

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

Francisco Escolástico Sobreira

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior de
uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais**

Belo Horizonte
2018

Francisco Escolástico Sobreira

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:

estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior de uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

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

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2018

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos de uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais”, de autoria de Francisco Escolástico Sobreira, sob a orientação do Professor Doutor Luciano Zille Pereira, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 20 de junho de 2018.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

Dedico este trabalho à
minha esposa, Maria Helena,
e aos meus filhos, Bruna e Vinícius.

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que me ajudaram ao longo desta caminhada. Antes de tudo e de todos, agradeço a Deus, por me conceder o milagre de existir e por me abençoar com a fé na vida, com a inteligência e com a saúde, dando-me forças para que eu pudesse, mesmo diante de todas as dificuldades impostas, continuar a caminhar até cruzar a linha de chegada.

Aos meus pais, Senhor Francisco e Dona Maria, que, com seus mais de 90 anos de exemplos de vida, calcados em valores éticos, de fé, de amor, de simplicidade e de família, me inspiram, dão forças e me encorajam para transpor as dificuldades enfrentadas ao longo do caminho.

À minha esposa, Maria Helena, e aos meus filhos, Bruna e Vinícius, pelo apoio que me deram e pela compreensão de minha ausência no seio familiar ao longo de todo esse período de dedicação intensa ao estudo, para que eu pudesse chegar a esse momento.

Ao Professor e Orientador, Dr. Luciano Zille Pereira, por sempre me receber e orientar com muita sabedoria e paciência. Com sua vasta experiência, mais que um orientador, foi meu guia, sempre atento a cada passo de meu caminhar ao longo de toda a trajetória deste estudo.

Aos Professores integrantes do curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, por, com suas sabedorias, contribuírem para a minha formação de mestre.

À banca de qualificação do projeto originário desta Dissertação, Prof. Dr. Luiz Carlos Honório e Prof. Dr. Marco Aurélio Ramos, pelas valiosas contribuições para o aperfeiçoamento deste estudo.

Aos profissionais da Secretaria do Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, em especial à Senhora Raquel, pela sua disponibilidade e forma solícita com que sempre nos atendeu.

Aos colegas de turma, pela amizade, companheirismo e forte coesão do grupo, que foram fundamentais para a superação das dificuldades encontradas ao longo da trajetória até aqui. De forma especial, aos colegas Neiva e Wagner, por terem se tornados representantes da turma junto ao Centro Universitário Unihorizontes, em busca de soluções de problemas, em prol do êxito do curso.

Aos colegas, Luciene e Rodrigo, pelo longo tempo de parceria em grupos de trabalho e por, mesmo à distância e em avançados horários noturnos, me ouvirem com paciência e interesse, para que pudéssemos “arredondar” nossos trabalhos em grupo para serem apresentados e entregues, em tempo e a contento.

Ao colega Adnilson, com quem troquei ideias ao longo deste estudo por estar também pesquisando na temática do comprometimento organizacional, e que, com muita boa vontade e disponibilidade sempre me socorria, especialmente em minhas limitações com recursos de informática.

Aos servidores da Instituição pesquisada, por aceitarem meu convite e tomarem parte da pesquisa, participando da coleta de dados. Vocês foram fundamentais para a coroação deste trabalho.

Por fim, a todos que, de forma direta ou indireta, me ajudaram ao longo de toda esta caminhada.

“Num dia a gente chega, no outro vai embora.
Cada um de nós compõe a sua própria história.
Cada ser em si carrega o dom de ser capaz e ser feliz.”

Almir Sater e Renato Teixeira

RESUMO

Dentre os vínculos que permeiam a relação do indivíduo com a organização, o comprometimento organizacional constitui em um dos construtos investigados por pesquisadores e utilizados por gestores com a finalidade de conseguir engajamento das pessoas e de obter melhores resultados. O construto está relacionado a um tipo de vínculo, o qual influencia na decisão do indivíduo de permanecer ou não na organização e que na concepção de Meyer e Allen (1991) essa influência se dá em diferentes dimensões denominadas afetiva, instrumental e normativa. Este estudo teve por objetivo descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior que atuam em uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais. Caracteriza-se como do tipo descritivo, com abordagem quantitativa por meio de estudo de caso. A população do estudo foi composta por 323 servidores, sendo a amostra da investigação constituída por 196 participantes. Os dados foram coletados por meio de questionário aderente ao modelo de comprometimento organizacional, de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Marques (2011), tendo apresentado níveis de confiabilidade superiores a 0,71. Os dados foram processados pelo *software SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*, versão 22.0.0. O comprometimento organizacional foi analisado mediante um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas e a avaliação dos construtos (comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo) se deu com base na média e no desvio-padrão. Como resultado, constatou-se alto grau de comprometimento organizacional ($M = 4,03$), com predominância para a base afetiva ($M = 4,67$), seguida da normativa ($M = 3,96$) e, por fim, da instrumental ($M = 3,55$). Outros achados da pesquisa foram maior vínculo afetivo com a instituição para aqueles servidores com mais de 50 anos de idade do que com os mais jovens e para aqueles com 11 anos ou mais de serviço do que para aqueles que trabalham na instituição há menos tempo; e maior comprometimento global para os que já atingiram 11 anos ou mais de trabalho na instituição do que aqueles que nela trabalham há menos tempo.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Serviço público. Universidade Federal. Servidores técnico-administrativos.

ABSTRACT

Among links that permeate the relationship between the individual with the organization, organizational commitment is one of the constructs investigated by researchers and used by managers in order to engage people to obtain better results. The construct is related to a kind of bond, which influences the individual's decision to remain or not in the organization and, in Meyer and Allen's (1991) conception, this influence occurs in different ways called affective, instrumental and normative dimensions. This study aimed to describe and analyze the organizational commitment in the perception of technical-administrative employees of higher level category workers in a federal university located in Minas Gerais State. It is characterized as a descriptive type, with a quantitative approach through case study. The studied population consisted of 323 servers, and the research sample consisted of 196 participants. The data were collected through a questionnaire, according to Meyer and Allen's (1991) organizational commitment model, validated in Brazil by Marques (2011), showing reliability levels above 0.71. The data were processed by *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences, version 22.0.0*. Organizational impairment was analyzed by means of an indicator anchored on average of the responses for each of the dimensions analyzed and the evaluation of constructs (affective, instrumental and normative impairment) was based on the average and standard deviation. As a result, a high degree of organizational impairment ($M = 4.03$) was observed, predominantly for the affective basis ($M = 4.67$), followed by normative ($M = 3.96$) and, finally, the instrumental ($M = 3.55$). Other findings of the research were greater affective bond with the institution for those servers over 50 years old than for the younger ones and for those with 11 years or more of service than those who work in the institution for less time; and greater overall commitment to those who have already reached 11 years or more working at the institution than those who have worked for least time.

Keywords: *Organizational commitment. Public service. Federal University. Technical-administrative servers.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
ATENS	Associação dos Técnico-Administrativos de Nível Superior.
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.
EBACO	Escala de Base do Comprometimento Organizacional.
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
EnAPG	Encontro de Administração Pública.
EnEOR	Encontro de Estudos Organizacionais.
EnGPR	Encontro da divisão de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior.
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho.
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online.</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library.</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences.</i>
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais.
USP	Universidade de São Paulo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Inauguração da Escola Superior de Agricultura; – década de 1920	48
Figura 2	Vista panorâmica do campus sede	51
Figura 3	Vista panorâmica do campus da região metropolitana de Belo Horizonte	51
Figura 4	Vista do prédio do pavilhão de aulas do campus da região do Alto Paranaíba.....	52
Gráfico 1	Distribuição dos pesquisados por idade (em anos)	59
Gráfico 2	Distribuição dos pesquisados por número de filhos.....	59
Gráfico 3	Distribuição dos pesquisados por estado civil.....	60
Gráfico 4	Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na instituição (em anos)	64
Gráfico 5	Distribuição dos pesquisados por remuneração (em salários mínimos)...	64
Gráfico 6	Distribuição dos pesquisados por exercício de cargo de direção ou função gratificada.....	65
Quadro 1	Modelo dos três componentes de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)	28
Quadro 2	Estudos brasileiros sobre o comprometimento organizacional na vertente pública.....	40
Quadro 3	Operacionalização das variáveis do estudo.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de técnico-administrativos de nível superior no órgão por lotação.....	54
Tabela 2	Cargos ocupados pelos técnico-administrativos de nível superior, Classificação "E"	55
Tabela 3	Distribuição dos pesquisados por dados demográficos	58
Tabela 4	Distribuição dos pesquisados por dados funcionais	61
Tabela 5	Análise descritiva dos indicadores de comprometimento organizacional	67
Tabela 6	Testes de comparação de tendência central de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e global em relação aos dados demográficos e funcionais – <i>Mann Whitney e Kruskal-Wallis</i>	76
Tabela 7	Análise descritiva do comprometimento organizacional dos pesquisados quanto ao exercício de cargo de direção e à função gratificada.....	79
Tabela 8	Teste <i>post hoc</i> de <i>Kruskal-Wallis</i> – comprometimento afetivo versus idade e tempo de trabalho na instituição.....	107
Tabela 9	Teste <i>post hoc</i> de <i>Kruskal-Wallis</i> – comprometimento global versus tempo de trabalho na instituição	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problematização.....	16
1.2	Objetivos.....	19
1.2.1	Objetivo geral.....	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	Justificativa.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	Conceitos e bases do comprometimento organizacional.....	23
2.2	Modelos multidimensionais de comprometimento organizacional...	26
2.2.1	Modelo das três dimensões de Meyer e Allen.....	26
2.2.2	Outros modelos de comprometimento organizacional.....	29
2.3	Antecedentes do comprometimento organizacional.....	31
2.4	Estudos relacionados ao comprometimento organizacional no setor público brasileiro.....	36
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa.....	42
3.2	População, amostra e sujeitos de pesquisa.....	43
3.3	Coleta de dados.....	44
3.4	Análise de dados.....	45
4	AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	48
4.1	Caracterização geral da instituição.....	48
4.2	Área acadêmica.....	50
4.3	Área administrativa.....	53
4.3.1	Categoria de nível superior.....	53
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	57
5.1	Análise dos dados demográficos e funcionais do estudo.....	57
5.2	Análise dos construtos do Comprometimento Organizacional.....	66
5.2.1	Comprometimento organizacional afetivo.....	67
5.2.2	Comprometimento organizacional instrumental.....	69
5.2.3	Comprometimento organizacional normativo.....	71
5.2.4	Comprometimento organizacional global.....	72
5.3	Relação entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais.....	75
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
	REFERÊNCIAS.....	90
	ANEXOS.....	98
	APÊNDICES.....	105

1 INTRODUÇÃO

As organizações, sob o impacto das transformações sociais, culturais, econômicas e tecnológicas, intensificadas a partir da segunda metade do século XX, passaram a sofrer um processo acelerado de mudanças em suas estruturas, formas de trabalho e estilos de gestão, visando buscar maior contribuição das pessoas para o atingimento das metas e a consecução dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, destacam que o vínculo do indivíduo com a organização, traduzido pelo comprometimento, segue sendo a base para o alcance da produtividade, seja ela em quantidade ou em qualidade (CUSTÓDIO *et al.*, 2013).

Na mesma direção Oliveira e Costa (2015) afirmam que no contexto das grandes transformações tecnológicas e sociais em que estão inseridas as organizações contemporâneas, em que é exigido delas capacidade de flexibilização para assegurar o melhor uso de seus recursos financeiros tecnológicos e materiais, os esforços devem ser direcionados para os recursos humanos. É preciso promover a busca por indivíduos criativos, de forma a propiciar o alcance de competitividade, produtividade e qualidade, para a consecução de seus objetivos, tanto na esfera privada quanto na pública.

Para Pinho, Bastos e Rowe (2015) tem-se em um lado o contexto macroambiental e desafiador de mudanças, no outro as necessidades de arranjos organizacionais e no centro os indivíduos, na condição de trabalhadores interessados em atender às suas necessidades, cabendo à gestão de pessoas a tarefa de integrá-los às novas configurações e estruturas, bem como de promover a adesão às novas práticas gerenciais.

Nesse contexto, o interesse pela temática “Comprometimento Organizacional”, observado em maior expressão na década de 1970 e que na visão de Siqueira (2008) veio acompanhado de pesquisas, com maior evidência na década seguinte, passou a estar relacionado a processo de mudanças organizacionais, ritmo e processos de trabalho, bem como aos novos modelos de gestão associados à competitividade organizacional vivenciada (PAIVA, 2015).

Segundo Bastos (1993), o comprometimento no trabalho não se limita somente ao âmbito organizacional, uma vez que tal denominação entende o sujeito com a presença de diversos graus de comprometimento nas diversas vertentes de sua vida, podendo ser: família, ética social e valores. Seguindo a mesma linha de pensamento, Lamas e Noronha (2014) afirmam que existem muitas variáveis que formam o modelo de comprometimento laboral, tais como: ética e envolvimento no trabalho, comprometimento organizacional e com a carreira. No entanto, com a finalidade de evidenciar as organizações, os temas relevantes a serem estudados priorizam o comprometimento com a empresa em que trabalha, o sindicato, profissão e a carreira.

É preciso realçar a relevância dos empregados para as organizações, já que, devido às rápidas mudanças nos cenários, a competitividade e a grande absorção de informações requerem pessoas especializadas e competentes naquilo que fazem. Daí a necessidade por parte das organizações de contar com trabalhadores comprometidos e integrados às políticas organizacionais (BATESON; HOFFMAN, 2001). Em vista disso elas vêm exigindo profissionais com múltiplas habilidades. Nessa direção, Bastos e Lira (1997) salientam que o perfil ideal contempla fatores como: adaptabilidade, criatividade e flexibilidade, formação abrangente e diversidade cultural.

As organizações necessitam ter um novo olhar sobre o trabalhador, analisado como capital humano. Para isso devem promover a coparticipação entre as equipes, para obter aumento da qualidade da força de trabalho, tornando-a efetiva diante dos obstáculos do novo modelo econômico global. O conhecimento humano associado a treinamentos incorporados à equipe de funcionários é de valiosa importância, revelando-se como uma excelente estratégia disponível à empresa para se manter de forma efetiva em um mercado globalizado. Para se manter competitiva, as organizações precisam atrair, reter e criar mecanismos de motivação para os seus trabalhadores, além de torna-los mais dedicados. Essas ações devem aumentar o nível de comprometimento de cada funcionário e a produtividade, conseqüentemente, dando um salto no ranque de competição entre suas concorrentes (KANTER, 1997).

Estudo de Oliveira e Costa (2015) aponta que a preocupação das organizações em relação ao nível de comprometimento das pessoas com vistas ao aumento de produtividade para se manterem competitivas pode ser notada também no âmbito da administração pública. Isso é notado com maior ênfase a partir da década de 1980, quando, segundo Cavalcante (2017), os processos de reformas do aparelho estatal se intensificaram, colocando o Estado no centro do debate, seja diretamente, como provedor de políticas públicas, ou indiretamente, como promotor do desenvolvimento ou do bem-estar social, com enfoque na melhoria da gestão pública.

À medida que avançam esses processos de reformas no Estado, sobretudo com a implantação dos modelos de gestão gerencial na esfera pública, na década de 1990 (BRESSER-PEREIRA, 2006), aliada à pressão crescente da sociedade por maior qualidade e melhoria dos serviços prestados pelas instituições, Marques, Borges e Reis (2013) afirmam a necessidade de novos padrões de gestão de pessoas e a importância dos servidores para a implantação de modelos mais eficientes de gestão pública.

Custódio *et al.* (2013), ao se referirem ao setor público, salientam que uma das grandes preocupações é conseguir selecionar e manter em seu quadro funcional indivíduos comprometidos com a instituição. Torna-se, assim, importante discutir o comprometimento organizacional neste setor, sobretudo ante a constatação de que essas instituições são questionadas pela opinião pública acerca da qualidade dos serviços que prestam à sociedade.

O estudo do comprometimento no serviço público se torna, então, relevante para as instituições por dois motivos: primeiro, segundo Pinho e Oliveira (2017), permite analisar o comprometimento de pessoas, em que o sentido do profissional do trabalho e o da gestão, ambos regidos pelo instituto da estabilidade, tendem a ser pouco caracterizados e valorizados, bem como os mecanismos de recompensas e de punições, também poucos efetivos para fins de delimitação do mérito e de oportunidades; e segundo, por enfatizar um setor que, segundo Leite (2004) e Custódio *et al.* (2013), tem uma imagem estigmatizada do servidor como descomprometido. Diante disso, torna-se evidente a importância de estudar o

comprometimento organizacional, pois, segundo Moraes, Marques e Correia (1998), isso pode refletir de forma negativa no desempenho profissional desses servidores.

Segundo Rowe e Bastos (2009), como qualquer instituição, a de ensino também precisa de pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com o trabalho, para que sejam alcançados seus objetivos. Corroboram essa afirmação os estudos de Rocha e Honório (2015) realizados com servidores da UFMG, em que, dentre outros fatores, a motivação e a satisfação foram apontadas como responsáveis pelo comprometimento. Na mesma direção foram os achados da pesquisa de Silva (2016) realizada com técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação do Pará, cujos resultados evidenciaram uma relação direta da satisfação com o comprometimento organizacional.

Este estudo investiga o comprometimento organizacional em uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais, caracterizada por seu envolvimento na educação e na formação de pessoas desde o nível fundamental, na forma de apoio, passando pelo nível médio em seu Colégio de Aplicação, até os mais altos graus de doutoramento, atuando em três *campi* no estado. Essa instituição foi definida para o estudo pela sua posição de destaque como centro de excelência de ensino, pesquisa e extensão e por representar na região em que atua, a principal fonte de disseminação de conhecimentos. O estudo foca na categoria de servidores técnico-administrativos de nível superior, considerada estratégica na instituição.

1.1 Problematização

Para Pinho e Oliveira (2017), aumentar o comprometimento das pessoas nas instituições públicas constitui uma importante estratégia para lograr êxito no alcance dos objetivos institucionais e na qualidade do serviço público prestado à sociedade.

No setor público, afirmam Moraes, Marques e Correia (1998), a discussão e o estudo sobre o comprometimento são fundamentais, sobretudo, por constatarem ineficiências decorrentes de disfunções típicas de algumas instituições públicas brasileiras, como, excessos burocráticos, frutos de pouco engajamento por parte de seus dirigentes e servidores. Rocha e Silva (2007), Roman *et al.* (2012) e Custódio

et al. (2013) corroboram essa ideia quando afirmam que a esses aspectos burocráticos somam-se questões de paternalismo e nepotismos, dentre outros, que impactam negativamente as instituições e afetam o desempenho, a autoestima e, conseqüentemente, o comprometimento do servidor. Saraiva (2002) argumenta que a falta de criatividade e a rotina observadas no setor público desestimulam o comprometimento, com reflexos negativos nos resultados das instituições.

Com base no discurso da eficiência para a administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2006), os modelos de gestão gerencial implantados na década de 1990 tinham o propósito de reverter a burocratização excessiva e a ineficiência no serviço público. Destaca-se nesse contexto o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), considerado o grande marco nas instituições públicas, com impactos nas três esferas do governo (SENA; CUNHA, 2015). No entanto, afirmam esses autores que as políticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira carecem de reformas estruturais e que para a sua implementação é imprescindível uma mudança de cultura tanto dos dirigentes quanto dos servidores. Tal afirmação é reforçada por Capobianco (2013) quando aponta a importância de levar em consideração as características culturais locais para o sucesso de implantação pelo Estado de mudanças necessárias no âmbito das políticas públicas.

O governo sinalizou nesse sentido ao instituir o Decreto 5.707/2006, que dispunha sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), cuja finalidade era desenvolver permanentemente o servidor público e melhorar a eficiência, eficácia e qualidade de seus serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2006). No entanto, pelo que aponta Abrucio (2007) ao se referir às questões importantes que devem nortear a modernização da administração pública, o debate da profissionalização do serviço público norteadas por uma política de carreiras e de programas de educação continuada ficou em segundo plano.

No tocante às instituições federais de ensino superior, Landfeldt e Odelius (2017) advertem sobre a importância que se deve dar ao aproveitamento das competências dos servidores, uma vez que isso os motiva a se sentirem parte da instituição e altera suas formas de pensamento, passando a ter um olhar diferente sobre o trabalho e a maneira de desenvolvê-lo, o que traz maior proximidade com as

exigências do serviço público, no sentido de mantê-los comprometidos com a instituição, primando por qualidade e melhores resultados.

Apresentados esses desafios da gestão de pessoas no âmbito das instituições públicas em geral, em particular nas instituições federais de ensino superior, e da importância da implementação de políticas mais efetivas de pessoal, com vistas a aumentar o comprometimento deste com a organização, torna-se importante ressaltar alguns sentimentos específicos que podem afetar essa categoria de nível superior dos servidores que atuam na instituição estudada, objeto deste estudo.

Um desses sentimentos é que não obstante as definições das responsabilidades na descrição dos cargos e das funções, posiciona essa categoria na parte superior da estrutura organizacional, ocorre que quando da alocação das funções de livre nomeação, por serem funções de quem nomeia é esta que escolhe. Portanto, as prerrogativas legais que disciplinam a nomeação dessas funções não privilegiam as competências ou a profissionalização, podendo, por vezes, causar frustração e um sentimento de falta de prestígio na categoria de servidores objeto da pesquisa (JUCHARCK, 2014).

Outro aspecto percebido nessa categoria de técnico-administrativos e que traz um sentimento de falta de identidade profissional refere-se ao fato de ainda não ter sido contemplada com uma carreira específica. A Lei 11.091/2005, que criou e dispôs sobre a “Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação”, no âmbito das instituições federais de ensino superior, unificou o tratamento para todos os servidores da área administrativa, os denominando “Técnicos em Educação”. Em razão dessa tratativa deu-se início ao movimento de mobilização da categoria, em nível nacional, que veio culminar na criação da Associação dos Técnico-Administrativos de Nível Superior (ATENS) nas universidades federais e, mais tarde, na criação do sindicato da categoria (ATENS, 2017).

