

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Mestrado em Administração

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo no Tribunal
de Justiça do Estado de Minas Gerais**

Renata Dias Botelho

Belo Horizonte
2009

Renata Dias Botelho

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo no Tribunal de
Justiça do Estado de Minas Gerais**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte
2009



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **RENATA DIAS BOTELHO**
Matrícula: 770212

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Profª. Drª. Kely César Martins de Paiva

TÍTULO: **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: Um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais.**

DATA: 13 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Drª. Kely César Martins de Paiva
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna
PUC MINAS

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de RENATA DIAS BOTELHO, sob a orientação do (a) Prof. (ª) KELY CÉSAR MARTINS PAIVA, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais", contendo _____ páginas.

Dados da revisão:

Ortográfica

Redação

Normalização bibliográfica

Início: 18/07/2009 Término: 22/07/2009

Belo Horizonte, 22/07/2009.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Dedico este trabalho à minha linda família, em especial ao Alex, que é mais que um cunhado querido, um verdadeiro pai, que está sempre ao meu lado me apoiando, incentivando e que criou condições para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todas as pessoas que se fizeram presentes, que foram solidárias e que torceram por mim.

Aos principais incentivadores que despertaram em mim a importância de eu me lançar nessa “loucura” que é o Mestrado: Tom, por sempre acreditar no meu potencial e por sonhar com este Mestrado até mais do que eu; M. Lima, pela amizade, orientações e visão de futuro e Mara, por ter sido mais que uma colega de trabalho, uma verdadeira amiga e que me deu o “empurrãozinho” na hora certa.

À Professora Kely César Martins de Paiva (K), orientadora desta pesquisa, que, com dedicação e sabedoria, esteve ao meu lado, orientando, incentivando, compartilhando seus conhecimentos, tornando-se mais que uma orientadora, uma grande amiga, a quem guardo muito estima e quero ter sempre presente em minha vida.

A todos os meus professores do Mestrado, em especial ao Professor Luiz Carlos Honório, pela atenção, amizade, conhecimentos transmitidos e apoio nos momentos em que mais necessitei.

A todos os meus colegas do Mestrado, pela amizade e companheirismo, com os quais o simples convívio contribuiu para que eu me tornasse, hoje, uma mulher mais determinada e madura.

Agradeço, em especial, aos colegas que se tornaram grandes amigos: Fernando Lage (Fer), Fernanda Costa (Fê), Carla, Michelle Oliveira (Mi), Inaiara (Ina), Carlos Frederico Habel (Fred), César Moreira e Alexandre Vale (Ale), pelas ricas contribuições, carinho, conforto e incentivo nos momentos de angústia.

A todos os meus colegas de trabalho da FNH que vivenciaram comigo todos os desafios e expectativas, em especial à Márcia, pela amizade e pela compreensão; ao Gú, Jane, Sol, Cris e Prof. Tueli, por escutarem meus desabafos e estarem

sempre dispostos a ajudar; e não poderia deixar de lado as “minhas meninas da secretaria”: Pri, Fernandinha Gorgulho e Fernandinha Amora, por terem suportado os meus momentos de estresse, pela ajuda nas transcrições de algumas entrevistas, pela amizade e carinho constantes.

Agradeço, em particular, ao Professor Alexandre Rolim, um anjo que Deus colocou na minha vida, que me abriu as portas para a docência, me fazendo acreditar no meu potencial, estando ao meu lado com suas sábias palavras sempre nas horas certas.

Ao TJMG, em especial à direção do Fórum Lafayette, através do Dr. Luiz Carlos de Azevedo Corrêa Júnior, pela receptividade, atenção e por autorizar a presente pesquisa e ao Sr. Robson, pela disponibilidade em ajudar. Agradeço também a todos os servidores que participaram da pesquisa, pela acolhida e por disponibilizarem tempo para responder aos questionários e entrevistas, e, principalmente, aos servidores Mário Bonfatte (20ª Vara Cível) e Alexandre Miranda (Central de Distribuição), dos quais o apoio foi fundamental para conseguirmos superar o número mínimo de respondentes.

A todas as pessoas que, de alguma forma, compartilharam comigo a construção deste trabalho: aos tios, primos e amigos, pelos momentos de apoio, descontração e por torcerem por mim; ao Francis, pela colaboração com o tratamento dos dados estatísticos; à estagiária Meire, pela colaboração com a transcrição das entrevistas; à Professora Patrícia Tanuri, pela contribuição na revisão textual; ao Héber, pela disponibilidade em auxiliar no inglês; à Mari, pelas inúmeras ajudas e por cuidar tão bem do meu computador; às minhas irmãszinhas de coração: Sú e Nay, pelo carinho e por cuidarem tão bem de mim e de toda minha família; Déia, pelo auxílio nas entrevistas; e Lú, pela ajuda na tabulação dos dados estatísticos.

