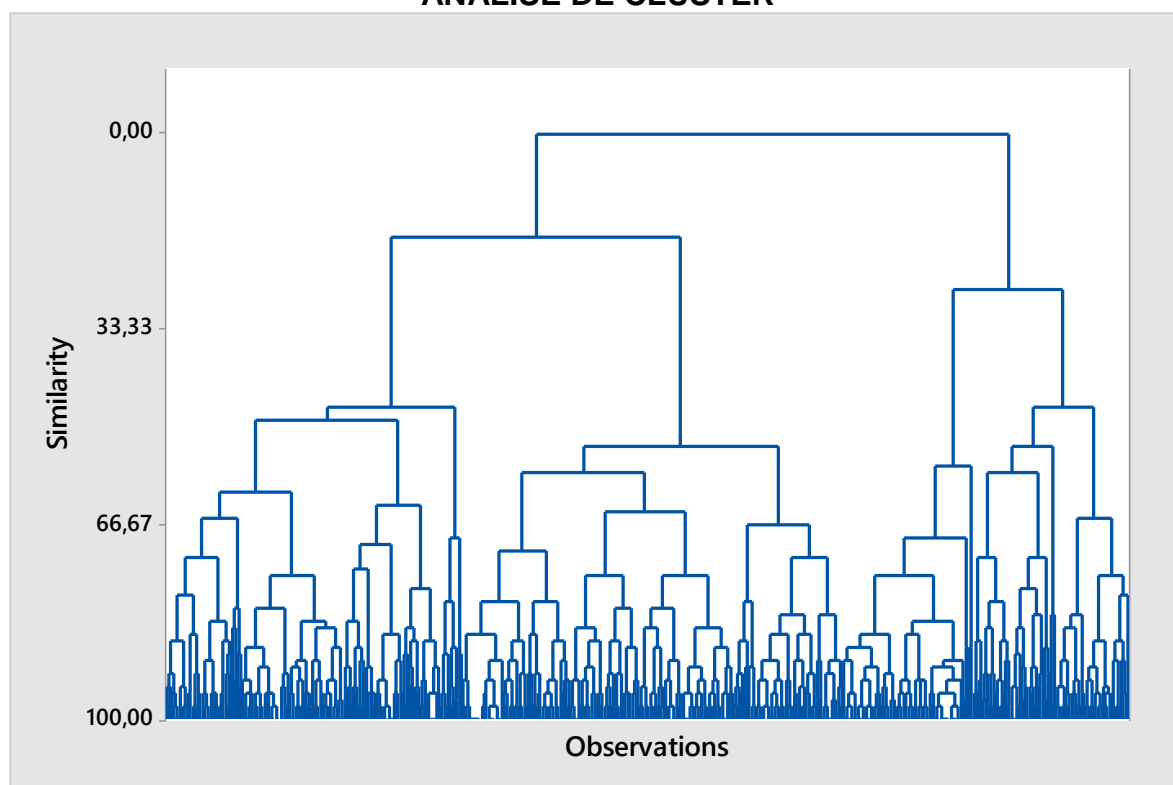
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

## APÊNDICE H – DENDOGRAMA A PARTIR DO MÉTODO MÉDIA DAS DISTÂNCIAS – ANÁLISE DE CLUSTER



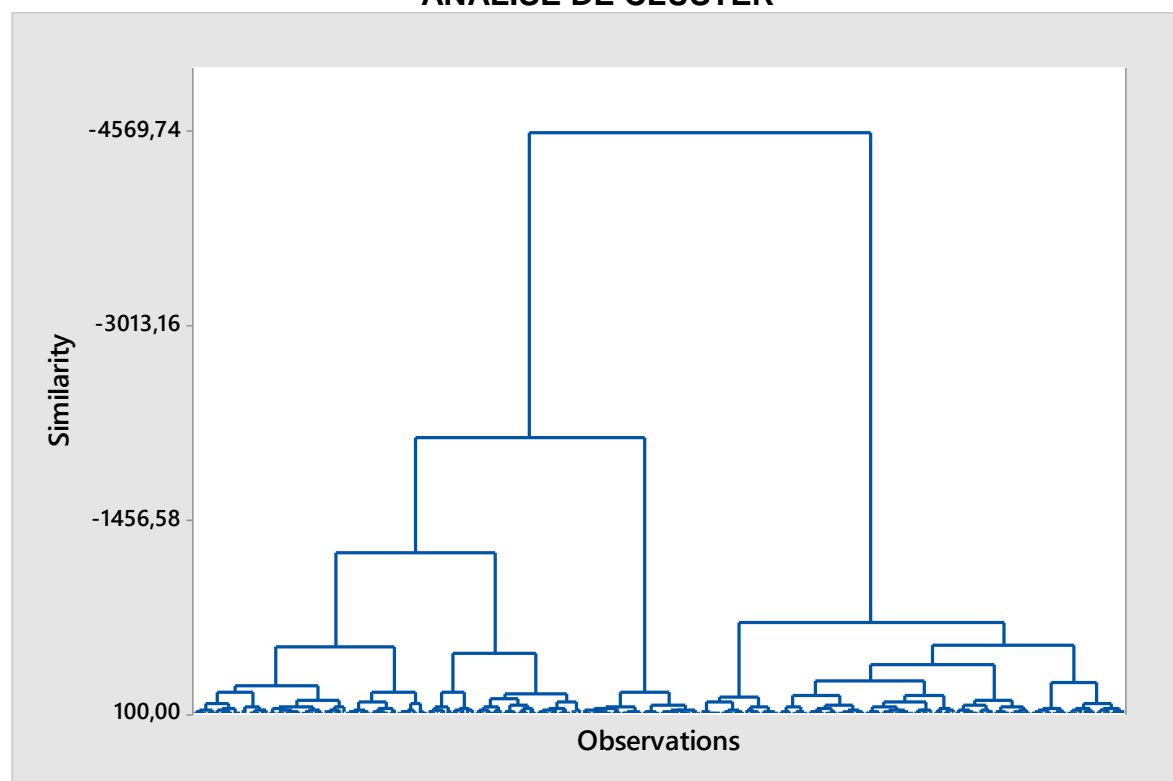
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

### APÊNDICE I – DENDOGRAMA A PARTIR DO MÉTODO LIGAÇÃO COMPLETA – ANÁLISE DE CLUSTER



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

### APÊNDICE J – DENDOGRAMA A PARTIR DO MÉTODO LIGAÇÃO WARD – ANÁLISE DE CLUSTER



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.