Diante dessas considerações e da necessidade de a universidade ter servidores preparados, com motivação e comprometimento com resultados de desempenho positivos, justifica-se a realização deste estudo.

Tendo como referência os conteúdos até então apresentados, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual é o nível de comprometimento dos servidores técnico-administrativos de nível superior de uma universidade pública?**

1.2 Objetivos

Com o objetivo de responder à questão de pesquisa, foram formulados os objetivos, geral e específicos, que nortearam o desenvolvimento desta dissertação.

1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o comprometimento organizacional, na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior que atuam em uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever os níveis de comprometimento organizacional dos sujeitos pesquisados;
- b) Identificar a dimensão do comprometimento organizacional predominante entre os sujeitos da pesquisa;
- c) Associar e analisar o comprometimento organizacional global, afetivo, instrumental e normativo com as variáveis demográficas e funcionais do estudo.

1.3 Justificativa

Este estudo se justifica pela relevância observada em três vertentes: acadêmica, institucional e social.

No âmbito acadêmico, pela aderência de pesquisas ao tema “Comprometimento Organizacional” no serviço público, especialmente nas instituições federais de ensino superior. Pretende-se com o estudo empírico obter informações atualizadas

sobre as bases constitutivas do comprometimento organizacional, servindo de referência para pesquisas futuras.

Salienta-se que, ao realizar buscas no banco de dados da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD, 2017), incluindo “EnANPAD, EnGPR, EnAPG e EnEOR” para o período de 2012 a 2017, com os termos “comprometimento” e “comprometimento organizacional”, depois de descartar os estudos fora da temática e os repetidos, restaram 85. Destes, foram observados em torno de 30 sobre órgãos públicos, com cerca de um terço deles evidenciados em instituições federais de ensino superior. Dentre os principais objetivos desses estudos constaram: analisar o vínculo do comprometimento com outros, como do entrenchamento, e do consentimento organizacional; identificar influência da função gratificada no comprometimento, na satisfação e no desempenho; identificar variáveis antecedentes preditoras, na visão de servidores universitários; medir a influência da qualidade de vida no trabalho no comprometimento organizacional; e analisar os níveis de comprometimento dos servidores. No entanto, nem um deles focou a categoria de servidores investigada nesta pesquisa.

Realizou-se também busca por “assunto” para os termos “comprometimento” e “Comprometimento organizacional” para os últimos cinco anos nos periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2017). Excluindo os estudos fora da temática e os repetidos, restaram 46 artigos, dos quais 11 em órgãos públicos, sendo 3 realizados em instituições federais de ensino superior. Nem um deles focava a categoria de nível superior que tomou parte desta pesquisa realizada.

Visando certificar se esses quantitativos se mantinham, foram também realizadas buscas nas bases de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL, 2017) e *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO, 2017). No SPELL, utilizando-se da opção “palavra-chave” para os termos “comprometimento e “comprometimento organizacional”, com filtro a partir de 2012, restaram, depois de excluídos os repetidos e os fora de escopo da pesquisa, 10 estudos, com três em instituições de ensino superior. Igualmente, nem um versava sobre o objeto deste estudo.

Finalmente, fazendo as buscas no SCIELO, na opção “artigos, por assunto”, foi digitado o termo “comprometimento” e adicionados ao índice do assunto os termos “comprometimento afetivo”, “comprometimento com o trabalho”, “comprometimento instrumental”, “comprometimento no trabalho”, “comprometimento normativo” e “comprometimento organizacional”. Encontraram-se 47 artigos, com apenas um diferente dos já analisados em instituição pública federal de ensino superior, que tratava da validação de escala de construto de outro vínculo organizacional; portanto, fora do escopo do presente estudo. Como nas buscas anteriores, aqui também não foi encontrado estudo com foco na categoria de servidores de nível superior que serviu de base para a pesquisa realizada.

Portanto, a pesquisa realizada, além de ampliar o escopo da aderência aos estudos existentes nas instituições públicas de modo geral, contribui também para evidenciar o comprometimento organizacional em instituições públicas federais de ensino superior. No que se refere aos estudos de comprometimento organizacional na esfera pública, esta pesquisa foca na análise do servidor público de nível superior, tendo como objeto a categoria específica dos técnico-administrativos de nível superior vinculada a uma universidade pública federal, cujos sujeitos estão distribuídos por todas as unidades da instituição.

De acordo com Campos *et al.* (2009), não obstante a importância considerada acerca dos estudos sobre o comportamento do servidor e a atenção dada aos recursos humanos nas instituições públicas, eles ainda se apresentam como importantes e estimuladores de novas pesquisas.

Em termos institucionais, de acordo com Andrade (2015), um valioso objetivo das pesquisas sobre comprometimento é conhecer o que elas podem contribuir para que o ambiente de trabalho se torne um local de alto empenho e que favoreça a identificação das variáveis organizacionais que colaboram para o envolvimento dos indivíduos. Esta pesquisa contribui para a realização de análises reflexivas relativas ao comprometimento organizacional, possibilitando a revisão e/ou implantação de políticas voltadas para a gestão de pessoas no âmbito da instituição.

No âmbito social, o estudo foca, a partir da construção e do conhecimento das bases constitutivas do comprometimento organizacional da categoria de servidores objeto do estudo, na contribuição para as estratégias de prestação de um serviço público de excelência. Dessa forma, justifica-se por possibilitar o entendimento do trabalho e a dimensão do comprometimento que ocorre nos vínculos entre os servidores e a instituição pesquisada, possibilitando adquirir conhecimentos necessários para melhorar o funcionamento da instituição, conseqüentemente, refletindo na melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução, que contempla a contextualização do tema, a definição do problema de estudo, os objetivos, geral e específicos, a justificativa e a estrutura. No segundo, desenvolve-se o referencial teórico, contendo as informações que constituem a base do conhecimento a respeito do tema principal, ou seja, o comprometimento organizacional. No terceiro, discute-se a metodologia adotada, contemplando: tipo, abordagem e método de pesquisa; população, amostra e sujeitos da pesquisa; técnicas de coleta de dados; e análise de dados. No quarto, apresenta-se a ambiência da pesquisa. No quinto, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No sexto, formulam-se as considerações finais. As referências, os anexos e os apêndices complementam o estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordam-se os conceitos e as bases do comprometimento organizacional e seus modelos multidimensionais; o modelo tridimensional de comprometimento, de Meyer e Allen (1991), que serviu de base para esta pesquisa; os demais modelos de comprometimento organizacional; os antecedentes do comprometimento organizacional; e, por último, os estudos relacionados ao tema no setor público brasileiro.

2.1 Conceitos e bases do comprometimento organizacional

Nesta seção, examina-se como alguns autores definem e compreendem o comprometimento organizacional, com destaque para a visão de Meyer e Allen (1991), criadores do modelo utilizado nesta pesquisa.

No contexto das organizações, o conceito de comprometimento é explicado por meio de uma junção psicológica que compreende a empresa e o indivíduo. A psicologia no âmbito empresarial enfatiza a propagação do engajamento do ato de fazer. Comprometer-se corresponde ao sentido que a pessoa dá ao se vincular a algo ou alguém e, assim, dar sequência neste processo (BASTOS, 1994a).

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), comprometimento organizacional é a forma como o indivíduo efetua uma conexão com a organização, agregando seus valores, regras e normas. Esta definição tem sido a mais usada por pesquisadores da área. Meyer, Allen e Smith (1993) a associam à realidade do trabalho e agregam maneiras para fazer uma avaliação aprofundada do indivíduo em sua relação com a organização.

Para Carvalho-Freitas *et al.* (2013), não há consenso quanto à definição de comprometimento organizacional. Para melhor defini-lo, torna-se importante realizar mais estudos sobre o tema. Bastos (1993) afirma que, em se tratando do termo *comprometimento*, existem muitas discordâncias entre os estudiosos do tema.

Na visão de Bastos (1994a), o comprometimento se subdivide em cinco vertentes: a) afetiva/atitudinal, ou modo como o trabalhador vivencia os valores e as metas da organização; b) instrumental/calculativa de continuação, ou modo como o trabalhador se relaciona com os valores e os ganhos que ele mantém enquanto exerce sua função na organização; c) sociológica, ou modo como o chefe exerce o poder sobre seus subordinados; d) normativa, ou modo como ocorre a junção das normas sociais que orientam a ação do trabalhador com a organização; e) comportamental, ou modo como ocorrem as cognições que orientam os comportamentos de conexão com a empresa.

Destacando a visão de Meyer e Allen (1990), o tema “Comprometimento Organizacional” pode ser analisado segundo três vertentes: a) afetiva (*affective commitment*), – em que há envolvimento e afeto, ocorrendo uma ligação com os propósitos e os princípios da organização, que ultrapassa o simples cumprimento das tarefas, demandando um laço afetivo, no qual o indivíduo se dispõe a cooperar amplamente com as metas da organização; b) instrumental (*continuance commitment*), – em que são levados em consideração os custos associados à decisão de romper com a organização; e c) normativa (*normative commitment*), – em que se considera o comprometimento de permanecer como colaborador.

Meyer e Allen (1990) explicam que o comprometimento afetivo advém de experiências que ocorrem no trabalho, fazendo com que o funcionário se sinta confortável no ambiente organizacional, juntamente com a manifestação de se sentir competente. Já o comprometimento instrumental refere-se à percepção que o trabalhador tem do que já conquistou na organização e da falta de oportunidade resultante de um mercado escasso. Finalmente, o comprometimento normativo é resultado das experiências sociais passadas ocorridas no âmbito corporativo.

As primeiras pesquisas sobre a temática enfatizavam as peculiaridades do comprometimento nos pontos atitudinal e comportamental. No atitudinal, analisa-se o modo como o relacionamento com a organização é percebido pelo indivíduo, englobando a reflexão que ele faz sobre como seus valores se associam aos valores da empresa. O comprometimento organizacional envolve, então, o processo que ocorre quando esse empregado se vincula à empresa e se conscientiza dessa

atitude (MEYER; ALLEN, 1991). Os autores afirmam que os estudos anteriores sobre comprometimento atitudinal se comprometiam a conhecer as condições resultantes do melhoramento do comprometimento e das atitudes advindas dele. Com o passar do tempo, as pesquisas se vincularam a promover a análise dos contextos em que era presenciada a repetição exposta e as prováveis implicações relacionadas à mudança atitudinal.

Ao aprofundarem os estudos sobre comprometimento, Meyer e Allen (1991) observaram algumas diferenças entre as abordagens. No comprometimento atitudinal, o indivíduo apresenta um comportamento consecutivo, que interfere de forma a contribuir para finalizar ou mudar o mesmo comportamento. Na concepção do comprometimento comportamental, percebia-se que as atitudes que o comportamento produzia tinha, provavelmente, influência no comportamento em uma nova situação. Desse modo, o comprometimento atitudinal e o comportamental, somados aos seus respectivos relacionamentos complementares, foram aglutinados ao modelo sugerido pelos autores. Para esclarecer o conceito, Meyer e Allen (1991) definiram o termo “comprometimento” como um estado psíquico que não se vincula apenas à lógica dos princípios interpessoais e empresariais e ao envolvimento do comportamento como referência à sua repetição. O termo agora se ampliou e é entendido como um estágio psicológico, assumindo a forma de desejo, exigência ou obrigação.

Diante de toda a diversificação de conceitos utilizada para o termo “comprometimento”, Moraes, Marques e Correia (1998) afirmam que é fruto de uma linguagem cotidiana e que produz significados que o pesquisador, muitas vezes, até ignora. Porém, conhecer esses significados é a base para a decisão sobre qual conceito adotar. Nesse sentido, os autores destacam três conceitos: o primeiro relaciona-se à ideia de compromisso; o segundo é para mostrar o nível de esforço ou atenção que o indivíduo dispensa para a realização de algo; e o terceiro é usado quando se tem a intenção de transmitir a ideia de um conjunto de condições que geram consequências indesejáveis. Acrescentam ainda que a preocupação dos estudos sobre o comprometimento organizacional deve ir além da indicação da existência ou não do comprometimento, incluindo a necessidade de medir em que nível ele existe nas organizações. Assim, salientam que as pesquisas assumem uma

multidisciplinariedade, com os diversos pontos de vistas e teorias diversificadas, com destaques para os enfoques afetivo, instrumental e normativo, preconizado por Meyer e Allen (1991).

Medeiros (2003) considera que esses diferentes enfoques decorrentes da falta de consenso sobre o entendimento do que seja realmente comprometimento organizacional, levam à diversificação de conceitos sobre o tema, inclusive, podendo haver a união de mais de um enfoque. Isso gera várias abordagens e teorias, fazendo surgir os modelos multidimensionais, que serão destacados na subseção seguinte.

2.2 Modelos multidimensionais de comprometimento organizacional

Nesta seção, discorre-se sobre alguns modelos multidimensionais de comprometimento organizacional, com destaque para o das três dimensões de comprometimento, de Meyer e Allen (1991), por se tratar do modelo utilizado neste estudo. Importa salientar que a opção pelo modelo dos autores mencionados decorre da evidência apontada na literatura de que ele é o mais completo e ajustado para esta pesquisa. De acordo com Pinho e Oliveira (2017), que investigaram, por meio de um estudo bibliográfico, 223 publicações em periódicos nacionais acadêmico-científico, sendo 88 das publicações de eventos em anais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período de 1990 a 2016, das quais 50 foram selecionadas na vertente pública, o modelo mais utilizado foi o tridimensional (afetivo, instrumental e normativo), de Meyer e Allen (1991). Assim, fugindo da ordem cronológica de apresentação, analisa-se em primeiro plano o modelo tridimensional de comprometimento organizacional, de Meyer e Allen, e, na sequência, os demais modelos do comprometimento organizacional.

2.2.1 Modelo das três dimensões de Meyer e Allen

Segundo Souza (2014), os estudos do comprometimento se desenvolveram em meio aos diferentes enfoques e bases, em decorrência da falta de consenso quanto ao entendimento do sentido real do comprometimento. Dessa forma, ora se baseava

individualmente em estudos unidimensionais, ora conjuntamente, em estudos multidimensionais.

Para Meyer e Herscovitch (2001), o modelo multidimensional para estudo do comprometimento organizacional originou-se do fato de, na análise do termo *comprometimento* três aspectos importantes puderam ser observados: a ligação efetiva que o empregado mantinha com a organização, o alto custo de deixar a organização e o dever ou obrigação moral de permanecer na organização.

Nessa direção, apresentam-se, a seguir, as três dimensões do comprometimento organizacional relativas ao modelo de Meyer e Allen (1991), bem como as bases de concepção:

- a) *Affective commitment*, ou comprometimento afetivo – tem como base os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982) que indicavam uma ligação afetiva do trabalhador com a organização. Refere-se a um apego, proximidade, sentimento de lealdade. Ou seja, trata-se de uma identificação com a organização. Explicam Meyer e Allen (1990, p. 3): “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem”.
- b) Comprometimento entendido como gastos incorridos ao deixar a empresa, que os autores nomeiam de *continuance commitment*, denominado de “instrumental” pela literatura brasileira – chamado de *side bet*, traduzido no Brasil como “trocas laterais”, deriva dos trabalhos de Becker (1960), quando o autor sustenta que o trabalhador permanece na empresa devido a custos associados à sua saída. Reforçam Meyer e Allen (1990, p. 3), “Empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam”.
- c) Comprometimento visto como um compromisso em ficar na organização – nomeado pelos autores de *obligation*, ocorrendo depois uma reconceitualização de normativo (*normative commitment*). Uma

contribuição para o surgimento deste tipo de abordagem de comprometimento é a dos trabalhos Wiener e Vardi (1990), que identificaram que o comportamento do indivíduo é influenciado por certos valores organizacionais, que são internalizados por ele, afetando sua relação com a organização. Esclarecem Meyer e Allen (1990, p. 3): “Empregados com comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados, como dever moral”.

De forma sintética, o Quadro 1 mostra as características de cada componente do comprometimento do modelo de Meyer e Allen (1991), com as razões que levam os indivíduos a permanecerem nas organizações.

Quadro 1 – Modelo de três componentes de Meyer e Allen

COMPONENTE	CARACTERIZAÇÃO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída, que pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente a necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigação

Fonte: Meyer e Allen, 1991, adaptado pelo autor.

Segundo Meyer e Allen (1990), a essência da questão se concentra na seguinte afirmação: trabalhadores com alto nível de comprometimento afetivo permanecem na organização por causa de seu desejo. Por sua vez, aqueles com comprometimento instrumental estão ali porque precisam. Já os empregados com comprometimento normativo permanecem porque se sentem com o dever moral de permanecer.

Uma característica importante deste modelo é que um trabalhador pode apresentar ao mesmo tempo, na visão de Meyer e Allen (1991), um comprometimento com a organização pautado em aspectos emocionais (comprometimento afetivo), um

sentimento de dever com a organização (comprometimento normativo) e um entendimento de que a sua saída provoca gasto demasiadamente elevado (comprometimento instrumental). No entanto, embora isso possa ocorrer, as dimensões serão em níveis diferentes, podendo uma predominar sobre a outra em termos de intensidade.

Tendo apresentado o modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1991), que serviu de base para esta pesquisa, aborda-se outros modelos de comprometimento organizacional que figuraram junto com o modelo ora apresentado entre os principais modelos de comprometimento constantes da literatura.

2.2.2 Outros modelos de comprometimento organizacional

Abordam-se aqui outros modelos multidimensionais de comprometimento, que, juntos com o modelo de Meyer e Allen, apresentado no tópico anterior, fazem parte dos principais modelos de comprometimento organizacional em aplicação.

Segundo Medeiros (2003), o comprometimento organizacional visto como um construto constituído de elementos distintos, surgiu em 1958, fruto das pesquisas de Kelman. Preconizava que o comprometimento organizacional era constituído de: envolvimento instrumental, decorrente de recompensas extrínsecas; desejo de filiação e similaridade entre os valores do indivíduo e os da organização.

Na sequência cronológica, ainda segundo Medeiros (2003), em 1960, Gouldner concluiu que a variável do comprometimento se constituía de mais de uma dimensão. Porém, diferentemente de seu antecessor, acreditava-se em um construto do comprometimento organizacional baseado em apenas duas dimensões: integração, relacionada ao grau de percepção do indivíduo do quanto ele se sente parte integrante da instituição; e introjeção, relacionada ao grau de sua própria imagem, que é fruto dos diferentes valores organizacionais aprovados.

Dando continuidade, Medeiros (2003) relata que em 1968 Kanter apresentou um modelo multidimensional de comprometimento contendo três dimensões: vínculo do indivíduo com as relações sociais da organização, que ele denomina de “coesão”;

sentimento de continuação, em que depois de passarem pelos “sacrifícios” requeridos pela organização, os indivíduos ficam desestimulados de abandoná-la; e finalmente, comprometimento de controle, baseado no vínculo do indivíduo com as normas da organização.

Jaros *et al.*, (1993), apresentaram um modelo no qual o comprometimento estaria ligado a três aspectos: afetividade, decorrente de sentimentos; vínculo de continuação, em função do alto custo de deixar a organização; e ligação moral, traduzida em um senso de obrigação de permanecer na instituição (MEDEIROS, 2003). Como se observa, este modelo é o que mais se assemelha ao de Meyer e Allen (1991). Ressalta-se que os modelos apresentados até então, são semelhantes na essência, diferenciando-se apenas nas terminologias.

Medeiros *et al.* (1999) também apresentaram um modelo de comprometimento organizacional, no qual embora também guarde semelhanças com os anteriores, aponta uma quarta dimensão, denominada “afiliativa”.

Medeiros (2003), que serviu de referência para a apresentação desses modelos, também apresentou um próprio. Em 2003, propôs a Escala de Base do Comprometimento Organizacional (EBACO). O construto do modelo EBACO pressupõe que o comprometimento pode ser explicado em sete bases: afetiva, ligada a um sentimento de crença e de identificação do indivíduo com os objetivos da organização; obrigação de permanecer, quando o indivíduo se sente culpado em deixar a organização, e por isso se mantém comprometido com ela; obrigação pelo desempenho, quando o indivíduo sente a necessidade ou acredita que tem que se dedicar ao máximo para atingir os objetivos da organização; afiliativa, quando o indivíduo se sente comprometido a partir do reconhecimento de outros funcionários da organização; falta de recompensas e de oportunidades, relacionada com a crença do indivíduo de que a organização deve recompensá-lo e dar-lhe oportunidades por sua dedicação a ela; linha consistente de atividades, ou crença do indivíduo de que ele precisa ter atitudes e se manter proativo para continuar na organização; e escassez de alternativas, em que, não vislumbrando outras oportunidades de trabalho, o indivíduo se vê preso e comprometido organizacionalmente.

O modelo EBACO não apresenta avanços no que tange à essência das dimensões do comprometimento em relação aos outros modelos discutidos, incluindo o modelo de Meyer e Allen (1991). A diferença principal é que ele apresenta de forma mais fragmentada as variáveis do comprometimento. Quando aglutinam os fragmentos das sete bases, é possível encaixá-los nas três dimensões propostas por Meyer e Allen (1991).

Assim, foram apontados alguns dos principais modelos de comprometimento organizacional apresentados nas últimas cinco décadas. Fica evidenciado que o modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) contém, na essência, os elementos dessas últimas propostas apresentadas, podendo ser considerada assertiva a escolha de tal modelo para os propósitos deste estudo.

Uma vez apresentados os modelos de comprometimento organizacional e as diferentes razões que levam os indivíduos a permanecerem nas organizações, na subseção seguinte descrevem-se alguns elementos importantes que predizem o comprometimento organizacional.