Minha família merece poucas palavras, mas com certeza, aquelas que me são mais caras. Obrigada por vocês existirem! Obrigada pela confiança! Sei que vocês se orgulham por eu ter atingido uma etapa que nenhum outro de nós tinha atingido antes. Mas esse orgulho que sentem por mim, converto numa obrigação de a cada dia ser mais digna de representá-los. À minha mãezinha querida, pelo exemplo de

vida, amor, força, sabedoria e dedicação; ao meu amado paizinho, que, mesmo longe dos meus olhos, está sempre presente em meu coração; aos meus irmãos Sérgio, Mauro, pelos carinhos constantes; à Dani, por ser mais que uma irmã, uma segunda mãe e minha maior companheira; à Família Botelho Santiago: Alex e Cláudia, pelo apoio, incentivo e por não medirem esforços para me ajudarem sempre que precisei; e aos meus queridos sobrinhos, Rique, Bela e Nina, por encherem a minha vida de alegrias e por muitas vezes cederem o espaço, o computador, auxílio nas tabulações e no inglês; e não poderia deixar de lado as minhas “filhotas”, minhas maiores companheiras. Amo vocês!

E agradeço imensamente a DEUS, que está sempre ao meu lado e que me concedeu a vida e a possibilidade de escolher o meu caminho, colocando nele todas essas pessoas especiais que me ajudaram, muitas vezes sem saber, a encontrar forças para prosseguir em busca do conhecimento e da realização pessoal.

Tente mover o mundo: o primeiro passo será mover a si mesmo.

Platão

... Afinal, minha presença no mundo não é a de quem a ele se adapta, mas a de quem nele se insere. É a posição de quem luta para não ser apenas objeto, mas também sujeito da história.

Paulo Freire

RESUMO

As organizações atualmente têm passado por constantes transformações, uma vez que o ambiente impõe novos caminhos e, conseqüentemente, novas estratégias de atuação. Nesse cenário, ressaltam-se as instituições públicas, nas quais seus serviços são destinados à satisfação da coletividade e necessitam além de superar o conservadorismo e a burocracia, adequar-se aos novos pressupostos demandados pelo ambiente. Nesse sentido, o comprometimento organizacional é habitualmente considerado como um fator-chave do desempenho organizacional, levando as instituições a se voltarem para a compreensão das variáveis que permeiam o envolvimento do indivíduo com a organização a que pertence, procurando, ainda, fortalecer os vínculos desse envolvimento. Visando oferecer sua contribuição à discussão do assunto, este trabalho foi realizado no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), após um período de mudanças com demissão em massa e substituição do quadro funcional. Este estudo pode ser caracterizado como de campo, descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa. Como técnicas de coleta de dados foram utilizados: levantamento documental (dados secundários que foram analisados por meio de análise documental), questionários (dados primários obtidos e tabulados estatisticamente, de forma uni e bivariada) e entrevistas (dados primários analisados por meio das técnicas de análise de conteúdo e temática). Após o estudo dos dados obtidos, percebeu-se fragilidade no que tange ao comprometimento dos servidores abordados, os quais se pautam substancialmente na sua estabilidade. A maioria dos testes realizados indicaram correlações com dimensões do comprometimento normativo e calculativo, ora positivas, ora negativas. A triangulação entre-métodos permitiu aprofundar e, por outro lado, até mesmo expor contradições por meio da comparação entre os dados obtidos por meio dos questionários e aqueles provenientes das entrevistas. Ao final, diante das limitações do presente estudo, diversas sugestões para pesquisas futuras foram listadas.