2.3 Antecedentes do comprometimento organizacional

Nesta seção, discorre-se sobre as variáveis preditoras de comprometimento organizacional vinculadas aos antecedentes do comprometimento, importantes na associação com os construtos do comprometimento organizacional.

Certas variáveis foram investigadas nas pesquisas de décadas recentes, como, antecedentes, correlatados e consequentes do comprometimento organizacional. Algumas se efetivaram como tradicionais e são referências na literatura da temática, a exemplo das obras de Hackman e Oldham (1975); Mowday, Porter e Steers (1982); Morrow (1983); Mottaz (1988); Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Allen (1990), que se tornaram base para a elaboração deste estudo.

As pesquisas de Mathieu e Zajac (1990), baseadas em meta-análise, enfatizam a importância de se saber mais acerca dos principais antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. No entanto, considerando o

interesse deste estudo, mantém-se o foco na identificação dos preditores, ou antecedentes, do comprometimento organizacional. Os autores relatam em suas pesquisas cinco grupos de variáveis do comprometimento: características pessoais; características do trabalho; relações com o grupo/líder; características organizacionais; e variáveis funcionais. Tais descrições não encontram unanimidade na literatura, ou seja, se são causa ou consequência do comprometimento. Assim, os antecedentes englobam características pessoais, relações grupo/líder, características organizacionais e variáveis funcionais.

As variáveis antecedentes do comprometimento têm sido alvo de grande atenção por parte dos estudiosos do tema. Saber quais são os preditores, ou antecedentes, do comprometimento possibilita à organização a estruturar-se para controlar o gerenciamento desse acontecimento crucial para seu desempenho e para melhorar a competitividade no mercado. Dessa forma, procedimentos e técnicas de recrutamento e seleção, treinamento de socialização, avaliação e promoção, compensação e benefícios e gestão e participação, dentre outras, são estudados quando se pretende compreender como influenciam o comprometimento do funcionário na organização (MEYER; ALLEN, 1990; BASTOS, 1993; BASTOS; LIRA, 1997; SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

Os estudos acerca do comprometimento muitas vezes são inconclusivos, mesmo quando envolvem características exaustivamente pesquisadas do construto. Isso ocorre, de certa maneira, pelo fato de existirem diversas formas como o comprometimento e os fatores antecedentes são tratados nas pesquisas (BASTOS, 1993). Segundo esse autor, as variáveis que interferem, ou não, no aumento do comprometimento ainda precisam de pesquisas longitudinais. Logo, o correto seria focalizar aqueles provenientes de dados de natureza transversal.

Para Morrow (1983), os estudos destinados a analisar os antecedentes do comprometimento organizacional indicam que isso tem ocorrido em função tanto das características pessoais, como, idade, educação e necessidade de realização, quanto a fatores situacionais relacionados ao ambiente de trabalho, como, clima e conflito de ambiguidade de função.

Na visão de Siqueira e Gomide Júnior (2004), ainda que existam poucos estudos efetivos na literatura, o comprometimento afetivo é caracterizado em razão do anseio de permanecer na organização, e de ser o fator mais importante antecedente, que mantém ligação com as vivências do sujeito em empregos anteriores, especialmente os trabalhos que foram bem-sucedidos psicologicamente, em que se sentia satisfeito na organização e competente para o cargo ocupado. Sobre o comprometimento instrumental, cujo o foco é na importância e necessidade de permanecer na organização, o antecedente fundamental é provocado por meio dos investimentos realizados pelo funcionário na organização, juntamente com a falta de emprego disponível no mercado. Por fim, para o comprometimento normativo, ou seja, a obrigação ética de permanecer na organização, o antecedente fundamental é proveniente de um momento psíquico, trazido de experiências anteriores do trabalhador nas relações familiares e sociais e, também, da relação com seus colegas de trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004),

Wiener (1982) reúne os antecedentes do comprometimento organizacional em três classes: a) variáveis referentes aos valores e desejos de cada indivíduo, como, prestígio e bem-estar do trabalhador; b) características relativas à realização do trabalho e aos acontecimentos experimentados na função por exemplo, retorno, convívio social e dentro de grupos e satisfação com a tarefa desempenhada, aspectos esses vistos como influenciadores do comprometimento; e c) elementos demográficos, como, idade do trabalhador e tempo de trabalho dentro da organização. O envolvimento dessas classes com o comprometimento, quando acontece de forma benéfica, cria desenvolvimento e mudanças individuais vinculadas ao crescimento pessoal e profissional.

Bastos (1993) afirma que as pesquisas acerca dos antecedentes do comprometimento são ancoradas no modelo das três variáveis de Mowday, Porter e Steers (1982):

- a) Características pessoais – dizem respeito a gênero, estado civil, idade, escolaridade, tempo de trabalho, remuneração e habilidades. As pesquisas indicam que a relação entre o comprometimento e as características pessoais tendem a ser menores. No entanto, há uma

relação direta que se associa maior comprometimento com maior idade, mais tempo de trabalho na organização, cargo mais elevado e maior remuneração. Na visão de Mowday, Porter e Steers (1982), não obstante todas essas variáveis serem consideradas como antecedentes do comprometimento instrumental, proveniente das trocas entre indivíduos e organização, as relações positivas predominam na dimensão afetiva.

- b) Características do trabalho – são mais frequentemente usadas para estudar os impactos do trabalho nas etapas de comprometimento instituídas por Hackman e Oldham (1975). Ocorrem correlações moderadas e elevadas no âmbito das habilidades e dos talentos, segundo a finalidade do trabalho e seu aspecto inovador com o comprometimento (BASTOS, 1993). Ao analisar a autonomia, diminui a correlação. Foram diagnosticadas correlações moderadas ao investigar as relações de grupo-liderança, com prevalência de uma gerência participativa, e encontradas correlações elevadas quando a liderança possui habilidades acentuadas de comunicação.
- c) Características organizacionais – o treinamento para a realização de uma função com um grupo participativo acarreta influência positiva no comprometimento com a realização do trabalho na empresa (BASTOS, 1993).

Ao contrário do que apontaram várias pesquisas, para Mottaz (1988) o tempo de trabalho não tem influência no comprometimento. Os sujeitos procuram no trabalho novas expectativas, recompensa e propósitos ao longo do tempo em que permanecem da organização. Segundo o autor, indivíduos que apresentam grandes exigências de salário e desafios no emprego são os mesmos que querem mais autonomia e possibilidade de crescimento na carreira, a fim de aumentarem o comprometimento com a organização.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) salientam que os aspectos que antecipam o comprometimento organizacional para darem suporte ao comprometimento afetivo

são: características de cada indivíduo, características do cargo ocupado, forma como o trabalhador percebe suas competências, finalidade do trabalho, premiações adequadas, entendimento sobre a organização e obtenção de apoio. Os autores enfatizam que tais elementos agregariam benefícios ao comprometimento em bases afetivas, o que, de forma positiva, acarretaria consequências favoráveis para a eficácia dos resultados na empresa. Do contrário, causariam impactos desfavoráveis no desempenho e, conseqüentemente, nos resultados, provocados por aspectos negativos, observados por intermédio de empregados menos empenhados na realização de tarefas, rotatividade e aumento do absenteísmo.

Segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), os antecedentes que trazem suportes ao comprometimento instrumental, ou calculativo, não são colocados de forma satisfatória. Todavia, evidenciam que características como atrativos em empregos novos, avaliação do período trabalhado na empresa, dedicação ao trabalho e benefícios encontrados no atual emprego, podem ser evidenciadas como antecedentes para a base do comprometimento instrumental.

Quanto aos antecedentes para a base de comprometimento normativo, salienta-se o envolvimento do aspecto social no que tange à cultura das organizações, já que é percebido um sentimento de obrigação por fazer parte do corpo de trabalhadores de uma empresa. Ocorre também neste caso a incorporação das pressões sociais, da família e do próprio ambiente de trabalho. Este sentimento de obrigação com a organização é vivenciado, uma vez que o trabalhador tem consciência dos benefícios já recebidos, o que demanda um comprometimento que é experimentado até que ele sinta que não está mais em débito com a organização onde trabalha (WIENER 1982).

Bastos (1993, 1994b) em suas pesquisas em que contrastam organizações com diversos modelos de administração, salienta que na tradicional organização burocrática o comprometimento afetivo é expressivamente menor que nas organizações de gestão inovadora. A literatura mostra também correlações moderadas e baixas com as singularidades de papel, como, ambigüidade, conflito e sobrecarga de trabalho.

Estudos realizados por Bastos e Lira (1997) apontam que as ações organizacionais utilizadas conjuntamente obtêm melhores resultados em qualidade e estímulo ao comprometimento com a organização. Apresentam três grandes grupos dessas ações organizacionais: a) produtos provenientes de processos de seleção, como, atendimento efetivo das expectativas firmadas no vínculo com a organização e prioridade concedida aos funcionários de carreira na promoção e no crescimento funcional; b) maior demanda de atividades de treinamento e qualificação profissional, orientadas para a qualidade do trabalho e o envolvimento dos trabalhadores; e c) técnicas de reconhecimento e recompensas, que reafirmam o vínculo do empregado com a organização pelo sentimento de trocas justas entre o sujeito e a organização.

Considerando que, com base no delineamento do estudo, não serão demandadas outras variáveis necessárias à descrição e análise dos construtos envolvidos na pesquisa, encerra-se com a seção dos antecedentes a contextualização das variáveis do comprometimento, passando à apresentação, na seção seguinte, dos estudos realizados no Brasil, sobre a temática em estudo.

2.4 Estudos relacionados ao comprometimento organizacional no setor público brasileiro

Busca-se nesta seção, evidenciar estudos que investigam o comprometimento organizacional na vertente pública brasileira, os quais demonstram a importância no contexto pretendido da realização desta pesquisa. Salienta-se que esses estudos foram selecionados em razão não só do corte transversal dos últimos cinco anos para a pesquisa, mas também ao longo da revisão bibliográfica sobre a temática.

Dentre as investigações abordadas cita-se o estudo de Flauzino e Borges-Andrade (2008), que analisa o comprometimento de servidores públicos ligados à educação, saúde e segurança. Com base no modelo de comprometimento afetivo de Mowday, Porter e Steers (1982) e na escala de comprometimento de Bastos (1994a), Flauzino e Borges-Andrade (2008) realizaram um estudo de caso de natureza, qualitativa e quantitativa, do tipo descritivo, no qual constataram alto grau de comprometimento organizacional afetivo entre os pesquisados. Concluíram que o comprometimento

dos servidores no plano organizacional é maior que no real, evidenciando que a ideologia da instituição sobrepõe, às vezes, a instituição propriamente dita. Os funcionários da área de segurança, cujo ideal é salvar vidas, tiveram um nível de comprometimento mais elevado em relação às demais áreas.

Campos *et al.* (2009) realizaram estudos sobre o comprometimento organizacional em uma Faculdade da Universidade de São Paulo, envolvendo funcionários com e sem cargos de chefia. Utilizando o modelo de Meyer e Allen (1991), desenvolveram um estudo de caso qualitativo com a pesquisa do tipo exploratória. Identificaram forte comprometimento afetivo, com baixos comprometimentos instrumental e normativo. Constataram, também, opiniões contraditórias entre chefes e chefiados, evidenciando a falta de alinhamento entre eles, o que dificulta as políticas de estímulo ao comprometimento organizacional.

Também baseado no modelo de Meyer e Allen (1991), Botelho e Paiva (2011) realizaram pesquisa com os servidores do Fórum Lafayette na cidade de Belo Horizonte, objetivando descrever e analisar como se configurava o comprometimento organizacional naquele órgão estadual. Utilizando pesquisa de campo, descritiva, com abordagem, quantitativa e qualitativa, e método de estudo de caso, as autoras coletaram dados de amostra de 330 sujeitos, por meio de questionários, mais 8 entrevistas. Foi possível observar a falta de comprometimento, originada na falta de infraestrutura, na falta de perspectiva na carreira, na sobrecarga de trabalho e, principalmente, na falta de valorização na percepção dos servidores, o que, na visão das autoras, pode refletir negativamente, dado o caráter social da instituição pesquisada. Nessa pesquisa, embora tenha ocorrido a constatação de fragilidades no que se refere ao comprometimento organizacional, predominou a dimensão do comprometimento afetivo.

Já os estudos de Santos e Cruz (2012) tiveram por finalidade identificar e analisar os fatores ligados às práticas de gestão que influenciam o comprometimento organizacional. Com base, também, no modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1991), realizaram estudo de caso qualitativo do tipo descritivo com servidores da sede administrativa do Conselho Nacional do Ministério Público. As autoras aplicaram um questionário a uma amostra de 60 indivíduos de uma população de

105 sujeitos. Os achados revelaram uma relação forte das práticas de gestão com o comprometimento organizacional, evidenciando a importância das políticas públicas de gestão de pessoas para estimular o comprometimento organizacional.

Em 2012, Roman *et al.* realizaram uma pesquisa do tipo exploratória com 50 servidores administrativos municipais da Prefeitura de Pitanga, estado do Paraná, objetivando identificar o tipo predominante de comprometimento organizacional. Utilizaram o modelo de comprometimento Meyer e Allen (1991), com base no estudo de caso do tipo exploratório e na abordagem quantitativa. Segundo Roman *et al.* (2012), os achados desta pesquisa foram: altos níveis de comprometimento, com destaque para a dimensão afetiva, apresentando a maior média, seguida da instrumental, e por último, da dimensão normativa, com a menor média; e influência salarial no comprometimento dos sujeitos pesquisados.

Oliveira *et al.* (2014) utilizaram o modelo de comprometimento organizacional de Medeiros (2003) para investigar a relação entre comprometimento e regime de remuneração variada, tendo como sujeitos de pesquisa 142 servidores da carreira de auditor fiscal da Receita Federal. Foi realizado um *survey*, com abordagem de pesquisa quantitativa do tipo descritiva. Os resultados revelaram alto grau de comprometimento organizacional apresentado pelos sujeitos pesquisados, porém sem influência das alterações de regime de remuneração.

Rocha e Honório (2015) também realizaram estudos no setor público, desta vez, com o objetivo de verificar o grau de comprometimento no trabalho de detentores de cargos de chefia na área de Infraestrutura da Universidade Federal de Minas Gerais. Utilizando o modelo de Meyer e Allen (1991) e tipo de pesquisa descritiva, fizeram um estudo qualitativo, cujos resultados evidenciaram a predominância do comprometimento dos servidores pesquisados na base afetiva, concorrendo para esta dimensão elementos como satisfação pessoal, dedicação, significância do trabalho, motivação e participação no planejamento das atividades. Seguiu-se o comprometimento normativo, com destaque para componentes como lealdade, gratidão e aderência às normas e aos valores da organização. Por último, apareceu a vertente instrumental, sustentada especialmente por variáveis como estabilidade, liberdade e tranquilidade de trabalhar na esfera pública.

Objetivando estudar como se comportam as pessoas no ambiente de trabalho, na percepção delas, em relação ao comprometimento organizacional e à satisfação no trabalho, Silva (2016) realizou pesquisa no Instituto Federal de Ensino do Pará, no *Campus* de Santarém. Utilizando-se do método de estudo de caso descritivo, realizou um estudo quantitativo com docentes e técnico-administrativos, cujos resultados mostraram que o coeficiente de satisfação foi 1,5 vez maior que o coeficiente de comprometimento, evidenciando que servidores mais satisfeitos são mais comprometidos com o trabalho. As evidências mostraram também que os servidores com maior escolaridade e maior tempo de serviço revelaram maior nível de comprometimento, assim como os servidores mais velhos se mostraram mais satisfeitos em relação aos mais jovens, além de, maior satisfação dos técnico-administrativos em relação aos docentes.

Apresenta-se, também, a pesquisa realizada por Paula, Marques e Morais (2017), em que um dos objetivos foi verificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores de uma instituição federal de ensino localizada no estado de Minas Gerais e a influência da qualidade de vida no trabalho no comprometimento desses servidores. Na mesma linha da maioria dos estudos apresentados, foi também usado o modelo de comprometimento de Meyer e Allen (1991). Com pesquisa do tipo descritiva e abordagem, qualitativa e quantitativa, empregou-se o método de estudo de caso e coletaram os dados de 175 indivíduos da amostra de uma população de 345 sujeitos da pesquisa.

Os achados da pesquisa revelaram alto comprometimento organizacional dos servidores, com predominância da vertente afetiva, e, também, a influência da qualidade de vida no trabalho no comprometimento organizacional dos pesquisados, indicando que as dimensões integração social e oportunidade de crescimento profissional e pessoal da QVT foram as que mais impactam no comprometimento organizacional dos pesquisados.

Por fim, como último estudo do comprometimento organizacional no setor público brasileiro, apresenta-se o recente estudo realizado por Cruz (2018), com funcionários de um banco de economia mista, localizado no estado de Minas Gerais, onde, também, utilizou o modelo de Meyer e Allen (1991). Com estudo descritivo e

abordagem qualitativa e quantitativa, a autora utilizou-se do método de estudo de caso e coletou os dados de 167 indivíduos da amostra de uma população de 327 sujeitos da pesquisa.

Como resultados encontrados, o estudo constatou elevados índices de comprometimento organizacional, com predominância da dimensão afetiva, seguida da instrumental, e, por último, da normativa.

O Quadro 2 sintetiza esses estudos sobre o comprometimento organizacional na esfera pública, especialmente os objetivos, a metodologia utilizada e os resultados encontrados.

Quadro 2 – Estudos brasileiros sobre o comprometimento organizacional (CO) na vertente pública

(Continua)

Autor	Objetivo	Metodologia	Resultado
Flausino e Borges-Andrade (2008)	Analisar o CO afetivo de servidores públicos: áreas de segurança, educação e saúde.	Descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa em um estudo de caso	Alto CO afetivo. O comprometimento dos pesquisados do setor de segurança relaciona-se mais ao plano organizacional que ao real.
Campos <i>et al.</i> (2009)	Verificar como compõem os componentes afetivo, instrumental e normativo em uma faculdade da Universidade de São Paulo.	Exploratória, com abordagem qualitativa em um estudo de caso.	Presença forte do componente afetivo e fraca dos componentes instrumental e normativo. Observou-se percepção divergente entre chefes e subordinados no CO.
Botelho e Paiva (2011)	Descrever e analisar como se configura o CO no Fórum Lafaiete em Belo Horizonte (MG).	Descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa em um estudo de caso.	Observaram-se fragilidades no CO. Predominou a base afetiva. A falta de valorização dos servidores impactou negativamente o CO. O CO com a carreira foi maior que com a instituição.
Santos e Cruz (2012)	Identificar e analisar fatores relacionados às práticas de gestão que influenciam o CO, em servidores do Conselho Nacional do Ministério Público.	Descritivo, com abordagem qualitativa em um estudo de caso.	Predomina o CO afetivo, seguido do instrumental e do normativo. Relação forte das práticas de gestão com o CO, evidenciando a importância das políticas públicas para estimular o CO.
Roman <i>et al.</i> (2012)	Identificar o tipo de CO dos servidores públicos do município de Pitanga, do estado do Paraná.	Exploratória, com abordagem quantitativa, em um estudo de caso.	Altos níveis de CO. Destaque para a dimensão afetiva com maior média, seguida da instrumental e, depois, da normativa com a menor média.
Oliveira <i>et al.</i> (2014)	Investigar a relação do CO com o regime de remuneração variada em servidores da carreira de auditor fiscal da Receita Federal.	Descritiva, com abordagem quantitativa em um <i>survey</i> .	Alto grau de CO, sem influência do regime de remuneração.

(conclusão)

Rocha e Honório (2015)	Verificar o grau de CO no trabalho de detentores de cargos de chefia na área de Infraestrutura da UFMG	Descritiva, com abordagem quantitativa em um estudo de caso.	Predomina o CO afetivo. Variáveis: satisfação pessoal, dedicação, significância do trabalho, motivação e participação no planejamento das atividades, seguindo-se o comprometimento normativo, destacando a lealdade, a gratidão e a aderência às normas e aos valores da organização e, por último, a vertente instrumental. Destaque para as variáveis: estabilidade, liberdade e tranquilidade do labor no setor público.
Silva (2016)	Verificar os níveis de CO em uma instituição federal de ensino superior e a influência da QVT no CO.	Descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa em um estudo de caso.	Coefficiente de satisfação = 1,5 vez mais que o coeficiente de comprometimento, evidenciando que as pessoas mais satisfeitas são também mais comprometidas com o trabalho, e vice-versa. Mostrou também que servidores com escolaridade maior associada a maior tempo de serviço mostraram maior nível de CO. Servidores mais velhos revelaram mais satisfeitos em relação aos mais jovens. Também, observou-se maior satisfação dos técnicos em relação aos docentes.
Paula, Marques e Morais (2017)	Verificar níveis de CO em uma instituição federal de ensino superior e a influência da QVT no CO.	Descritiva e explicativa, com abordagem qualitativa e quantitativa em um estudo de caso.	Alto CO dos servidores, com predominância para a base afetiva, seguida da instrumental e normativa. Para os pesquisados, a QVT impacta o CO, com predominância para as dimensões integração social e oportunidade de crescimento profissional.
Cruz (2018)	Analisar o nível de CO em um banco de economia mista, localizado no estado de MG	Descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa em um estudo de caso.	Nível alto de CO (M = 4,24), com predominância da base afetiva (M = 4,60), seguida da instrumental (M = 4,24), e, por último, da normativa (M = 3,83)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018

Os estudos apresentados sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro permitem perceber a predominância da metodologia utilizada nesta pesquisa, evidenciando, com base nos achados revelados, a sua efetividade e adequabilidade para a análise da temática em estudo. Passa-se, a seguir, à apresentação do capítulo do percurso metodológico da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os elementos metodológicos do estudo quanto a: tipo, abordagem e método de pesquisa; população, amostra e sujeitos; técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Em relação ao tipo de pesquisa, o estudo caracteriza-se como descritivo, que para Gil (2008, p. 45), tem por objetivo “descrever as características de determinada população e/ou estabelecimento de relações entre variáveis”. Andrade (2002) sinaliza a importância de se ater à observação dos fatos, registrá-los, classificá-los e interpretá-los.

Este estudo descreve e analisa os níveis do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de nível superior que atuam em uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais.

A abordagem utilizada foi a quantitativa. Para Collis e Hussey (2005), o método quantitativo foca na mensuração de fenômenos e tem por propósito, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), obter informações resumidas sobre várias características, possibilitando mais utilidade no mapeamento, uma vez que os dados quantitativos são mais objetivos e dependem da habilidade do pesquisador somente como analista para interpretá-los.

Marconi e Lakatos (2007) corroboram afirmando que a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificado, significando dizer que pode traduzir em números, opiniões e informações para descrevê-las e analisá-las. Neste estudo, quantificaram-se e mapearam-se por meio de processos estatísticos, informações acerca dos níveis de comprometimento e de dados demográficos e funcionais dos servidores da categoria de nível superior da instituição pesquisada, tendo por objetivo descrevê-los, analisá-los e verificar as relações entre esses dados demográficos e funcionais e os níveis de comprometimento.

Quanto ao método, a pesquisa se caracterizou como estudo de caso, que para Yin (2010, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O caso analisado neste estudo contemplou a categoria de servidores técnico-administrativos, para identificar como eles se comprometem com a instituição onde exercem seu trabalho.

3.2 População, amostra e sujeitos de pesquisa

Para Gil (2008), população pode ser conceituada como um grupo definido de elementos que possuem determinadas características a serem investigadas. Já para Malhotra (2001), a população compreende o total de elementos que compartilham um conjunto comum de características que serão objeto de estudo. Nesta pesquisa, a população compreendeu os 323 servidores da categoria de nível superior que atuam na universidade estudada.

Richardson (1999) considera que não se justifica coletar informações de toda a população que será estudada, seja pelo elevado número de elementos a serem pesquisados, seja pelo tempo dispensado ou, até mesmo, pelo volumoso recurso necessário para tanto. Dessa forma, propõe realizar a pesquisa com somente uma parte da população a ser investigada, denominada de “amostra”, a qual deve ser adequada aos objetivos da pesquisa.

Segundo Gil (2008), a amostra consiste em uma parte da população, por meio da qual se estabelecem ou se estimam as características do todo. Assim, para os propósitos deste estudo a amostra calculada de acordo com a fórmula de Barnett (1982) foi de 162 indivíduos, cujo cálculo encontra-se no APÊNDICE A, e os questionários respondidos e validados foram 196. Considerou-se um erro amostral de 5% (cinco por cento) e grau de confiabilidade de 95% (noventa e cinco por cento).

Já os sujeitos de pesquisa, na visão de Vergara (2005, p. 47), “são os que fornecerão os dados necessários à pesquisa”. Portanto, eles foram os servidores

técnico-administrativos da categoria de nível superior que atuam em uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais.

3.3 Coleta de dados

De acordo com Vergara (2005), o pesquisador deve explicitar como os dados foram coletados, com vista ao alcance dos objetivos do estudo. Para Marconi e Lakatos (2007), é nesta etapa da pesquisa que se colocam em prática os instrumentos e as práticas de coleta de dados elaborados. Neste estudo, a coleta quantitativa se deu por meio de questionário, que, segundo Severino (2007), consiste em um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, cuja finalidade é fornecer as informações necessárias à pesquisa.

Gil (2008) corrobora acrescentando que o questionário não deve ser um simples formulário, mas sim um instrumento de consulta que busca mensurar algo e consiste em um conjunto de questões que deve ser respondido pelo pesquisado.

O questionário utilizado nesta pesquisa para a coleta de dados quantitativos divide-se em duas partes. A primeira aborda os dados demográficos e funcionais dos respondentes, a saber: gênero idade, números de filhos, estado civil, escolaridade, forma de ingresso na instituição, cargo ocupado na instituição, tempo de trabalho, remuneração e exercício de cargo de direção ou função gratificada. Ressalta-se que esta última variável foi acrescentada ao questionário original por observar o seu impacto no comprometimento organizacional na literatura pesquisada (ROCHA; HONÓRIO, 2015). A segunda refere-se à Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1997) e validada no Brasil por Marques (2011). Este instrumento contempla três construtos (comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo), que apresentaram níveis de confiabilidade superiores a 0,71 na reavaliação realizada por Marques (2011). Para a identificação da percepção dos pesquisados a respeito dos referidos construtos, utilizou-se a escala *Likert* de 6 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (6). O questionário encontra-se no Anexo A.

O questionário foi enviado de forma eletrônica aos servidores, sujeitos de pesquisa, via *e-mail*, consideradas a população e a amostra determinadas. Utilizou-se para o armazenamento dos dados coletados o banco de dados do *Google Docs*. De forma complementar, visando obter o maior número possível de questionários respondidos pela população, realizou-se o monitoramento pelo pesquisador nas unidades da instituição, bem como o reenvio de mensagens com o questionário, especialmente nas situações em que os índices de respostas estavam sendo baixos.

3.4 Análise dos dados

Os dados foram analisados por meio de estatística univariada e bivariada. A estatística univariada foca nos métodos de estatística descritiva para a análise das variáveis separadamente. Por meio da estatística univariada, descreveram-se e analisaram-se os níveis de comprometimento dos servidores da categoria de nível superior da universidade pesquisada, em cada uma das dimensões – afetiva, instrumental e normativa – do modelo de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), bem como na dimensão global de comprometimento, identificada a partir das médias conhecidas de cada dimensão do modelo.

A estatística bivariada refere-se ao método que propicia a análise de duas variáveis ao mesmo tempo, podendo ou não ser observada entre elas a relação de causa e efeito. Nesse caso, permitiu descrever e analisar as relações associadas aos níveis e às dimensões do comprometimento com as variáveis demográficas e funcionais dos servidores pesquisados.

Para o processamento dos dados da pesquisa, utilizou-se o *software* SPSS, versão 22.0.0. O comprometimento dos pesquisados no trabalho foi analisado com base no cálculo de um indicador ancorado na média das respostas para cada uma das dimensões analisadas. Na sequência, com a finalidade de obter uma média global do comprometimento no trabalho dos pesquisados, definiu-se uma variável, denominada de *comprometimento global*, calculada como média das médias das respostas das questões, inerentes às dimensões do comprometimento no trabalho dos respondentes. Em seguida, avaliaram-se os dados descritivos dos construtos estudados. Para tal, considerou-se a identificação da média e do desvio-padrão.

Dando prosseguimento à análise, os indivíduos foram classificados em níveis de comprometimento a partir da média das respostas, de acordo com os critérios a seguir, definidos por Bandeira, Marques e Veiga (1999): baixo comprometimento, para médias entre 1,00 e 2,99; moderado comprometimento, para médias entre 3,00 e 3,99; e alto comprometimento, para as médias entre 4,00 e 6,00.

Para avaliar as diferenças no comprometimento em relação aos dados demográficos e funcionais, realizaram-se testes não paramétricos de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*, que comparam o centro de localização de duas variáveis (*Mann-whitney*) ou mais (*Kruskal-Wallis*) como forma de detectar diferenças, em tendência central, entre as populações avaliadas. São adequados quando as variáveis não seguem distribuição normal (PESTANA; GAGUEIRO, 2000). Os testes não paramétricos de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis* guardam correspondências com os *T-Student* e ANOVA, mas se ajustam e se adequam na presença de variáveis que não seguem uma distribuição normal. As técnicas citadas comparam o centro de localização de duas amostras, como meio de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes (PESTANA; GAGEIRO, 2000).

Ainda em relação ao teste *Kruskal-Wallis*, considerando que foram encontradas diferenças significativas em pelo menos dois grupos, realizaram-se testes *post hoc*, para identificar quais categorias são diferentes entre si. Tais testes são descritos

[...] por Siegel e Castellan (1998)¹ e envolve[m] tomar a diferença entre as médias dos postos dos diferentes grupos comparada com o valor z (corrigido para o número de comparações sendo feitas) e uma constante baseada no tamanho amostral total e as dos tamanhos amostrais dos dois grupos sendo comparados (FIELD, 2009, p. 498-9).

Essa desigualdade é nomeada “diferença crítica”. Seu cálculo é realizado a partir da fórmula apresentada adiante e tem a seguinte interpretação: se o lado esquerdo da fórmula for maior que o direito, conclui-se que há diferenças significativas entre os grupos, e aquele que possui maior posto de média é também o que possui maior escore (em tendência central) da variável de estudo.

¹ SIEGEL, S., CASTELLAN, N. J. **Nonparametric statistics for behavioral sciences**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

$$\text{Diferença crítica: } |\bar{Rv} - \bar{Ru}| \geq Z_{\alpha/k(k-1)} \sqrt{\left(\frac{N(N+1)}{12}\right) \left(\frac{1}{nu} + \frac{1}{nv}\right)}$$

Em que:

$|\bar{Rv} - \bar{Ru}|$ = módulo da diferença entre a média dos postos dos dois grupos comparados;

N = tamanho total da amostra;

nu = número de pessoas no primeiro grupo sendo comparado;

nv = número de pessoas no segundo grupo sendo comparado;

k = número de grupos; e

α = nível de significância no teste.

Por fim, cumpre indicar que a avaliação da normalidade das distribuições foi realizada a partir do teste *Shapiro Wilk*.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este capítulo destina-se conhecer o *locus* da pesquisa. Discorre sobre a instituição na qual foi realizado o estudo, apresentando uma caracterização geral de suas áreas acadêmica e administrativa e evidenciando a população objeto da pesquisa.

4.1 Caracterização geral da instituição

A universidade estudada foi originada da Escola Superior de Agricultura fundada no início da década de 1920 pelo então presidente do estado de Minas Gerais Arthur da Silva Bernardes. Ainda em meados da mesma década, já como presidente do Brasil, ele a inaugurou, dando início, no ano seguinte, às atividades didáticas, com os cursos fundamental e médio. Após um ano da inauguração, iniciou-se o Curso Superior de Agricultura. No início da década de 1930, foi criado o primeiro curso superior – o de Veterinária.

Figura 1 – Inauguração da Escola Superior de Agricultura – década de 1920



Fonte: *Site institucional* (2018, p. 1).

A FIG. 1 mostra o comboio presidencial na inauguração da então Escola Superior de Agricultura. Representa um marco importante da história da instituição, porque

delimita o início de sua pujança, transformada na atual Universidade Federal, reconhecida pela comunidade, nacional e internacional, como uma instituição de ensino e pesquisa de excelência.

Com o objetivo de desenvolver a Escola Superior de Agricultura, no final dos anos de 1940, foi transformada em uma universidade estadual. Cerca de 20 anos mais tarde, o Governo federalizou a instituição.

A universidade pesquisada vem acumulando desde a sua criação muita experiência e tradição em ensino, pesquisa e extensão, que formam a base de sua filosofia de trabalho. Constitui sua Missão: “Exercer a ação integrada das atividades desse tripé educacional, científico e extensionista, visando à universalização da educação superior pública de qualidade, à inovação, à promoção do desenvolvimento institucional e das ciências, letras e artes e à formação de cidadãos com visão técnica, científica e humanista, capazes de enfrentar desafios e atender às demandas da sociedade” (*SITE INSTITUCIONAL*, 2018, p. 1).

Figuram como Valores da instituição: “Excelência, presteza, eficiência, transparência, ética, comprometimento social, legalidade, integração, igualdade, responsabilidade, democracia, inovação, empreendedorismo, cidadania e espírito de equipe” (*SITE INSTITUCIONAL*, 2018, p. 1).

Caracteriza sua Visão: “Consolidar-se como referência de excelência no ensino, pesquisa e extensão reconhecida pela comunidade científica e pela sociedade, nacional e internacionalmente” (*SITE INSTITUCIONAL*, 2018, p. 1).

Estruturalmente, em sua linha de comando, a instituição tem sua formação a partir, primeiro, da Reitoria com a Vice-Reitoria. Sob o comando da Reitoria, têm-se as Pró-Reitorias: de Administração, de Assuntos Comunitários, de Ensino, de Extensão e Cultura, de Gestão de Pessoas, de Pesquisa e Pós-Graduação e de Planejamento e Orçamento.

Além das Pró-Reitorias, a estrutura organizacional conta com diretorias, tais como: uma do Campus da Universidade, localizada numa cidade da região metropolitana

da Capital, e outra do Campus que fica na região do Alto Paranaíba. Conta, ainda, com quatro Centros de Ciências: Ciências Agrárias, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas, Letras e Artes. Todos são órgãos que administram as atividades de ensino, pesquisa e extensão e são administrados pelos conselhos departamentais, câmaras de ensino e diretoria.

4.2 Área acadêmica

A universidade atua no ensino, na pesquisa e na extensão, com um modelo de ensino integralizado, mantendo, além dos cursos de graduação e de pós-graduação, um Colégio Universitário, com ensino médio geral, o apoio à Escola Estadual localizada no Campus sede e um Laboratório de Desenvolvimento Humano, que atende crianças de 4 a 6 anos de idade.

A instituição mantém, atualmente, além do Campus sede, mais dois *Campi*, sendo um em uma cidade da região metropolitana da Capital e outro na região do Alto Paranaíba. Conta, ainda, com diversas áreas de experimentos em cidades do interior de Minas Gerais.

A FIG. 2 mostra uma vista panorâmica do campus sede da universidade, onde ficam a Pró-Reitoria acadêmica e os quatro Centros de Ciências (Centro de Ciências Agrárias; Centro de Ciências Biológicas e da Saúde; Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas; e Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes). Nesse Campus concentram a maioria dos cursos de graduação e quase a totalidade dos programas de pós-graduação ofertados pela instituição. Dos 68 cursos de graduação que a instituição oferta, 46 são realizados no campus sede. Já quanto aos programas de pós-graduação que são 48, dentre os quais, 28, mestrado e doutorado e 20, mestrado, apenas 4 programas são ofertados nos *campi* fora da sede. No campus sede, ainda são ofertados 14 cursos de pós-graduação na modalidade *lato sensu*, sendo 11 presenciais e 3 a distância, com carga horária de 360 horas e duração máxima de 24 meses.

Figura 2 – Vista panorâmica do Campus sede



Fonte: *Site* institucional (2018, p. 1).

O segundo campus fica na região metropolitana de Belo Horizonte (FIG. 3).

Figura 3 – Vista panorâmica do Campus da região metropolitana de Belo Horizonte.



Fonte: *Site* institucional (2018, p. 1).

Esse campus, que até meados da década de 2000 era apenas uma escola de cursos técnicos de nível médio, a partir daí se transformou em campus da universidade e passou a oferecer 10 cursos de graduação e 3 programas de pós-graduação, sendo 2 em nível de mestrado, *stricto sensu*, e um em nível de especialização, *lato sensu*.

A universidade conta ainda com o campus criado na região do Alto Paranaíba (FIG. 4).

Figura 4 – Vista do prédio do pavilhão de aulas do campus da região do Alto Paranaíba.



Fonte: *Site institucional* (2018, p. 1).

Nesse campus, com cerca de 10 anos de existência, a universidade mantém 12 cursos de graduação, distribuídos em todas as quatro áreas das ciências (agrárias,

biológicas e da saúde, exatas e tecnológicas e humanas, letras e artes), contando, ainda, com dois programas de mestrado *stricto sensu*.

4.3 Área administrativa

As Pró-Reitorias de Administração, de Planejamento e Orçamento e de Gestão de Pessoas, juntamente com a Reitoria, englobam os órgãos máximos administrativos da universidade.

A Universidade conta com um quadro de cerca de 3.600 servidores, de acordo com os levantamentos realizados em dezembro de 2017, sendo, aproximadamente, 1.300 docentes e 2.300 técnico-administrativos. Dos servidores docentes, cerca de 1.200 fazem parte do quadro de professores efetivos e os outros 100, aproximadamente, são professores substitutos e visitantes. Destaca-se que do quadro de docentes, 80%, aproximadamente, possuem qualificação de doutorado. Já quanto aos servidores técnico-administrativos, os dados apurados no mesmo período indicam que 558 servidores atuam no nível de apoio, 1.417 no nível intermediário e 323 atuam em nível superior de enquadramento funcional na Instituição.

4.3.1 Categoria de nível superior

A categoria de nível superior corresponde aos servidores técnico-administrativos de nível superior enquadrados no nível de classificação “E” do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, lotados nas Instituições Federais de Ensino Superior vinculadas ao Ministério da Educação.

Na universidade estudada, esses sujeitos, que constituem a população desta pesquisa, somam 323 servidores, com cargos ocupados, conforme dados apurados e fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição estando distribuídos em 17 diferentes unidades, considerando os três *Campi*, da instituição.

A TAB. 1 mostra essas unidades com o quantitativo de servidores em cada uma, evidenciando a população.

Tabela 1 – Número de técnico-administrativos de nível superior lotados no órgão, por unidade de lotação

UNIDADES DA INSTITUIÇÃO	NÚMERO DE SERVIDORES
Campus da cidade da região Metropolitana de BH	24
Centro de Ciências Agrárias	18
Centro de Ciências Biológicas	46
Centro de Ciências Exatas	3
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes	12
Colégio Universitário	3
Campus da Região do Alto Paranaíba	27
Central de Experimentação do Triângulo Mineiro	1
Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional	1
Pró-Reitoria de Administração	33
Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários	37
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura	21
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	16
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	17
Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento	12
Pró-Reitoria de Ensino	9
Reitoria	43
TOTAL	323

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Em relação a essas unidades, as quais mostram os sujeitos da população da pesquisa, nota-se que o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCB) é o que possui o maior número, com 46 servidores. Com apenas 1 servidor têm-se a Central de Experimentação, Pesquisa e Extensão do Triângulo Mineiro e o Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional. Destaca-se, ainda, que do total dos 323 servidores, 24 estão lotados no Campus da Região Metropolitana da Capital e 27 no Campus da Região do Alto Paranaíba.

O propósito da TAB. 1 foi mostrar uma visão geral de como estão lotados, oficialmente, os servidores no âmbito da instituição, cabendo esclarecer que pequenas diferenças entre a lotação oficial e a real podem ocorrer nas unidades, levando-se em consideração o dinamismo das movimentações de transferências internas.

Quanto aos cargos ocupados pelos servidores da categoria de nível superior, de acordo com o apurado em fevereiro de 2018 na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição, eles estão distribuídos em 41 cargos distintos, com ocupação, e levando-se em consideração as lotações nos três *Campi* da instituição.

A TAB. 2 evidencia os cargos desses servidores técnico-administrativos, com o quantitativo, por cargo ocupado.

Tabela 2 – Cargos ocupados pelos técnico-administrativos de nível superior, Classificação "E"

CARGO	NÚMERO DE SERVIDORES
Administrador	37
Analista de sistema	6
Analista de tecnologia da informação	23
Antropólogo	1
Arquiteto e urbanista	6
Arquivista	2
Assistente social	10
Auditor	3
Bibliotecário documentalista	16
Biólogo	5
Contador	10
Diretor de produção (*)	2
Economista	3
Economista doméstico	6
Enfermeiro/área	7
Engenheiro agrônomo	11
Engenheiro de segurança do trabalho	4
Engenheiro/área	27
Farmacêutico	1
Farmacêutico bioquímico	2
Farmacêutico/habilitação	2
Fisioterapeuta	1
Fonoaudiólogo	1
Jornalista	10
Médico Veterinário	5
Médico/área	33
Nutricionista/habilitação	13
Odontólogo	5
Pedagogo/área	5
Psicólogo/área	10
Químico	1
Regente	1
Revisor de texto	9
Secretário executivo	7
Técnico desportivo	1
Técnico em assuntos educacionais	24
Técnico em cooperativismo	1
Tecnólogo/formação	4
Teólogo	1
Tradutor intérprete	1
Zootecnista	6
TOTAL	323

(*) Na instituição pesquisada, a terminologia “Diretor de produção” é considerada como cargo.

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

Dos 41 diferentes cargos, o destaque fica por conta do cargo de administrador, com 37 servidores, seguido do cargo de médico, com 33 profissionais. De outro lado, existem também cargos com apenas 1 ocupante, como os de antropólogo, farmacêutico, farmacêutico bioquímico, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, químico,

regente, técnico esportivo, técnico em cooperativismo, teólogo (na função de padre/capelão) e tradutor intérprete.

Salienta-se que essa categoria de servidores criou, cerca de 10 anos, uma associação, hoje transformada em categoria sindical, específica da categoria de nível superior das instituições federais de ensino, cuja missão é promover a integração e a valorização da cidadania, além da dignificação e do desenvolvimento sociocultural e profissional da categoria desses servidores.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa. Em um primeiro plano, caracteriza-se o perfil dos sujeitos pesquisados, levando-se em consideração as variáveis demográficas e funcionais do estudo. Na sequência, analisa-se o comprometimento organizacional, apresentando considerações sobre os dados descritivos de cada dimensão do construto (comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo), bem como do comprometimento global. E, por fim, identificam-se e analisam-se as diferenças nos níveis de comprometimento dos pesquisados em relação às variáveis demográficas e funcionais do estudo.

5.1 Análise dos dados demográficos e funcionais

Esta seção objetiva apresentar e analisar os resultados demográficos e funcionais da pesquisa. Inicia-se com a análise das variáveis pessoais demográficas relativas a *gênero, idade, número de filhos, estado civil e escolaridade*; e, posteriormente, com a análise das variáveis funcionais, a saber: *forma de ingresso na universidade, cargo ocupado na instituição, tempo de trabalho na Instituição, faixa salarial e se exerce ou não cargo de direção ou função gratificada*.

A seguir, descrevem-se as variáveis demográficas apresentadas na TAB. 3, de forma geral, e posteriormente detalhadas por meio de gráficos e tabelas.