Palavras-chave: Comprometimento, comprometimento organizacional, serviço público, mudanças, demissões

ABSTRACT

The currently organizations have been passing through constantly changing due to circumstances and new courses demanded by the environment and, consequently, new acting strategies. Among those organizations, public institutions stand out, since their services are provided to the community satisfaction and it is necessary not only overcome people's innate conservatism and bureaucracy, but also to get used to the new purposes the environment requests. Thus, the organizational commitments are usually considered as being the deciding factors in the organizational performance duties, that drive the public institutions get into a way to understand the variables that are present in the relationship between every single person with the organization one belongs to, trying to strengthen the bonds. Aiming to offer a contribution to this subject under discussion, this work took place in the TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS (JUSTICE COURT OF MINAS GERAIS – BRAZIL) after a period of many changes in their organization, such as lay-offs and new hiring. It can be considered a field-work, descriptive, and with a qualitative and quantitative nature. Making it through with the collection of reliable data, were used: a survey of documentation (secondary data which were analysed using careful examination of documents), questionnaires (primary data obtained and arranged statistically, in a single and double varied shape), and interviews (primary data which were analysed using techniques to examine the content and thematic consistency). After the study of the acquired data, a fragility concerning the civil servants employees was detected, that substantially direct themselves towards what they consider of great importance – their stability. Most of the applied tests indicate correlation between normative commitment dimensions and calculable commitment dimensions, either positive and negative dimensions. The three different methods used – the survey of documentation, questionnaires and interviews - allowed a deep study and, on the other hand, even expose the contradictions, using the comparison between the data acquired by the questionnaires and the data acquired by the interviews. In the end, before the limitations of this present study, many suggestions for a future research were listed.

Key-words: commitment, organizational commitment, public service, changes, lay-offs

LISTA DE SIGLAS

ASCOM	Assessoria de Comunicação
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DERHU	Departamento de Recursos Humanos
EBACO	Escala de Bases do Comportamento Organizacional
ECOAF	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECOC	Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON	Escala de Comprometimento Organizacional Normativo
ECT	Empresa de Correios e Telégrafos
EICCO	Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional
ENANPAD	Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENEO	Encontro Nacional de Estudos Organizacionais
MPMG	Ministério Público do Estado de Minas Gerais
OCQ	Organization Commitment Questionnaire
PIFO	Perdas de Investimentos Feitos na Organização
PP	Perdas Profissionais
PRO	Perdas de Retribuições Organizacionais
PST	Perdas Sociais no Trabalho
RAC	Revista da Administração Contemporânea
RAE	Revista da Administração de Empresas
RAP	Revista da Administração Pública
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
TJMG	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “Comprometimento Organizacional” 29
- Figura 2: Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional (correlações “corrigidas” apresentada na meta análise de Mathieu e Zajac, 1990) 43

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1: Correlações entre dimensões do comprometimento e variáveis sócio-demográficas dos respondentes 111

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentuais de respondentes, por sexo	71
Gráfico 2: Percentuais de respondentes, por faixa etária	72
Gráfico 3: Percentuais de respondentes, por estado civil	73
Gráfico 4: Percentuais de respondentes, por nível de escolaridade	74
Gráfico 5: Percentuais de respondentes, por cargo atual	75
Gráfico 6: Percentuais de respondentes, por tempo no cargo atual	75
Gráfico 7: Percentuais de respondentes, por tempo na instituição	76
Gráfico 8: Número de entrevistados, por sexo	78
Gráfico 9: Número de entrevistados, por faixa etária	78
Gráfico 10: Número de entrevistados, por estado civil	79
Gráfico 11: Número de entrevistados, por nível de escolaridade	80
Gráfico 12: Número de entrevistados, por cargo atual	80
Gráfico 13: Número de entrevistados, por tempo no cargo atual	81
Gráfico 14: Número de entrevistados, por tempo na instituição-Fórum	82
Gráfico 15: Número de entrevistados, presentes no fórum quando da mudança no quadro funcional	82
Gráfico 16: Distribuição das dimensões de comprometimento organizacional	88
Gráfico 17: Percentuais de respondentes, por intensidade de comprometimento em cada dimensão analisada	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Motivos de inserção no Fórum, segundo os entrevistados	83
Tabela 2: Pontos positivos e negativos de Trabalhar no Fórum, segundo os entrevistados	85
Tabela 3: Possíveis causas da permanência na instituição, segundo os entrevistados	92
Tabela 4: Possibilidade de desligamento do Fórum e motivos, segundo os entrevistados	95
Tabela 5: Possíveis perdas ao deixar a organização, segundo os entrevistados	97
Tabela 6: Motivos que mantêm os servidores ligados ao Fórum, segundo os entrevistados	98
Tabela 7: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável sexo	100
Tabela 8: Relação entre sexo e comprometimento, segundo os entrevistados	101
Tabela 9: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável faixa etária	101
Tabela 10: Relação entre faixa etária e comprometimento, segundo os entrevistados	102
Tabela 11: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável escolaridade	103
Tabela 12: Relação entre nível de escolaridade e comprometimento, segundo os entrevistados	104
Tabela 13: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável estado civil	105
Tabela 14: Relação entre estado civil e comprometimento, segundo os entrevistados	105
Tabela 15: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável cargo atual	106
Tabela 16: Relação entre cargo atual e comprometimento, segundo os entrevistados	106