Tabela 3 - Distribuição dos pesquisados por dados demográficos

Variável demográfica		Frequência	
		N	%
Gênero	Masculino	100	51,0
	Feminino	96	49,0
Idade	Até 25 anos	1	0,5
	De 26 a 30 anos	19	9,7
	De 31 a 35 anos	43	21,9
	De 36 a 40 anos	35	17,9
	De 41 a 50 anos	43	21,9
	Acima de 50 anos	55	28,1
Número de filhos	Nem um	69	35,1
	Um	46	23,5
	Dois	64	32,7
	Três	15	7,7
	Mais de Três	2	1,0
Estado civil	Casado(a)	125	63,8
	Solteiro(a)	39	19,9
	Divorciado(a)	16	8,2
	União estável	13	6,6
	Separado judicialmente	2	1,0
	Viúvo(a)	1	0,5
Escolaridade	Superior completo	7	3,6
	Especialização incompleta	1	0,5
	Especialização completa	61	31,1
	Mestrado incompleto	23	11,7
	Mestrado completo	73	37,3
	Doutorado incompleto	11	5,6
	Doutorado completo	18	9,2
Pós-doutorado completo	2	1,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

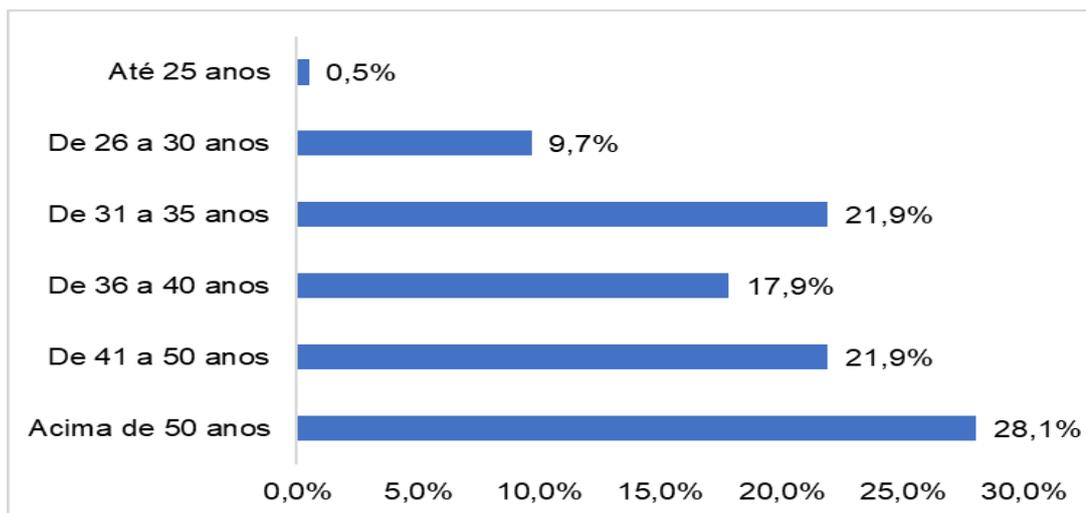
Em relação à variável *gênero*, dos 196 participantes que responderam ao questionário de pesquisa 51,0% são homens e 49,0% são mulheres (TAB. 3). Constata-se que a participação masculina foi ligeiramente superior à feminina (163 contra 160).

Quanto à variável *idade*, conforme ilustra o GRÁF. 1, 50% dos pesquisados têm mais de 40 anos de idade, 28,1% já ultrapassaram os 50 anos e 21,9% têm entre 41 e 50 anos. Entre 31 e 40 anos, situam-se 39,8%, sendo que 21,9% têm entre 31 e 35 anos e 17,9% têm entre 36 e 40 anos de idade. Os outros 10,2% correspondem aos pesquisados com até 30 anos de idade, divididos em 9,7% para os que têm de 26 a 30 e apenas 0,5% para os com idade até 25 anos.

A análise desses dados tomando como base só a idade dos pesquisados poderia levar a inferir uma proximidade de reposição do quadro de servidores em face de aposentadorias, considerando que cerca de um terço deles já ultrapassaram os 50

anos de idade. No entanto, esses números devem ser analisados juntamente com os da variável, *tempo de trabalho na instituição*, e que ao fazê-lo, nota-se que cerca de 64% dos pesquisados ainda se encontram com até 10 anos de trabalho na instituição, indicando que por motivo de aposentadorias a instituição não terá dificuldades em mantê-los.

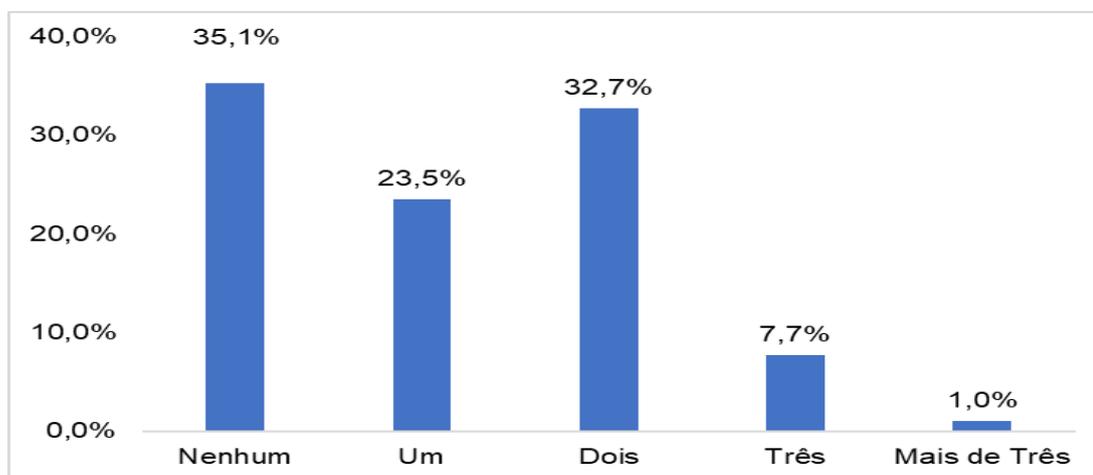
Gráfico 1 - Distribuição dos pesquisados por idade (em anos)



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que se refere à variável *número de filhos* (GRÁF. 2), 35,1% dos pesquisados não têm filhos; 32,7% têm dois filhos; 23,5% têm um filho; 7,7% têm três filhos; e apenas 1,0% tem mais de três filhos.

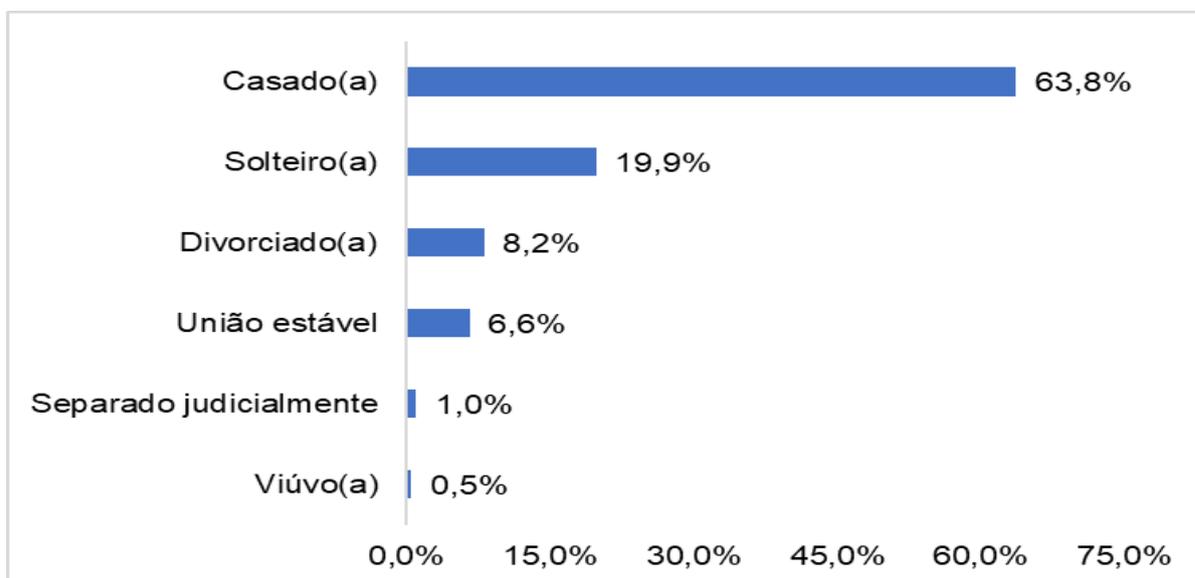
Gráfico 2 - Distribuição dos pesquisados por número de filhos



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Dos pesquisados ilustrados pelo GRÁF. 3, 63,8% são casados; 19,9% são solteiros; e os demais 16,3% dividem-se em divorciados (8,2%), união estável (6,6%), separado judicialmente (1%) e viúvo (0,5%).

Gráfico 3 - Distribuição dos pesquisados por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quanto à variável *escolaridade*, de acordo com os dados apresentados na TAB. 3, 37,3% possuem mestrado completo; 31,1%, especialização completa; 11,7%, mestrado incompleto; 9,2%, doutorado completo e 5,6%, doutorado incompleto. Ainda, aqueles que têm superior completo, pós-doutorado completo e especialização incompleta representam, respectivamente, 3,6%, 1,0% e 0,5%.

Considerando que a exigência mínima para a investidura nos cargo pesquisado é o curso superior completo, pode-se afirmar que 78,6% dos pesquisados possuem qualificação superior à exigida para o cargo que ocupam e mais 17,8% iniciaram esse processo, o que eleva para 96,4% o total daqueles que no questionário de pesquisa revelaram o interesse em qualificar-se para além do que é exigido para o cargo ocupado na instituição pesquisada. A justificativa pode estar, além do interesse em qualificar-se, visando a novas oportunidades no mercado de trabalho, também, nos acréscimos salariais previstos no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, no qual estão inseridos, o que também incentiva a qualificação.

O Artigo 11 da Lei 11.091/2005 prevê o incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular (BRASIL, 2005) e o Decreto 5.824/2006, em seu Artigo 1º, Parágrafo 4º, o regulamentou, tornando devido ao servidor este incentivo, após a publicação do ato de concessão, com efeito financeiro a partir da data do requerimento na IFE.

Dando prosseguimento, à análise dos dados demográficos e funcionais, após apresentadas as variáveis demográficas dos pesquisados, passa-se à apresentação e à análise dos dados de natureza funcional, conforme consta na TAB. 4, a saber: *forma de ingresso na instituição, cargo ocupado na instituição, tempo de trabalho na instituição, faixa salarial e se exerce ou não cargo de direção ou função gratificada.*

Tabela 4 - Distribuição dos pesquisados por dados funcionais

(continua)

Variável funcional	Frequência	
	N	%
Forma de ingresso na instituição	Nomeação por concurso público	172 88,6
	Por meio de Contrato (permitido antes da Constituição/88)	12 6,2
	Redistribuição ou transferência de outro órgão	10 5,2
Cargo ocupado na instituição	Administrador	28 14,3
	Técnico em assuntos educacionais	19 9,7
	Engenheiro/área	18 9,2
	Analista de tecnologia da informação	15 7,7
	Bibliotecário documentalista	10 5,1
	Contador	10 5,1
	Revisor de texto	8 4,1
	Enfermeiro/área	7 3,6
	Engenheiro agrônomo	7 3,6
	Analista de sistema	6 3,1
	Biólogo	6 3,1
	Médico/área	6 3,1
	Nutricionista/habilitação	6 3,1
	Assistente social	5 2,6
	Pedagogo/área	5 2,6
	Zootecnista	4 2,0
	Arquiteto e urbanista	3 1,5
	Auditor	3 1,5
	Economista doméstico	3 1,5
	Jornalista	3 1,5
	Médico Veterinário	3 1,5
	Psicólogo/área	3 1,5
	Tecnólogo/formação	3 1,5
	Arquivista	2 1,0
	Engenheiro de segurança do trabalho	2 1,0
	Farmacêutico bioquímico	2 1,0
	Secretário executivo	2 1,0
	Diretor de produção	1 0,5
	Farmacêutico/habilitação	1 0,5
	Fonoaudiólogo	1 0,5
	Odontólogo	1 0,5
	Químico	1 0,5
	Regente	1 0,5
Tecnólogo em cooperativismo	1 0,5	

(conclusão)

Variável funcional		Frequência	
		N	%
Tempo de trabalho na instituição (em anos)	Menos de 1	7	3,6
	De 1 a 5	42	21,4
	De 6 a 10	77	39,4
	De 11 a 15	14	7,1
	De 16 a 20	3	1,5
	Mais de 20	53	27,0
Remuneração (em salários mínimos)	De 4 a 7	90	45,9
	De 7 a 10	70	35,7
	De 10 a 15	27	13,8
	Acima de 15	9	4,6
Exercício de cargo de direção ou função gratificada	Não exerce	148	75,5
	Exerce função gratificada	35	17,9
	Exerce cargo de direção	13	6,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A seguir, descrevem-se as variáveis funcionais apresentadas na TAB. 4, de forma geral, e posteriormente detalhadas por meio de gráficos e tabelas.

Em relação à variável *forma de ingresso na instituição*, 88,6% dos pesquisados ingressaram por concurso público. Os profissionais que foram admitidos por contratos de trabalho e os que ingressaram por processos de redistribuição ou transferências de outros órgãos representam 6,2% e 5,2% dos pesquisados, respectivamente (TAB. 4).

Quanto aos indivíduos que tiveram como forma de ingresso os contratos, ressalta-se que, não obstante as prerrogativas legais exigirem o concurso público para a investidura em cargo ou emprego público nos três poderes executivos (federal, estadual e municipal), o artigo 19, “caput”, do ADCT/88 determinou, com eficiência e aplicabilidade plenas, que os servidores até então contratados para empregos públicos nesses poderes seriam considerados “estáveis”, desde que já tivessem decorridos cinco anos de efetivo exercício da data da contratação até a da promulgação da Constituição Federal de 1988. Nessas condições, o servidor não poderá perder mais o seu cargo em função da forma de ingresso por contrato, de acordo com o contido no parágrafo primeiro do artigo 41 da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Quanto à variável *cargo ocupado na instituição*, a TAB. 4 mostra que o de administrador foi o que representou os pesquisados com o maior percentual

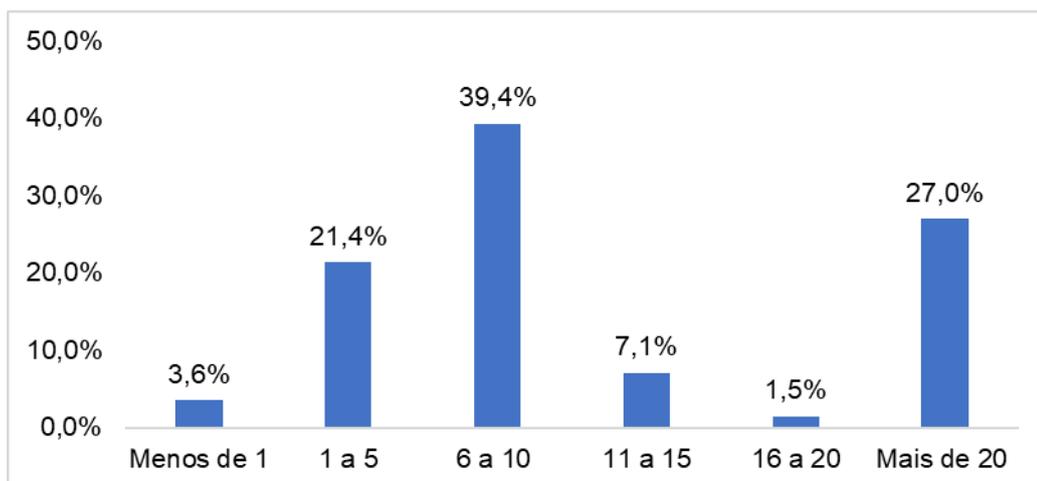
(14,3%), seguido dos cargos de técnico em assuntos educacionais, com 9,7%, engenheiro/área, com 9,2%, analista de tecnologia da informação, com 7,7%, e bibliotecário documentalista, com 5,1%. Com esse mesmo percentual verificou-se também o cargo de contador. Esses seis cargos juntos representam 51,1% dos participantes que responderam ao questionário. Considerando que dos 41 cargos distribuídos na população da pesquisa 35 tiveram alguma representatividade no grupo dos pesquisados, tem-se que todos os outros 29 somaram juntos 48,9%, sendo que nem um desses atingiu percentual superior a 4,1% de participação. Os 6 cargos sem representatividade na amostra foram economista, com 4 ocupantes e antropólogo, fisioterapeuta, técnico esportivo, teólogo e tradutor intérprete, com 1 ocupante cada.

Confrontando os seis cargos que melhor representaram a amostra, isto é, 51,1% com os seis cargos de maior representatividade na população, observa-se que destes, apenas o cargo de médico/área, que ocupa o segundo lugar em termos populacional, não figurou entre os seis de maior representatividade na amostra. Isso pode estar justificado pelo tipo de atividade exercida em hospitais-escola e pela dificuldade de acesso a esses profissionais, uma vez que grande parte deles não utilizava os *e-mails* aos quais teve acesso o pesquisador. Os outros cinco cargos de maior representação da população figuram entre os mesmos cinco com maior representação da amostra.

No que diz respeito a variável *tempo de trabalho na instituição* (GRÁF. 4), 39,4% têm de 6 a 10 anos; 27,0%, mais de 20 anos de labor; 21,4%, de 1 a 5 anos; e 7,1%, de 11 a 15 anos de trabalho. Ainda, aqueles com menos de um ano e os situados entre 16 e 20 anos trabalhando na universidade representam, respectivamente, 3,6% e 1,5 %.

Esse resultado indica que a universidade pesquisada realizou nos últimos dez anos grande renovação de seus recursos humanos nessa categoria de servidores objeto da pesquisa, registrando 64,4% dos pesquisados com até 10 anos de trabalho na instituição (GRÁF. 4). Para igual período anterior, aqueles servidores que têm entre 11 e 20 anos de trabalho hoje representam apenas 8,6%.

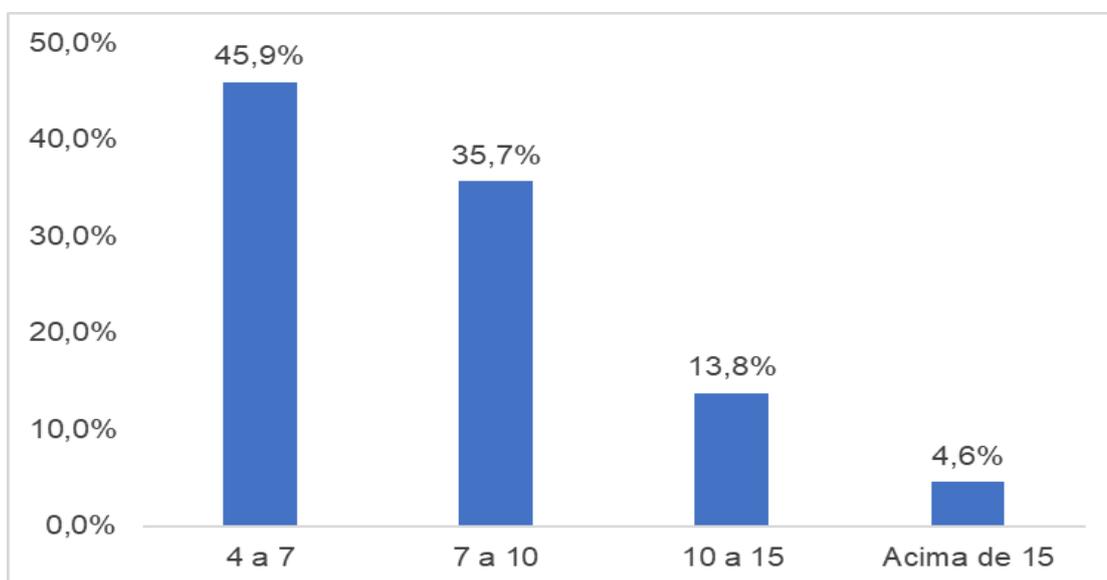
Gráfico 4 - Distribuição dos pesquisados por tempo de trabalho na instituição (em anos)



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

No que se refere à variável *remuneração* dos pesquisados (GRÁF. 5), 45,9% recebem de 4 a 7 salários mínimos; 35,7%, de 7 a 10 salários; 13,8%, de 10 a 15 salários mínimos; e 4,6% acima de 15 salários mínimos.

Gráfico 5 - Distribuição dos pesquisados por remuneração (em salários mínimos)



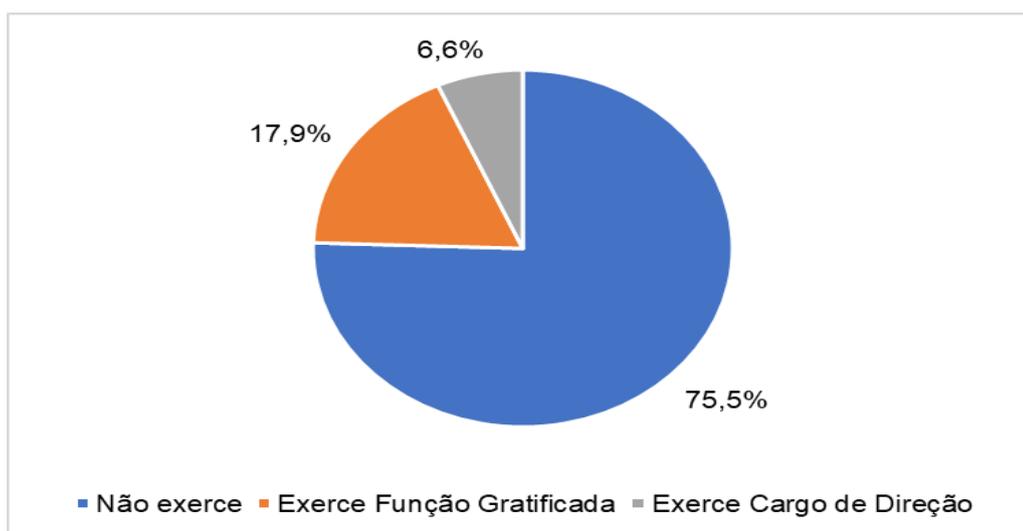
Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A concentração de mais de 45% dos pesquisados na faixa salarial inicial, que vai de 4 a 7 salários mínimos, corrobora os dados de tempo de trabalho na instituição, que estão também concentrados nas primeiras faixas, que representam até 10 anos de exercício dos pesquisados, indicando que ainda não passaram pelas promoções por tempo de serviço. De outro lado, considerando que a remuneração inicial para a

carreira dos pesquisados atualmente é de 4,38 salários mínimos (R\$4.180,66/R\$954,00), conforme Tabela de Vencimento Básico do PCCTAE, a partir de 1º de janeiro de 2017, essa concentração de 35,7% dos pesquisados na faixa salarial mais alta, de 7 a 10 salários mínimos, pode ser explicada pela elevada escolaridade desses servidores além da necessária para investidura no cargo cuja exigência é só de graduação em nível superior (TAB. 3) e que, no caso, acresce à remuneração a título de incentivo por qualificação.