Tabela 17: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável tempo no cargo	107
Tabela 18: Relação entre tempo no cargo atual e comprometimento, segundo os entrevistados	108
Tabela 19: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável tempo na instituição	109
Tabela 20: Relação entre tempo na instituição e comprometimento, segundo os entrevistados	110
Tabela 21: Contribuições da instituição para a vida do servidor, segundo os entrevistados	111
Tabela 22: Impactos no Fórum com as demissões dos servidores não concursados, segundo os entrevistados com mais tempo de casa	114
Tabela 23: Alterações no comprometimento dos servidores após as mudanças ocorridas na organização, segundo os entrevistados mais antigos	115
Tabela 24: Propostas de mudanças no Fórum, segundo os entrevistados	116
Tabela 25: Manifestações livres dos entrevistados	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Objetivos e justificativa	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 Comprometimento organizacional: principais vertentes conceituais ...	26
2.2 Enfoques e principais medidas do comprometimento organizacional .	32
2.2.1 Enfoque afetivo.....	33
2.2.2 Enfoque instrumental ou calculativo	34
2.2.3 Enfoque normativo	35
2.2.4 Enfoque sociológico.....	37
2.2.5 Enfoque comportamental.....	38
2.2.6 O modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)	39
2.2.7 Escalas desenvolvidas para mensurar o comprometimento organizacional	40
2.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional	42
2.3.1 Antecedentes do comprometimento	43
2.3.2 Correlatos do comprometimento.....	45
2.3.3 Consequentes do comprometimento	46
2.4 Pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no setor público brasileiro.....	47
3 METODOLOGIA	56
3.1 Caracterização da pesquisa	56
3.2 Unidades de análise e observação	59
3.3 Técnicas de coleta de dados	60
3.4 Técnicas de análise dos dados.....	63
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	66
4.1 Caracterização da organização pesquisada	66
4.2 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos participantes da pesquisa	71
4.3 A análise do comprometimento organizacional.....	87

4.4 Estudo das correlações: comprometimento organizacional <i>versus</i> variáveis demográficas e ocupacionais	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICES	134
ANEXOS	137

1 INTRODUÇÃO

A sociedade passa por transformações que têm se apresentado em ciclos de mudanças em períodos cada vez mais curtos, praticamente contínuos, acontecendo em velocidade nunca antes visto. Os mercados globalizados, os avanços tecnológicos e a competitividade são alguns dos argumentos para explicar essa situação nas organizações modernas (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Nesse sentido, Bastos (1993) busca aprofundar na relação entre o indivíduo e a organização, ressaltando que essas transformações afetam o contingente humano, que tem que estar efetivamente comprometido com o trabalho e nele encontrar condições de auto-realização e crescimento.

Wood Júnior (2004) conceitua mudança organizacional como sendo alterações significativas devidamente planejadas e que, advindas da direção, atingem as áreas estratégicas, tecnológicas e comportamentais das organizações. Colaborando com o entendimento da definição de mudança organizacional, Cunha e Rego (2002) apresentam dois pressupostos: 1) a mudança como processo planejado para conduzir a organização de um estado menos favorável para outro mais favorável; 2) a mudança como processo emergente, em que as pessoas adaptam-se de acordo com as exigências que a organização recebe de seu meio. Assim, conforme visão desses autores, a mudança organizacional permeia as diversas áreas das organizações, seja de cunho estratégico, seja de cunho tático ou operacional.

Ao contrário da maioria dos estudos sobre a Gestão da Mudança Organizacional que são focados na ótica do planejamento, Silva e Vergara (2003) abordaram o tema baseando-se nos sentimentos dos indivíduos e nos significados que eles atribuem às mudanças e às chances de que eles se constituam como sujeitos nesse contexto. Para os autores, a mudança organizacional não pode ser entendida somente sob a ótica das estratégias, dos processos e das tecnologias. É necessário que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: da organização com a sociedade e do indivíduo com a organização, com seus pares, com a sociedade e consigo mesmo. Para os autores, só é possível criar um

processo de mudança em que haja pleno engajamento de todas as pessoas da organização se cada uma delas, preservando sua condição de sujeito, estiver engajada como um ator que se apropria do sentido de coletividade. Silva e Vergara (2003) constataram a diversidade de atributos que a mudança recebe, tais como: redentora, perversa ou impiedosa, renovadora, progressista, desafiadora, desestabilizadora, volúvel, implacável, frustrante, irreverente, dissimulada, justiceira, reveladora e cruelmente franca. De acordo com os autores, a mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções de cada indivíduo.