Finalmente, quanto à variável *cargo de direção ou função gratificada* exercidos pelos pesquisados na instituição, os dados ilustrados pelo GRÁF. 6 revelam que 75,5% não exercem qualquer cargo de direção ou função gratificada.

Gráfico 6 - Distribuição dos pesquisados por exercício de cargo de direção ou função gratificada.



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Aqueles que exercem função gratificada representam 17,9% da amostra e 6,6%, os que detêm cargos de direção.

Realizada a apresentação dos dados demográficos e funcionais dos pesquisados, passa-se à análise sobre o comprometimento organizacional, com base nos resultados descritivos.

5.2 Análise dos construtos do comprometimento organizacional

Nesta seção, procede-se à apresentação e análise dos dados do comprometimento organizacional. A partir dos trabalhos de campo, foram coletadas as informações dos questionários respondidos pelos servidores da instituição pesquisada. Isso permitiu identificar os níveis de comprometimento do estudo, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), composto pelas três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Segundo esses autores, essas dimensões, que serão detalhadas mais à frente, após apresentadas na análise descritiva do comprometimento organizacional (TAB. 5), referem-se às formas pelas quais os indivíduos avaliam suas decisões de permanecerem nas organizações.

Primeiro, foi realizada a análise estatística das dimensões do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), identificando a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação (TAB. 5). Posteriormente, as dimensões foram enquadradas nos níveis de comprometimento organizacional, conforme demonstrado na TAB. 5, de acordo com os seguintes critérios definidos por Bandeira, Marques e Veiga (1999): para a dimensão que apresentou média entre 1,00 e 2,99, considerou-se “comprometimento baixo”; para a que apresentou média entre 3,00 e 3,99, “comprometimento moderado”; e para a que apresentou média entre 4,00 e 6,00, “comprometimento alto”. A partir daí, foi possível identificar o comprometimento organizacional dos servidores de nível superior da instituição pesquisada.

A TAB. 5 apresenta a análise dos dados estatísticos (média, desvio padrão e coeficiente de variação) e as dimensões inseridas nos níveis de comprometimento organizacional, para que se possa fazer o detalhamento e as análises acerca dos resultados apresentados.

Tabela 5: Análise descritiva dos indicadores de comprometimento organizacional

Indicadores de Comprometimento	Média	Desvio-padrão	Coeficiente de variação	Baixo		Moderado		Alto	
				Frequência		Frequência		Frequência	
				N	%	N	%	N	%
Comprometimento afetivo	4,67	0,88	0,19	12	6,1	17	8,7	167	85,2
Comprometimento instrumental	3,55	1,18	0,33	50	25,5	58	29,6	88	44,9
Comprometimento normativo	3,96	1,04	0,26	28	14,3	60	30,6	108	55,1
Comprometimento global	4,06	0,80	0,20	19	9,7	68	34,7	109	55,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Observa-se que os valores das médias de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), e a média do comprometimento global são valores considerados de moderado a alto, uma vez que todos se revelaram superiores a 3,5, numa escala que varia de 1,00 a 6,00, de acordo com os parâmetros definidos por Bandeira, Marques e Veiga (1999).

A seguir, passa-se a descrever e analisar, de forma individualizada, cada um dos indicadores do comprometimento apresentado na Tabela 5 (afetivo, instrumental, normativo e global).

5.2.1 Comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento organizacional afetivo, refere-se a uma ligação afetiva que o indivíduo mantém com a organização. Dessa forma, sua decisão de permanecer ou não na instituição leva em conta os aspectos emocionais, como apego, proximidade e sentimento de lealdade. Ou seja, trata-se de uma identificação com a organização. De outra forma, conforme sintetizam Meyer e Allen (1990, p. 3), o componente afetivo indica que “empregados com um forte comprometimento organizacional permanecem na organização porque eles querem”.

Quanto aos dados constantes na TAB. 5, que analisa o comprometimento organizacional, observa-se que os pesquisados apresentaram, em média, nível alto de comprometimento organizacional afetivo ($M = 4,67$). Dentre as dimensões do construto do modelo de Meyer e Allen (1991), a do comprometimento afetivo foi a que predominou, seguida da dimensão do comprometimento normativo ($M = 3,96$) e

da dimensão do comprometimento instrumental ($M = 3,55$). Tais resultados indicam que dentre as afirmações contidas no questionário respondido pelos participantes sobre o comprometimento organizacional, as que focam o comprometimento afetivo foram aquelas com as quais eles manifestaram, em média, maior concordância.

Essa predominância da dimensão afetiva do comprometimento organizacional, com média superior à de todas as demais, revela que os pesquisados têm, em média, elevado envolvimento emocional com a universidade. Esse entendimento pode ser ratificado pela avaliação do percentual daqueles que mantêm alto comprometimento afetivo (85,2%). Já para os níveis moderado e baixo de comprometimento afetivo foram registrados percentuais de apenas 8,7% e 6,1%, respectivamente. Esses resultados indicam que os indivíduos se identificam com os valores e os objetivos da instituição e estão dispostos a contribuir com seus esforços em prol de seu sucesso.

Tomando como referências os valores do desvio-padrão e do coeficiente de variação expostos na TAB. 5, constata-se que a dimensão do comprometimento afetivo foi a que apresentou o menor valor de desvio-padrão ($DP = 0,88$) em comparação com os valores apresentados para as dimensões do comprometimento instrumental ($DP = 1,18$) e normativo ($DP = 1,04$) e o menor coeficiente de variação ($CV = 0,19$) em relação a todas as demais dimensões do comprometimento organizacional. Esses dados indicam que as respostas dadas às questões pertinentes ao comprometimento afetivo foram mais homogêneas que as respostas às demais dimensões do comprometimento organizacional.

Os resultados aqui encontrados são corroborados por outros achados de estudos realizados em instituições públicas, que também revelaram essa predominância da dimensão afetiva do comprometimento em relação às dimensões instrumental e normativa (CAMPOS, *et al.*, 2009; BOTELHO, PAIVA, 2011; ROMAN, *et al.*, 2012; ROCHA, HONÓRIO, 2015; PAULA, MARQUES, MORAIS, 2017; CRUZ, 2018).

Estudo de Rocha e Honório (2015) realizado com técnico-administrativos investidos em funções de chefias na UFMG detectou, como neste estudo, a preponderância da base afetiva, seguida da normativa e da instrumental. Para esses autores, o significado do trabalho, da motivação e da participação no planejamento de

atividades foram importantes na predição do comprometimento afetivo dos pesquisados. Semelhantes foram os resultados das pesquisas de Paula, Marques e Moraes (2017), com técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino localizada no estado de Minas Gerais e de Cruz (2018), com funcionários de um banco de economia mista, em que também predominou a dimensão afetiva do comprometimento organizacional.

Nessa mesma direção estão os estudos de Campos *et al.* (2009) realizados numa faculdade da Universidade de São Paulo, cujo achado foi a forte presença de comprometimento na dimensão afetiva e baixa na instrumental e normativa. Para esses autores, servem de justificativa para o forte vínculo afetivo em instituições públicas a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e o contexto apropriado para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, principalmente no caso das universidades, em relação aos docentes. De forma semelhante aos já mensurados foram os achados das pesquisas realizadas por Botelho e Paiva (2011) no Fórum Lafaiete da cidade de Belo Horizonte e por Roman *et al.* (2012) com servidores municipais, revelando que o comprometimento efetivo predominou, em comparação às bases instrumental e normativa do comprometimento, entre os pesquisados.

5.2.2 Comprometimento organizacional instrumental

O comprometimento instrumental é compreendido pelo indivíduo como os custos elevados de deixar a organização. No comprometimento instrumental, o indivíduo baseia-se numa espécie de trocas. Portanto, a sua decisão de permanecer ou não na organização está ligada aos investimentos realizados nela. Meyer e Allen (1990) sintetizam que indivíduos com comprometimento instrumental permanecem na organização porque têm necessidade.

Os dados apresentados na TAB. 5 mostram que os pesquisados apresentaram, em média, nível moderado de comprometimento organizacional instrumental ($M = 3,55$), ressaltando que foi a menor média dentre todas as dimensões do comprometimento organizacional analisadas. Esse dado mostra que o comprometimento instrumental foi o menos percebido pelos pesquisados na instituição, sugerindo inferir que nesses

casos não serão os custos inseridos de deixar a universidade que irão fazer com que esses profissionais permaneçam nela. Corroborar com esse entendimento o fato de 55,1% dos pesquisados terem apresentado concordância, de forma agregada, para níveis moderado e baixo de comprometimento instrumental, ao responderem as questões da pesquisa.

De outro modo, quase um terço dos pesquisados (29,6%) apresentou comprometimento instrumental moderado. Isso significa que esse contingente de profissional permanece na instituição moderadamente porque precisam, inferindo que, apesar de, provavelmente, vislumbrarem outras oportunidades de emprego, ainda optam por permanecerem na instituição. Para 25,5% dos pesquisados o comprometimento instrumental foi baixo. Para esses profissionais, a permanência na instituição dá-se mais por uma opção pessoal e menos por uma necessidade de emprego, fato que atesta sua lealdade em relação à instituição.

Tomando como análise outros dados estatísticos, observa-se que foi a dimensão que apresentou o maior desvio padrão ($DP = 1,18$) e o maior coeficiente de variação ($CV = 0,33$). Esses dados indicam uma maior heterogeneidade no tocante às respostas dadas pelos pesquisados às questões pertinentes ao comprometimento instrumental em comparação com as demais dimensões do comprometimento organizacional. Isso leva a sugerir que houve maior flutuação dos participantes entre aqueles mais sensíveis aos elevados custos de deixar a instituição e aos mais ousados nessa questão, ao responderem a pesquisa.

Esses resultados corroboram, em parte, outros achados de pesquisas realizadas em outros órgãos públicos no Brasil, uma vez que nas revisões bibliográficas realizadas na esfera pública brasileira envolvendo a temática “Comprometimento Organizacional” foram encontrados estudos, como o de Rocha e Honório (2015), realizado com servidores detentores de cargos de chefias na UFMG, em que o comprometimento organizacional instrumental foi o menos percebido na instituição em relação ao comprometimento afetivo e normativo. Porém, refuta o que foi constatado pela pesquisa de Campos *et al.* (2009), que ao investigarem como se compunham os componentes do comprometimento organizacional em servidores de uma faculdade da USP, onde encontrou fraca presença do componente

instrumental. Contraste maior em relação a esse achado de Campos *et al.*, (2009) foi o resultado da pesquisa de Cruz (2018), com funcionários de um banco de economia mista, localizado no estado de Minas Gerais, que apontou alto grau de comprometimento instrumental/calculativo.

5.2.3 Comprometimento organizacional normativo

O comprometimento organizacional normativo caracteriza-se pelo grau de sentimento de obrigação ou de dever moral que o indivíduo possui para manter-se vinculado à sua organização de trabalho. Assim, segundo Meyer e Allen (1991), advém de experiências passadas nos âmbitos familiar e corporativo. Por isso, é visto como um compromisso de permanecer na organização.

De acordo com a análise dos dados estatísticos constantes da TAB. 5, os pesquisados, em média, apresentaram comprometimento organizacional normativo de nível moderado ($M = 3,96$). Portanto, com essa média constata-se que a dimensão do comprometimento normativo superou a do comprometimento instrumental ($M = 3,55$) e ficou aquém da dimensão afetiva, que predominou com média de 4,67. Outra afirmação que se pode fazer acerca do comprometimento normativo é que, com uma média no limite superior dentro dos critérios que determinam o nível moderado de comprometimento organizacional ($M = 3,96$), pode-se considerar um escore muito próximo do nível alto de comprometimento (4,00 a 6,00).

Quanto ao desvio-padrão ($DP = 1,04$) e ao coeficiente de variação ($CV = 0,26$), observa-se que foi a dimensão que apresentou a segunda menor dispersão em torno da média, indicando certa heterogeneidade dos dados em relação às dimensões afetiva e global, mas com os dados mais homogêneos quando comparada com a dimensão instrumental do comprometimento.

Em relação às frequências de respostas apresentadas pelos pesquisados referentes às questões relativas à dimensão normativa, observa-se que 108 respondentes ou 55,1%, estão convictos de que devem permanecer na instituição pesquisada em função de uma obrigação ou dever moral. Isso leva a inferir que esses profissionais

estão comprometidos com a instituição. Já de forma moderada, 60, ou 30,6%, responderam que devem continuar na instituição por força de suas prerrogativas normativas. Finalmente, apenas 28, ou 14,3% manifestaram, pelas respostas dadas às questões inerentes ao comprometimento normativo, que estão vinculados à organização por obrigação ou dever moral. Esses profissionais revelaram baixa identificação com os valores e baixo apego às normas da instituição.

De outro lado, 85,7% dos pesquisados manifestaram, de forma agregada, concordância com as afirmativas referentes à dimensão normativa para grau moderado e alto de comprometimento organizacional nesta dimensão. Isso sugere que esses profissionais, de maneira elevada ou moderada, acreditam que devem permanecer na instituição em face de uma obrigação moral, com apego às suas normas e aos valores institucionais.

Esses resultados se assemelham ao que foi encontrado no estudo de Rocha e Honório (2015), mencionado na subseção **5.3.2**, que também constatou que o comprometimento organizacional normativo sobressaiu em relação ao comprometimento instrumental, mas ficando aquém do comprometimento afetivo. De outro lado, não confirmaram os achados da pesquisa de Campos *et al.* (2009), que, ao investigarem como se compunham os componentes do comprometimento organizacional em servidores de uma faculdade da USP encontraram fraca presença do componente normativo, haja vista que aqui a dimensão normativa apresentou comprometimento moderado, com média de 3,96, resultado próximo ao que foi constatado no recente estudo de Cruz (2018), destacado na subseção **5.3.2**, que, utilizando dos mesmos parâmetros desta pesquisa para identificação dos níveis de comprometimento, apresentou comprometimento organizacional moderado para a dimensão normativa, com média de 3,83.

5.2.4 Comprometimento organizacional global

O comprometimento global é uma variável derivada das dimensões do construto comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo inerente ao modelo de Meyer e Allen (1991). Sua finalidade é identificar o comprometimento organizacional, de forma geral, no objeto do estudo. Para isso,

definiu-se na análise do comprometimento organizacional uma variável global, calculada a partir da média das médias das respostas atribuídas às questões inerentes às dimensões, afetiva, instrumental e normativa, do comprometimento organizacional. Esta variável, denominada “comprometimento global”, representou a média global do comprometimento organizacional dos pesquisados, ou seja, pode-se dizer que o comprometimento global representa o construto das três dimensões do modelo de Meyer e Allen (1991).

De acordo com os dados constantes da TAB. 5, os pesquisados, em média, apresentaram nível alto de comprometimento organizacional ($M = 4,06$). Esse entendimento pode ser reiterado pelo fato de a maioria dos pesquisados (104) apresentar elevado índice de frequência de comprometimento global (55,6%). Aqueles que revelaram moderado comprometimento global com a instituição representaram 34,7% da amostra, contra apenas 9,7% que apresentaram comprometimento global baixo.

Além da média e dos índices apresentados, podem ser tomados ainda como referências na TAB. 5 acerca do comprometimento global o desvio-padrão ($DP = 0,80$) e o coeficiente de variação ($CV = 0,20$). Essas medidas indicam, respectivamente, de forma absoluta e relativa, o quanto os dados estão dispersos da média; isto é, o quanto podem ser encontrados resultados extremos desses dados afastados da média.

Embora o comprometimento global tenha apresentado o menor desvio-padrão ($DP = 0,80$) em relação a todas as demais dimensões do comprometimento organizacional analisadas, os dados que se apresentam mais homogêneos são os da dimensão do comprometimento afetivo. Isso em face de o coeficiente de variação, também conhecido como “desvio-padrão relativo”, do comprometimento global ter superado ao da dimensão afetiva ($DP = 0,20$ contra $DP = 0,19$).

De outro lado, chama a atenção o baixo percentual apresentado pelos pesquisados para nível baixo de comprometimento global, ancorado abaixo dos 10,0%. Dessa forma, se agregarem os índices para moderado e alto comprometimento organizacional global, esses resultarão num índice superior a 90%, indicando

elevado envolvimento que os servidores avaliados têm com a instituição. Dessa forma, com base no conjunto dos dados apresentados, pode-se concluir que, de modo geral, os servidores técnico-administrativos de nível superior estão comprometidos com a instituição.

Esses resultados se assemelham aos de outros estudos realizados na esfera pública brasileira que também constataram altos índices de comprometimento organizacional (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008; ROMAN *et al.*, 2012; OLIVEIRA *et al.*, 2014; PAULA; MARQUES; MORAIS, 2017; CRUZ, 2018). Os estudos de Flauzino e Borges-Andrade (2008) analisaram o comprometimento organizacional de servidores públicos nas áreas de Educação, Saúde e Segurança, tendo constatado alto grau de comprometimento organizacional dos servidores, com destaques para a área de Segurança. Roman *et al.* (2012) realizaram estudo exploratório quantitativo com servidores públicos municipais do estado do Paraná, em que constataram índices elevados de comprometimento organizacional.

O estudo de Oliveira *et al.* (2014) sobre a relação do comprometimento com um regime de remuneração variada, tendo como sujeitos de pesquisa servidores da carreira de auditor fiscal da Receita Federal, constatou alto grau de comprometimento organizacional apresentado pelos sujeitos pesquisados, sem influência da remuneração. Paula, Marques e Moraes (2017), também realizaram pesquisa com técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior localizada no estado de Minas Gerais, tendo constatado alto comprometimento organizacional. E, finalmente, o estudo de Cruz (2018) realizado com funcionários de um banco de economia mista localizado no estado de Minas Gerais que também constatou alto grau de comprometimento organizacional.

Após a realização da análise descritiva do comprometimento organizacional, na seção seguinte apresentam-se as associações do comprometimento organizacional com as variáveis demográficas e funcionais do estudo.

5.3 Relação entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais

Esta seção tem por objetivo identificar diferenças nos níveis de comprometimento dos pesquisados, em tendência central, em relação às seguintes variáveis: *gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição e remuneração*. A justificativa para a escolha destas variáveis assenta-se no fato de que elas apresentam grupos de comparação mais homogêneos em relação ao número de casos pesquisados.

Realizada a seleção dessas variáveis, no que se refere à variável *idade*, optou-se por agrupar as categorias “até 25 e 26 a 30 anos” em apenas um grupo, de modo que esta variável passou a contar com cinco categorias de análise: até 30 anos (20 casos), de 31 a 35 anos (43 casos), de 36 a 40 anos (35 casos), de 41 a 50 anos (43 casos) e acima de 50 anos (55 casos). Seguindo a mesma lógica, conforme pode ser observado na TAB. 6, outras junções foram realizadas, de forma que passaram a ser avaliadas em duas categorias as variáveis *estado civil* (casado, com 125 casos e demais com 71 casos), *escolaridade* (até mestrado incompleto, com 92 casos e mestrado completo ou mais, com 104 casos) e *remuneração* (até 7 salários, com 90 casos e mais de 7, com 116 casos) e em três categorias a variável *tempo de trabalho na instituição* (até 5 anos, com 49 casos; de 6 a 10, com 77 casos; e 11 anos ou mais, com 70 casos).

Em seguida, avaliou-se a normalidade das distribuições das variáveis de comprometimento nos seis grupos considerados. Constatou-se que nem uma das distribuições segue a normalidade². Tendo isso, utilizaram-se os testes não paramétricos de *Mann-Whitney* e de *Kruskal-Wallis* para identificar diferenças significativas nos níveis de comprometimento, em tendência central, em relação aos grupos avaliados. Os resultados encontram-se dispostos na TAB. 6.

² A normalidade das distribuições foi avaliada via testes de hipótese de Shapiro-Wilk, que apresentaram valor p menor que 0,05 em todos os casos.

Tabela 6 - Testes de comparação de tendência central de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e global em relação aos dados demográficos e funcionais – *Mann Whitney e Kruskal-Wallis*

Variável	Categoria de análise	Afetivo		Instrumental		Normativo		Global	
		Posto média	P-valor	Posto média	P-valor	Posto média	P-valor	Posto média	P-valor
Gênero	Feminino	95,66	0,490	98,77	0,948	95,71	0,499	95,67	0,494
	Masculino	101,23		98,24		101,18		101,22	
Idade (em anos) ¹	Até 30	80,13	0,003	99,48	0,980	87,28	0,568	86,88	0,401
	De 31 a 35	88,77		101,43		98,29		95,42	
	De 36 a 40	89,04		101,56		100,33		98,20	
	De 41 a 50	91,57		95,50		91,05		91,84	
	Acima de 50	124,23		96,25		107,41		110,54	
Estado civil	Casado(a)	102,21	0,223	94,50	0,188	101,03	0,406	99,70	0,695
	Demais	91,96		105,54		94,04		96,39	
Escolaridade	Até mestrado incompleto	103,36	0,257	104,62	0,154	101,65	0,463	103,61	0,235
	Mestrado completo ou mais	94,20		93,09		95,71		93,98	
Tempo de trabalho na instituição (em anos) ¹	Até 5	86,66	0,003	93,57	0,600	91,56	0,026 ²	87,34	0,009
	De 6 a 10	89,10		96,93		89,63		90,53	
	11 ou mais	117,12		103,68		113,11		115,09	
Remuneração	Até 7 salários	90,54	0,069	105,56	0,107	90,12	0,056	94,31	0,341
	Mais de 7	105,25		92,50		105,62		102,06	

Nota 1: Nesses casos, houve a necessidade de diminuir do nível de significância dos testes, a fim de evitar a inflação do erro tipo I, conforme orientação de Field (2009). Para *idade*, o α passou a ser 0,005 (0,05/10). Para *tempo de trabalho na instituição*, o α passou a ser 0,0167 (0,05/3).

Nota 2: Como o nível de significância do teste passou a ser 0,0167, o valor p de 0,026 indica inexistência de diferenças significativas em relação às categorias avaliadas.

Nota 3: Para os demais casos, o nível de significância adotado foi 5% ($\alpha = 0,05$).

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Quanto ao comprometimento afetivo, considerando os níveis de significância empregados (5,0% para *gênero*, *estado civil*, *escolaridade* e *remuneração*; 0,5% para *idade* e 1,67% para *tempo de trabalho na instituição*), diferenças significativas foram encontradas apenas em relação a *idade* ($H_{(4)} = 16,404$; $p = 0,003$) e ao *tempo de trabalho na instituição* ($H_{(2)} = 11,870$, $p = 0,003$). Considerando que essas variáveis possuem mais de duas categorias, foi necessário realizar testes *post hoc* para identificar quais grupos diferem entre si. Estes foram reportados no APÊNDICE C e tiveram as seguintes conclusões, em tendência central:

Indivíduos com mais de 50 anos possuem maior comprometimento afetivo em relação aos mais jovens. De outro lado, os que se encontram nas faixas etárias até 30 anos de idade, de 31 a 35, entre 36 e 40 ou de 41 a 50 anos de idade possuem comprometimento afetivo equivalente.

Aqueles que possuem 11 anos ou mais de trabalho na instituição possuem maior comprometimento afetivo em relação àqueles que desempenham atividades profissionais neste local há menos tempo. Já entre os indivíduos com até 5 anos de

trabalho em comparação aos que lá estão entre 6 e 10 anos, os resultados revelaram que possuem comprometimento organizacional afetivo equivalente.

Esses resultados confirmam pressupostos teóricos dos antecedentes do comprometimento organizacional que apontam a existência de relação das características pessoais com o comprometimento e que, maior comprometimento associa-se a maior tempo de trabalho na organização e a indivíduos mais maduros. Ainda, que correlações positivas apresentam de forma mais elevada na dimensão afetiva do comprometimento organizacional (BASTOS, 1993). Reiteram, também, as afirmações de Moraes *et al.* (1997) que apontam, nos estudos de Dias (1993), Gama (1993), Bastos (1994b), Moraes e Kilimnik (1994), Brito (1995), Pena (1995) e Pereira *et al.* (1995), o tempo de trabalho como um forte preditor de comprometimento organizacional afetivo, indicando que quanto maior o tempo de vínculo empregatício, maior é o comprometimento.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) salientam que os aspectos que antecedem o comprometimento organizacional para dar suporte ao comprometimento afetivo são próprios de cada indivíduo e do cargo ocupado, a forma como o trabalhador adere as competências, assim como a finalidade do trabalho, premiações recebidas, entendimento sobre a organização e obtenção de apoio.

Importante destacar que pesquisas realizadas em outras instituições federais de ensino têm também revelado essa predominância da dimensão afetiva do comprometimento em relação às dimensões instrumental e normativa (FARIAS; GUEIROS, 2015; PAULA, MARQUES; MORAIS, 2017). Para Campos *et al.* (2009), uma justificativa para a presença forte de vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e um contexto apropriado para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, principalmente no caso das universidades, em relação aos docentes.

Outros estudos realizados em órgãos, públicos ou não, também revelaram a predominância da base afetiva: Carvalho e Paiva (2015), com servidores do INSS – dentre os pesquisados, a maioria com mais de 50 anos (53,8% da amostra pesquisada); e Ceribeli, Torres e Franco (2017), que analisaram como diferentes

variáveis demográficas e o porte de empresas influenciam o nível de comprometimento organizacional dos indivíduos, revelando, também, que o nível de comprometimento afetivo é maior entre os profissionais com idade mais elevada.

Em relação ao comprometimento instrumental e ao normativo, considerando os níveis de significância empregados para as variáveis *gênero*, *estado civil*, *escolaridade* e *remuneração* (5,0%), *tempo de trabalho na instituição* (1,67%) e *idade* (0,5%), não foram identificadas diferenças significativas, em tendência central. Significa dizer que homens em relação às mulheres, indivíduos das diferentes faixas de idade consideradas, casados em relação aos que possuem demais estados civis, pessoas com mestrado incompleto em comparação aos que têm maior escolaridade, aqueles que estão na organização nas diferentes faixas consideradas e aqueles que recebem até 7 salários mínimos, em relação aos que percebem mais de 7, mantêm comprometimento instrumental e normativo equivalentes, em tendência central.

No que se refere ao comprometimento global, considerando os níveis de significância empregados, já citados no parágrafo anterior, diferenças significativas foram identificadas apenas em relação a *tempo de trabalho na instituição* ($H_{(2)} = 9,404$, $p = 0,009$). Realizou-se o teste *post hoc* (reportado no APÊNDICE D), que indicou, em tendência central:

Os indivíduos que possuem 11 anos ou mais de trabalho na instituição pesquisada possuem maior comprometimento organizacional global em relação àqueles que lá desempenham suas atividades profissionais há menos tempo. Já aqueles com até 10 anos na instituição apresentaram comprometimento organizacional global equivalente.

Torna-se importante destacar quanto a esse resultado que, de acordo com os dados funcionais referentes a variável *tempo de trabalho na instituição* constantes na TAB. 4, os pesquisados com até 10 anos de trabalho na instituição representam 64,4%, contra 35,6% dos que atuam nela há 11 anos ou mais. Isso significa dizer que os servidores mais comprometidos, neste caso, representam cerca de um terço da amostra. Destaca-se, ainda, que esse resultado refuta a afirmação de Mottaz (1988) de que o tempo de trabalho não tem influência no comprometimento.

Por fim, não foram detectadas diferenças significativas, em tendência central, no comprometimento organizacional afetivo em relação às variáveis *gênero, estado civil, escolaridade e remuneração*. Desse modo, entre as respectivas categorias de análise consideradas nesses grupos o estudo apresentou, em tendência central, comprometimento organizacional afetivo equivalente.

Antes de passar ao próximo capítulo, um dado interessante e que importa ser destacado aqui foi o resultado apresentado pela variável funcional *exercício em cargo de direção ou função gratificada*. Esta variável não reuniu os atributos de homogeneidade para correlacionar com os construtos do comprometimento organizacional, o que impossibilitou extrapolar seus resultados para a população estudada. No entanto, conforme demonstrado na TAB. 7, a análise descritiva do comprometimento organizacional, restrita à amostra, constatou que os pesquisados que exercem *cargo de direção* possuem as maiores médias de comprometimento afetivo, normativo e global (M = 5,29; M= 4,29; M = 4,28) em relação aos respondentes dos outros dois grupos. Na sequência, destacam os que exercem *função gratificada*, especialmente para os construtos do comprometimento afetivo e normativo, com médias de M = 4,77 e M = 3,98, respectivamente.

De outro lado, os pesquisados que não exercem nem *cargo de direção* nem *função gratificada* são os que possuem a maior média (M= 3,65) de comprometimento instrumental em relação aos respondentes que exercem tais funções.

Tabela 7 – Análise descritiva do comprometimento organizacional dos pesquisados quanto ao exercício de cargo de direção e função gratificada

Variável funcional	Média de comprometimento			
	Afetivo	Instrumental	Normativo	Global
Não exerce	4,59	3,65	3,93	4,06
Exerce cargo de direção	5,29	3,26	4,29	4,28
Exerce função gratificada	4,77	3,27	3,98	4,01

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Esses resultados indicam que, em média, os pesquisados que exercem cargos comissionados, em geral, na universidade estudada possuem maiores envolvimento afetivos e são mais sensíveis às normas e aos valores para

permanecerem nela. Já aqueles que não exercem tais cargos permanecem lá levando-se em conta mais os altos custos de deixa-la.

Tais resultados assemelham muito aos achados da pesquisa de Rocha e Honório (2015) baseada em um estudo qualitativo com servidores técnico-administrativos em cargos de cheias na UFMG, cujos resultados revelaram também maior comprometimento afetivo, seguido do normativo e do instrumental.

Finalizadas a apresentação e a análise dos resultados, passa-se ao capítulo final das considerações finais do estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo destina à formulação de reflexões finais acerca da consecução dos objetivos propostos pelo estudo, das contribuições deixadas pela pesquisa, das limitações e das sugestões para a realização de estudos futuros.

Uma reflexão inicial é que, embora as pesquisas sobre o comprometimento organizacional no Brasil já remontem a cerca de três décadas, inclusive com vasta exploração na esfera pública, desde a sua primeira edição, realizada por Borges-Andrade, Cameschi e Xavier, em 1989, na Embrapa (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998), ainda existem lacunas, tendo este estudo focado no servidor público, centrado na categoria de servidores técnico-administrativos de nível superior de uma IFES.

Este estudo teve por objetivo geral, descrever e analisar o comprometimento organizacional, na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior que atuam em uma universidade federal localizada no estado de Minas Gerais, tendo como base o modelo de conceitualização do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

Em termos metodológicos, a pesquisa caracterizou-se como do tipo descritiva, com abordagem quantitativa e com base no método de estudo de caso. A amostra foi constituída de 196 servidores da instituição pesquisada. O questionário utilizado para coleta dos dados dos construtos foi composto de questões fechadas estruturadas em escala tipo *likert*, tendo como referência de medida a escala de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997, 1991), validada por Marques (2011). A escala de comprometimento organizacional foi dimensionada em 6 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

Para determinar o perfil demográfico e funcional da amostra, utilizou-se um questionário, com a identificação das seguintes variáveis: *gênero, idade, número de filhos, estado civil, escolaridade, formas de ingresso na instituição, cargo ocupado,*

tempo de trabalho na instituição, remuneração e quanto ao exercício ou não de cargo de direção ou função gratificada.

A caracterização do perfil demográfico e funcional dos servidores que responderam ao questionário de pesquisa resume-se nos seguintes resultados: quanto ao *gênero*, 51,0% são homens e 49,0% são mulheres. Em relação à *faixa etária*, 28,1% têm mais de 50 anos, 21,9% estão entre 41 e 50, mesmo percentual para os que têm entre 31 e 35 anos, 17,9% têm entre 36 e 40 anos, 9,7% têm entre 26 e 30 e 0,50% para os que têm até 25 anos de idade. Quanto ao *estado civil*, 63,8% são casados, 19,9% são solteiros, 8,2% são divorciados e 6,6% possuem união estável. Os separados são 1,0% e os viúvos, 0,5%. Quanto ao *número de filhos*, 35,1% não os têm, 32,7% têm dois, 23,5% têm um filho, 7,0% têm 3 filhos e 1,0% tem mais de 3 filhos. Em relação à *escolaridade*, 37,3% têm mestrado completo, 31,1% têm especialização completa, 11,7% têm mestrado incompleto, 9,2% têm doutorado completo, 5,6% têm doutorado incompleto, 3,6% têm superior completo, 1,0% tem pós-doutorado completo e 0,50% tem especialização incompleta.

No tocante à *forma de ingresso na instituição*, 88,6% foram por concurso público, 6,2% por meio de contratos e 5,2% por transferências de outros órgãos. Quanto aos *cargos ocupados na instituição*, 51,1% representam os 6 cargos de maior frequência: administrador, 14,3%; técnico em assuntos educacionais, 9,7%; engenheiro/área, 9,2%; analista de tecnologia da informação, 7,7%; e bibliotecário documentalista e contador, 5,1% cada um. Os outros 48,9% estão distribuídos entre os 28 cargos restantes, variando entre 4,1% e 0,5%. Em relação a *cargo de direção ou função gratificada*, 75,5% não os exercem, 17,9% exercem função e 6,6% exercem cargo de direção.

A respeito da *remuneração*, 45,9% recebem até 7 salários mínimos, 35,7% recebem de 7 a 10 salários, 13,8% recebem de 10 a 15 e 6,6% recebem mais de 15 salários mínimos. Finalmente, quanto ao *tempo de trabalho na instituição*, 39,4% têm entre 6 e 10 anos, 27,0% têm mais de 20 anos, 21,4% têm entre 1 e 5 anos, 7,1% têm entre 11 e 15 anos, 3,6% têm menos de 1 ano e 1,5% tem entre 16 e 20 anos na instituição.

Após caracterizar o resultado do perfil demográfico e funcional dos pesquisados, passa-se à apresentação das considerações referentes aos resultados obtidos, visando responder aos objetivos específicos estabelecidos para auxiliar o objetivo geral na resposta à pergunta que norteou este estudo que foi: Qual é o nível de comprometimento dos servidores técnico-administrativos de nível superior de uma universidade pública?

A fim de identificar e descrever os níveis de comprometimento dos sujeitos pesquisados, constituído no primeiro objetivo específico estabelecido, passa-se às considerações, primeiramente, quanto aos resultados apresentados nas três dimensões analisadas, à luz modelo de Meyer e Allen (1991), e, depois, quanto ao comprometimento global.

Quanto ao comprometimento organizacional afetivo, identificou-se nível alto de comprometimento ($M = 4,67$), com 85,2% dos pesquisados com frequência relativa para alto comprometimento, contra 8,7% para moderado e 6,1% para baixo comprometimento afetivo. Esse dado indica que os pesquisados apresentam, em média, elevada ligação emocional com a instituição. Esse entendimento é reiterado pela avaliação da porcentagem daqueles que mantêm alto comprometimento afetivo (85,2%). Conclui-se, então, que a maioria dos pesquisados mantêm um forte elo emocional com a organização e compartilha entre si uma vontade espontânea de fazer parte dela e de trabalhar em prol de seu sucesso. Observou-se, ainda, que o comprometimento afetivo foi o que apresentou o menor desvio-padrão relativo, com $CV = 0,19$, o que indica homogeneidade do posicionamento dos pesquisados em relação ao vínculo afetivo positivo que mantêm com a instituição.

No que se refere ao comprometimento organizacional instrumental, identificou-se nível moderado de comprometimento ($M = 3,55$), observando que 44,9% dos pesquisados apresentaram frequência relativa para alto comprometimento, contra 29,6% para moderado e 25,5% para baixo comprometimento instrumental. Esse dado indica que os respondentes, em média, trabalham na organização porque precisam e acreditam que essa ainda seja a melhor opção de trabalho. Esse resultado permite inferir que para os 44,9% dos pesquisados que apresentaram alto comprometimento instrumental a ocupação de cargos na instituição se dá pelo fato

de não possuírem alternativas de emprego ou por acreditarem que os sacrifícios gerados pela saída serão elevados. De outro lado, já para cerca de um quarto desses profissionais (25,5%) que apresentam comprometimento instrumental baixo a permanência na instituição se dá menos pela necessidade do emprego e mais por uma opção pessoal. Esses resultados, tomados pela Gestão de Pessoas, podem ser importantes no direcionamento de políticas voltadas para o fortalecimento do comprometimento organizacional e o alcance dos objetivos.

Já quanto ao comprometimento organizacional normativo, constatou-se também nível moderado de comprometimento ($M = 3,96$), com os pesquisados tendo apresentados frequência relativa de 55,1% para alto comprometimento, contra 30,6% para moderado e 14,3% para baixo comprometimento normativo. Uma consideração importante acerca desse dado é que, embora a média tenha indicado nível moderado de comprometimento normativo dos pesquisados, seu escore ($M = 3,96$) permite mostrar que a maioria dos pesquisados acredita que possui obrigação de permanecer na organização (55,1%). Para tais profissionais, portanto, há uma elevada identificação com as metas e os interesses da instituição. De outro lado, 44,9% dos pesquisados, que agregam os percentuais de frequências relativas para baixo/moderado comprometimento normativo, não acreditam que devem permanecer na organização enquanto dever moral. Isto é, não se veem obrigados a fazer parte do quadro de servidores da instituição.

Em relação ao comprometimento organizacional global identificou-se nível alto de comprometimento global ($M = 4,06$), com 55,6% dos pesquisados com frequência relativa para alto comprometimento, contra 34,7% para moderado e 9,7% para comprometimento global baixo, evidenciando o elevado envolvimento que os servidores avaliados têm com a instituição. Em síntese, pode-se concluir que os servidores pesquisados possuem alto grau de comprometimento organizacional, o que pode ser comprovado pelas médias obtidas (acima de 3,5%) para quaisquer das dimensões do comprometimento organizacional do estudo analisadas.

De outra forma, os resultados analisados com mais profundidade mostram também que a instituição não pode descuidar-se de investir em políticas de gestão de pessoas orientado para manter/fortalecer ainda mais esse vínculo do

comprometimento organizacional com seus servidores. Tal consideração vem do fato de que, embora, em média, tenha-se constatado alto grau de comprometimento organizacional na categoria de servidores de nível superior, os dados mostram que 44,4% desses profissionais agregam frequências relativas para níveis de comprometimento moderado/baixo, sinalizando a importância de políticas de gestão de pessoas voltadas para o fortalecimento do vínculo do comprometimento organizacional.

Conforme destacados na apresentação dos resultados desta pesquisa, esse resultado se assemelha aos de outros estudos realizados na esfera pública brasileira, que também constataram altos índices de comprometimento organizacional, com destaque para os estudos de Flauzino e Borges-Andrade (2008), Roman *et al.* (2012), Oliveira *et al.* (2014), Paula, Marques e Morais (2017) e Cruz (2018).

Com a finalidade de identificar a dimensão do comprometimento organizacional predominante entre os sujeitos pesquisados, em referência ao segundo objetivo específico, constatou-se na análise do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), que a dimensão do comprometimento afetivo foi a que mais sobressaiu ($M = 4,67$), com 85,2% dos servidores pesquisados tendo manifestado concordância com os indicadores para alto grau de vinculação afetiva com a instituição. Esse dado indica que a maioria dos servidores técnico-administrativos de nível superior permanece na instituição, principalmente, devido aos laços afetivos e ao forte envolvimento emocional criado com ela. Na sequência, em relação aos construtos, ficou a dimensão normativa ($M = 3,96$) e, por fim, a da dimensão instrumental ($M = 3,55$). Ressalta-se que, levando-se em conta todas as variáveis analisadas, a do comprometimento global obteve a segunda maior média ($M = 4,06$).

Conforme já destacado nesta pesquisa, resultados com predominância da dimensão afetiva têm sido encontrados também em outros estudos realizados no Brasil, como o de Campos *et al.* (2009), o de Botelho e Paiva (2011), o de Roman *et al.* (2012), o de Rocha e Honório (2015), o de Paula, Marques e Morais (2017) e o de Cruz (2018), realizados em diferentes órgãos públicos, nos quais também se

revelou mais forte o vínculo afetivo do comprometimento organizacional em relação ao instrumental e ao normativo. Para Campos *et al.* (2009), as justificativas para o forte vínculo afetivo em instituições públicas são estabilidade assegurada pela relação empregatícia e o contexto apropriado para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, principalmente no caso das universidades.

No caso em tela, acredita-se que além da estabilidade de vínculo laboral, há o fato de a universidade, pelo seu porte de grande poder de absorção de mão de obra e pela sua localização onde está inserida, se tornar um espaço propício para vários relacionamentos que, embora não tenham vinculação direta com o trabalho, indiretamente fortalecem o vínculo organizacional, especialmente os laços afetivos.

Outra constatação da pesquisa é que, levando-se em conta que o quantitativo de 196 respondentes obteve, em frequência absoluta, 363 (167 + 88 + 108) concordâncias para o nível alto de comprometimento afetivo/instrumental/normativo, de modo agregado (TAB. 5), isso significa que um mesmo pesquisado manifestou concordância para mais de um componente do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo), ainda que tenha sido em intensidade diferente. Isso confirma pressupostos teóricos de Meyer e Allen (1991), de que um mesmo indivíduo pode apresentar, de forma simultânea, comprometimento em diferentes dimensões, ocorrendo, neste caso, em níveis distintos; ou seja, com mais intensidade em uma e mais leve em outra dimensão do comprometimento.

Em atenção ao terceiro objetivo específico, buscou-se, por meio da associação das variáveis demográficas e funcionais do estudo com o comprometimento organizacional, identificar diferenças na média de comprometimento global e das dimensões do comprometimento, afetivo, instrumental e normativo do modelo de Meyer e Allen (1991).

Observou-se na associação da *idade* com o comprometimento organizacional *afetivo*, que os servidores com mais de 50 anos de idade possuem maior vínculo afetivo com a instituição em relação aos mais jovens, indicando maior peso dos laços afetivos e aspectos emocionais para permanecerem na instituição. Já em relação à associação do *tempo de trabalho na instituição* também com o

comprometimento afetivo, constatou-se que aqueles servidores com 11 anos ou mais de trabalho na instituição possuem também comprometimento afetivo superior àqueles que lá desempenham suas atividades profissionais há menos tempo.

Em relação à associação do *tempo de trabalho na instituição* com o comprometimento *global*, verificou-se que os servidores com 11 anos ou mais de trabalho na instituição possuem maior comprometimento organizacional global em relação aos que lá desempenham suas atividades há menos tempo. O cotejamento desse dado com as frequências relativas apresentadas para a variável *tempo de trabalho* (TAB. 4) permite concluir que os pesquisados mais comprometidos, na associação em tela, representam 35,6% da amostra, evidenciando, portanto, que a maioria de 64,4% dos servidores que representam a amostra com até 10 anos de trabalho na universidade não possui esse comprometimento mais intenso.

O conhecimento desses dados pode propiciar o direcionamento de ações por parte da instituição pesquisada para promover maior integração e envolvimento dos servidores, visando fortalecer o vínculo do comprometimento organizacional, o que pode refletir nos resultados individuais de trabalho, como no desempenho da instituição como um todo.

Entre as categorias de análise das demais variáveis demográficas e funcionais consideradas, em que a homogeneidade dos dados possibilitou associar-se com as variáveis do comprometimento organizacional, não foram constatadas diferenças significativas entre elas, concluindo-se pela equivalência de comprometimento organizacional entre essas categorias.

Realizadas essas considerações, acredita-se que esta pesquisa respondeu aos objetivos propostos. Os resultados apresentados deixam sua contribuição na esfera acadêmica, pois não foram encontrados estudos anteriores que focassem a categoria específica de técnico-administrativos de nível superior das IFES. Nesse sentido, uma das contribuições desta pesquisa para a academia é geração de banco de dados para auxiliar estudos futuros na temática sobre recursos humanos nas organizações. Em especial, por abordar o comprometimento organizacional na esfera pública, na qual o servidor é estigmatizado com a imagem de inoperante,

ocioso e descomprometido (MORAES; MARQUES; CORREIA,1998), o que não se evidenciou neste estudo, pelo alto grau de comprometimento organizacional alcançado.

A pesquisa revelou interferências importantes de variáveis dos antecedentes, tais como, *idade e tempo de trabalho na instituição*, na correlação com o comprometimento *afetivo e global*, num objeto que até então não havia encontrado estudo na temática ora investigada, de acordo com a revisão da literatura realizada. Constatou que os servidores com mais de 50 anos de idade e/ou com mais de 11 anos de trabalho possuem maior comprometimento afetivo em comparação, respectivamente, com os mais jovens e/ou com os que possuem menos de 11 anos de trabalho. Ainda, que os servidores com mais de 11 anos de trabalho na instituição possuem, de modo geral, maior comprometimento organizacional do que os que laboram nela há menos tempo.

O comprometimento organizacional torna-se uma estratégia de gestão importante de que o dirigente de recursos humanos dispõe para o desenvolvimento, tanto do servidor quanto da instituição e, até mesmo, formando um círculo virtuoso. Esse entendimento parte do pressuposto de que uma caracterização do fortalecimento do vínculo do comprometimento é a de um servidor satisfeito e motivado, que por sua vez tem melhor desempenho, leva a maiores recompensas, sejam econômicas, sociais ou psicológicas, que produz novamente a satisfação e motivação, renovando o círculo virtuoso.

Em termos institucionais, acredita-se que a pesquisa realizada tenha produzido resultados que prestem ao papel de provocar reflexões nos atores envolvidos para a melhoria do desenvolvimento da instituição e das pessoas. A revelação, por meio dos indicadores do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental, normativo e global), dos diferentes níveis de comprometimento dos pesquisados, evidenciando valores que os satisfaçam e os motivam para que permaneçam na instituição e dediquem seus esforços em prol de seus objetivos, pode permitir a formulação e/ou ajustes das políticas de gestão de pessoas dirigidas ao fortalecimento do vínculo do comprometimento organizacional.

Considerando os pressupostos da literatura revisada, como em qualquer instituição, a universidade também precisa de pessoas motivadas e comprometidas com o trabalho para que sejam alcançados os seus objetivos. Sugere-se também um olhar especial por parte dos dirigentes da instituição pesquisada, especialmente quanto aos resultados que indicam um baixo comprometimento instrumental para cerca de um quarto desses servidores que prestam serviços à instituição, porém, sugerindo inferir que têm outras opções no mercado de trabalho.

A pesquisa deixa também uma contribuição social pelo seu foco, objeto e temática em que se deu. Conhecer os níveis e os índices, em cada uma das dimensões, do comprometimento de servidores públicos em uma IFES pode propiciar reflexões nesses indivíduos no sentido de planejar suas relações com a instituição no longo prazo. E na medida que favoreça um maior envolvimento e fortalecimento do vínculo do comprometimento com a instituição, podendo reverter em reflexos positivos para a coletividade no plano da educação.

Quanto às limitações do estudo, prende-se ao fato de não poder generalizar seus resultados. Trata-se de uma restrição de natureza metodológica, pois, por tratar-se de um estudo de caso, restrito ao objeto de uma categoria de servidores, os resultados ficam restritos aos sujeitos dessa categoria.

Tendo em vista que este estudo teve como foco de investigação uma categoria específica de servidores, sugere a realização de novas pesquisas no mesmo objeto em outras universidades federais e privadas, para ampliação dos estudos relacionados ao construto.

Finalmente, levando-se em consideração que a pesquisa focou em uma categoria única de servidores, de nível superior, sugere-se a realização de investigações no âmbito da mesma instituição, com outros servidores, tais como, gestores, docentes e técnico-administrativos de nível médio, permitindo a comparação dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, p. 67-86, 2007.
- ANDRADE, G. A. **Comprometimento organizacional**: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior; 2015, 124 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2015.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**: noções práticas. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 2017. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/>>. Acesso em: 23 nov. 2017.
- ATENS. **Breve histórico do movimento dos servidores técnico-administrativos de nível superior das IFES**. <http://www.atensufv.org.br/?page_id=270> Acesso em 14 dez. 2017.
- BANDEIRA, M. L., MARQUES, A. L., VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- 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 – RAE**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994a.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento Organizacional**: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. 1994b.
- BASTOS A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.4, n.9, p. 39-64, 1997
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 45, n.5, p.1249-283, set./out. 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Senado, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 22 jun. 2018.

BRASIL. **DECRETO 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 23 nov. 2017.

BRASIL. **DECRETO 5.824 de 29 de junho de 2006**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm. Acesso em: 22 jun. 2018

BRASIL. **LEI 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 22 jun. 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.

BRITO, V. G. P. **Comprometimento e stress no trabalho**: um estudo do vínculo professor- universidade. (Dissertação de Mestrado) – FACE /UFMG, Belo Horizonte, 1995.

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.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. 2017. Disponível em: http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusc&mn=88&smn=88&type=m&metalib=index.php?option=com_pmetabusc&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL3JucC1wcmltby5ob3N0ZWQuZXhsaWJyaXNncm91cC5jb20vcHJpbW9fbGlicmFyeS9saWJ3ZWlvYWN0aW9uL3NIYXJjaC5kbz92aWQ9Q0FQRVNFVjE=&Itemid=119>. Acesso em: 03 dez. 2017.

CAPOBIANGO, R. P. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **REGE**. São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan/mar, 2013.

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

CARVALHO-FREITAS, M. N. *et al.* Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-USF**, Bragança Paulista, v. 18, n. 1, p. 109-120, jan./abr. 2013.

CAVALCANTE, P. L. C. Tendências da gestão pública após hegemonia do new public management. **Anais...** EnANPAD 2017; São Paulo. 01 a 04 de outubro de 2017; ANPAD, 2017.

CERIBELI, H. B.; TORRES, T. P. R.; FRANCO, D. S. Uma análise do comprometimento organizacional baseada em questões demográficas e no porte das empresas. **Anais...** EnGPR; 2017; Curitiba/PR; 28 a 30 de maio de 2017. ANPAD. 2017.

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

CRUZ, G. S. **Comprometimento organizacional**: um estudo com funcionários de um banco brasileiro de economia mista no estado de Minas Gerais. 2018, 112p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2018.

CUSTÓDIO, L. S. *et al.* **Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas**: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. XVI SEMEAD – Seminários em Administração. 24 e 25 de outubro de 2013; ISSN 2177-3866; USP. São Paulo, 2013.

DIAS, J. M. G. **Preditores de comprometimento organizacional na EMATER/MG**. BH: (Dissertação de Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1993.

FARIAS, M. B. S.; GUEIROS, M. M. B. Comprometimento Organizacional no Âmbito do Serviço Público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma Universidade Federal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39., 2015, Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

FIELD, A. **Discovering Statistics using SPSS**. 3. ed. London. British Librar. 2009.

FLAUZINO, D. P; BORGES, A, J. E. Comprometimento de servidores público e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-273, mar/abr, 2008.

GAMA, P. R. V. **Preditores de comprometimento organizacional como preditor de mudança organizacional**: um estudo de caso na Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: (Dissertação de Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic Survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 159-70, 1975.

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

JAROS, S. J.; *et al.* Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. **Academy of Management Journal**, 36, 951-995, 1993.

JUCHARCK, E. **Função gratificada e cargo de direção, convergências dos dispositivos legais**. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/32721/funcao-gratificada-e-cargo-de-direcao-convergencia-dos-dispositivos-legais>>. Acesso em 07/07/2018.

KANTER, R. M. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In: HESSELBEIN, F; GOSLDSMITH, M; BECKARRD, R. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

LAMAS, K. C. A; NORONHA, A. P. P. Comprometimento com a carreira: análise da produção científica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v,14, n.1, 2014, p. 53-65, 2014.

LANDFELDT, I. M. P; ODELIUS, C. C. Gestão por competências em universidades públicas federais. **Anais... EnGPR**; 2017; Curitiba/PR; 28 a 30 de maio de 2017. ANPAD. 2017.

LEITE, C. F. F. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Vitória da Conquista, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookmam, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MARQUES, A. L; BORGES, R. S. G; REIS, I.C. Resistência à mudança e impactos na qualidade de vida e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2013, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MATHIEU, J; ZAJAC, D. A. Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, n. 108, p. 171-94, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2003.

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

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**. v. 63, p. 1-18, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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

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.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, pp. 299-326, 2001.

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento Organizacional: um Estudo de Caso Comparativo em Universidades Federais Mineiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MORAES, L.F.R., KILIMNIK, Z. M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo em organizações mineiras**. Belo Horizonte: (Relatório de Pesquisa) - CEPEAD/FACE/UFMG, Belo Horizonte, 1994.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

MORROW, P. C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, **Birmingham**, v. 8, n. 3 p. 486-500, jul. 1983.

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Review**, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.

MOWDAY, R. T; PORTER, L. W; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** New York: Academic Press, 1982.

OLIVEIRA, G. A.; COSTA, I. S. A. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior.** N. 1; v. 6 jan/jun 2015. Juiz de Fora – MG.

OLIVEIRA, M. J. L. *et al.* Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Revista de Administração Mackenzie,** São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, set/out, 2014.

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) – Centro Universitário Unihorizontes, 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 complementaridade do SPSS.** 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

PENA, R. P. M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte:** face a face com as FACE's. (Dissertação de Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1995.

PEREIRA, L. Z. *et al.* **Comprometimento Organizacional:** diagnóstico como subsídio para mudança organizacional na Prefeitura Municipal de Viçosa-MG. (Relatório de Pesquisa) – Departamento de Administração-UFV, Viçosa, 1995.

PINHO, A. P. M; BASTOS, A. V. B; ROWE, D. E. O. Diferentes Vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. **RAC,** Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 14 nov. 2017.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Levantamento Bibliográfico dos Últimos 27 Anos no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 41, 2017. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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, v. 41, n. 4, p. 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.

ROMAN, S; *et al.* Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão e Regionalidade**, v. 28, n. 84, set/dez, 2012.

ROWE, D. E. O; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009. São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

SANTOS, M. S; CRUZ, L. A. M. Comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso. **Revista Negócios em Projeção**. v. 3, n. 1, p. 68-76, abr, 2012.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea Online**. v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SCIELO. Scientific Electronic Library Online. 2017. Disponível em: <<http://www.scielo.br/cgi-bin/wxis.exe/iah/>>. Acesso em: 04 dez. 2017

SENA, G. A; CUNHA, N. R. S. Gestão por Competências na Administração Pública Brasileira: uma análise da experiência da Justiça Eleitoral. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte/MG. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

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

SIEGEL, S., CASTELLAN, N. J. **Nonparametric statistics for behavioral sciences**. 2ª ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

SILVA, M. J. B. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional**: um estudo de caso com os servidores docentes e técnicos administrativos do IFPA – Campus Santarém. 2016. 65 f, Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília. Brasília, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Colaboração. Porto Alegre. Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M; GOMIDE JR, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C Zanelli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 300-328, 2004.

SITE INSTITUCIONAL. **Uma viagem pela história da instituição**. 2018. Disponível em: <<https://www2.cead.ufv.br/linhaTempo86Anos/>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

SOUZA, É. P. **Comprometimento organizacional e traços de personalidade: em busca de relações.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.

SPELL. Scientific Periodicals Electronic Library. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo_busca=avancado&campo%5B%5D=PALAVRACHAVE&texto%5B%5D=comprometimento&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes_inicio=&ano_inicio=2012&mes_fim=&ano_fim=2017&busca_tipo_documento%5B%5D=6>. Acesso em: 30 nov. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

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.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

PARTE 1 – DADOS DEMOGRÁFICOS E FUNCIONAIS

1. Gênero

- Masculino
- Feminino

2. Idade:

- Até 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- Acima de 45 anos

3. Número de Filhos:

- Nem um
- Um.
- Dois
- Três)
- Mais de três.

4. Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado
- União Estável
- Viúvo(a)
- Outro: _____

5. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

- Superior completo
- Especialização incompleto
- Especialização completo
- Mestrado incompleto
- Mestrado completo
- Doutorado incompleto
- Doutorado completo

6. Qual foi sua forma de ingresso na Instituição?

- Nomeação em concurso público
- Redistribuição de outro órgão para a Universidade
- Por meio de Contrato (permitido antes da Constituição de 1988)

7. Marque o cargo que você ocupa na Instituição:

- Administrador
- Analista de sistema
- Analista de tecnologia da informação
- Antropólogo
- Arquiteto e urbanista
- Arquivista
- Assistente social
- Auditor
- Bibliotecário documentalista
- Biólogo
- Contador
- Diretor de artes cênicas
- Diretor de produção
- Economista
- Economista doméstico
- Enfermeiro/área
- Engenheiro agrônomo
- Engenheiro de segurança do trabalho
- Engenheiro/área
- Farmacêutico
- Farmacêutico bioquímico
- Farmacêutico/habilitação
- Fisioterapeuta
- Fonoaudiólogo
- Jornalista
- Médico veterinário
- Médico/área
- Nutricionista/habilitação
- Odontólogo
- Pedagogo/área
- Psicólogo/área
- Químico
- Regente
- Revisor de Texto
- Secretário Executivo
- Técnico Desportivo
- Técnico em Assuntos Educacionais
- Técnico em cooperativismo
- Tecnólogo/formação
- Teólogo
- Tradutor intérprete
- Zootecnista

8. Há quanto tempo você trabalha na Instituição?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- De 16 a 20 anos
- Mais de 20 anos

9. Qual é a sua remuneração?

- Até 3 salários mínimos.
- De 3 a 7 salários mínimos.
- De 7 a 10 salários mínimos.
- De 10 a 20 salários mínimos.
- Acima de 20 salários mínimos.

10. Exerce Cargo de Direção-CD ou Função Gratificada-FG?

- Não exerço.
- Sim, exerço Função Gratificada (FG).
- Sim, exerço Cargo de Direção (CD).

PARTE 2 – LEIA ATENTAMENTE O CONTEÚDO DAS PRÓXIMAS AFIRMATIVAS E RESPONDA MARCANDO APENAS UMA ALTERNATIVA (de 1 A 6), DE ACORDO COM SEU NÍVEL DE CONCORDANCIA COM AS AFIRMATIVAS APRESENTADAS NA ESCALA ABAIXO.

(continua)

Afirmativas		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
1	A Universidade merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6
2	Eu me sinto como uma pessoa de casa na Universidade.	1	2	3	4	5	6
3	Eu me sinto emocionalmente envolvido com a Universidade.	1	2	3	4	5	6
4	Realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6
5	Acho que eu teria poucas alternativas no mercado se eu deixasse a Universidade.	1	2	3	4	5	6
6	Eu sinto um forte senso de integração com a Universidade.	1	2	3	4	5	6
7	A Universidade tem um imenso significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6
8	Eu devo muito a Universidade.	1	2	3	4	5	6
9	Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.	1	2	3	4	5	6
10	Eu seria muito feliz se dedicasse o resto da minha vida profissional à Universidade.	1	2	3	4	5	6
11	Na situação atual, trabalhar na Universidade é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5	6

(Conclusão)

Afirmativas		1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Discordo levemente	4 Concordo levemente	5 Concordo	6 Concordo totalmente
12	Na situação atual, trabalhar na Universidade é um desejo realizado.	1	2	3	4	5	6
13	Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6
14	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a Universidade, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6
15	Mesmo se eu quisesse, seria difícil para mim deixar a Universidade agora.	1	2	3	4	5	6
16	Uma das poucas consequências negativas de deixar a Universidade agora seria a falta de alternativas imediatas de emprego.	1	2	3	4	5	6
17	Sinto que não seria certo eu deixar a Universidade agora, mesmo se fosse vantagem para mim.	1	2	3	4	5	6

Fonte: Adaptado de Marques, 2011

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa “Comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos de nível superior desta Universidade”, que está sendo desenvolvida por mim, Francisco Escolástico Sobreira, mestrando do Centro Universitário Unihorizontes, e sob a orientação do Prof. Dr. Luciano Zille Pereira.

A pesquisa tem como objetivo descrever e analisar as diferentes dimensões do comprometimento organizacional, na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior, que atuam nesta Universidade.

Os motivos que nos levam a estudar o tema nesse público são, primeiro por entender que se trata de uma categoria de servidores estratégica para Instituição e que, após verificado em fontes importantes de pesquisas não foram encontrados estudos, com exclusividade, nessa categoria de servidores; e em segundo lugar, pelas evidências na literatura da relevância de estudos sobre o vínculo do comprometimento organizacional para a satisfação das necessidades, tanto das organizações públicas quanto das pessoas a elas vinculadas.

Para participar desta pesquisa, você deverá concordar com este Termo de Consentimento e em seguida responder um questionário *on-line* composto de apenas questões fechadas. O questionário é fácil de responder e você irá dispor de apenas 10 minutos, aproximadamente, para respondê-lo. Não existem respostas certas ou erradas. Todas as elas serão reunidas e analisadas estatisticamente, de forma globalizada.

Comunico-lhe que a sua identidade, bem como, as suas respostas serão tratadas com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo assim à legislação brasileira, e as informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos e científicos. Você não incorrerá a qualquer custo ou risco decorrentes de sua participação na pesquisa. Terá a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem ser penalizado.

Havendo dúvidas, você poderá entrar em contato para esclarecê-las com:

Francisco Escolástico Sobreira

Telefone: (31) 9 99428169. E-mail: sobreirabh@gmail.com

Belo Horizonte, março de 2018.

Pesquisador:-----

Aceito participar da pesquisa, pois fui orientado e tive todas as oportunidades de esclarecer minhas dúvidas.

Participante:-----

APÊNDICES

APÊNDICE A

Cálculo da Amostra

Variabilidade amostral = PQ	0,21		
Erro amostral = d	0,05		
Confiança = z	1,96		
$d/za/2^2$	0,000651	%	
população = N	323	0,500539	
(N-1)/PQ	1533,333		
B4*B7	0,997848		
1 + B8	1,997848		
b5/b9	161,674	385	1,1919505

APÊNDICE B

Quadro 3 – Operacionalização das variáveis do estudo

Modelo de Comprometimento	Dimensões do comprometimento	Definições	Interpretação	Questões pertinentes
Meyer e Allen (1991), validado por Marques (2011)	Comprometimento afetivo	Um forte sentimento emocional com a organização, com o desejo de dar a ela algo de si.	Quanto maior a concordância, maior será o comprometimento organizacional afetivo.	1, 2, 3, 4, 6 e 12.
	Comprometimento instrumental	A percepção de relação de trocas estabelecidas entre indivíduo e a organização.	Quanto maior a concordância, maior será o comprometimento organizacional instrumental.	5, 11, 13, 14, 15, e 16.
	Comprometimento normativo	Resultado de pressões normativas que são internalizadas pelos indivíduos fazendo-os comprometerem-se com a organização.	Quanto maior a concordância, maior será o comprometimento organizacional normativo.	7, 8, 9, 10 e 17.

Fonte: Adaptado de Marques, 2011.

APÊNDICE C

Tabela 8 – Teste *post hoc* de *Kruskal-Wallis* – comprometimento afetivo versus idade e tempo de trabalho na Universidade

Variável	Teste <i>post-hoc</i>			
	Categoria	Comparação	Ru-Rv	Z
Idade (em anos)		1 e 2	8,6	43,1
		1 e 3	8,9	44,6
	(1) Até 30	1 e 4	11,4	43,1
	(2) De 31 a 35	1 e 5	44,1	41,6
	(3) De 36 a 40	2 e 3	0,3	36,2
	(4) De 41 a 50	2 e 4	2,8	34,3
	(5) Acima de 50	2 e 5	35,5	32,4
		3 e 4	2,5	36,2
		3 e 5	35,2	34,4
		4 e 5	32,7	32,4
	Até 5	1 e 2	2,4	24,9
Tempo de trabalho na Universidade (em anos)	De 6 a 10	1 e 3	30,5	25,4
	11 ou mais	2 e 3	28,0	22,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

APÊNDICE D

Tabela 9 – Teste *post hoc* de *Kruskal-Wallis* – comprometimento global versus tempo de trabalho na Universidade

Variável	Teste post-hoc			
	Categoria	Comparação	Ru-Rv	Z
	Até 5	1 e 2	3,2	0,1
Tempo de trabalho na Universidade (em anos)	De 6 a 10	1 e 3	27,8	25,4
	11 ou mais	2 e 3	24,6	22,5

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.