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação nos atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato de a mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho (BRESSAN, 2008).

Segundo Oliveira (2002), esse contexto de mudança não é novidade no mundo das organizações. Uma das discussões eminentes nesse ambiente é relativa às consequências para o trabalhador e, especificamente, para o seu comprometimento no trabalho.

Nesse sentido, pode-se perceber o impacto das mudanças organizacionais até mesmo no serviço público. Cumprindo a Resolução nº 07 de 18 de outubro de 2005, O Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) demitiu, em 2006, todos os servidores não admitidos por concurso público, que exerciam o cargo de Função Pública e que tinham algum grau de parentesco com juízes ou funcionários que ocupavam cargos de chefia, conforme Portaria de dispensa nº 282/2006, a partir de 14/02/2006 (MINAS GERAIS, 2006a). Por meio da referida resolução, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) disciplinou o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário dando outras providências. Dentre várias delas, ficou resolvido: a proibição da

prática de nepotismo no âmbito de todos os órgãos do Poder Judiciário e a exoneração dos ocupantes de cargos de provimento em comissão e de funções gratificadas. Tal medida justificou-se tendo em vista que cabe ao CNJ zelar pela legalidade dos atos administrativos praticados pelo Poder Judiciário.

Na mesma Resolução, em seu Art. 2º, é estabelecida a definição de práticas de nepotismo, dentre outras, o exercício de cargo de provimento em comissão ou de funções gratificadas, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juízes vinculados, bem como de qualquer servidor investido em cargo de direção ou assessoramento.

Não obstante, questionando a inconstitucionalidade da manutenção de servidores não aprovados por concurso público, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG) impetrou uma ação pública contra o TJMG, o que resultou, também em 2006, na dispensa de todos os servidores nomeados Função Pública em todo o Estado de Minas Gerais. Estima-se que aproximadamente 5.000 servidores foram dispensados, muitos com mais de 10 anos de serviço público. Na comarca de Belo Horizonte, em apenas um dia dentre vários em que houve listas de demissões, mais de 900 servidores foram dispensados, conforme dados do Diário Oficial de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2006b).

Na realidade cotidiana das organizações, fazer cortes ou substituição de pessoal é uma prática comum, porém geralmente delicada, da qual poucos falam abertamente. Segundo Caldas (2000), diversos autores têm mostrado como, desde os anos 80, tem-se vivido uma onda crescente e extraordinária de enxugamentos e substituição de pessoal no mundo empresarial. Os efeitos dessas substituições podem ser notados em várias dimensões, como por exemplo, a sobrecarga de trabalho para os funcionários que ficam, a queda na produtividade, o que pode alterar as relações do indivíduo com a organização e com a sua forma de encarar o seu próprio trabalho (CALDAS, 2000).

Nesse sentido, no caso do serviço público, percebe-se que é diferente dos serviços comuns prestados pelas empresas privadas ou pelos prestadores autônomos, uma

vez que está subordinado ao coletivo, portanto, a um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão. Nesse sentido, a sociedade juridicamente organizada constitui o Estado, que tem por finalidade a promoção do bem comum da coletividade. Dessa maneira, o Estado realiza atividades rotuladas de serviços públicos que, em sentido genérico, quer dizer a atuação administrativa voltada para a consecução de interesses sociais, englobando também as atividades dos Poderes Legislativo e Judiciário (MEIRELLES, 1996).

Para Fazzio Júnior (2007), no empenho de sua função de servir, a Administração Pública deve ter em vista três princípios reitores, que são:

- a) indisponibilidade do interesse público;
- b) continuidade na prestação dos serviços e
- c) aperfeiçoamento de sua execução.

Segundo Gasparini (2004), determinar o sentido da expressão “serviço público” com exatidão é tarefa de acentuada dificuldade diante da variedade de significados assinalados para a locução, que pode ser compreendida sob os pontos de vista subjetivo (como um complexo de órgãos, agentes e recursos da administração pública, destinados à satisfação dos administrados); objetivo (é uma função, uma tarefa, uma atividade da administração pública destinada a satisfazer necessidades de interesse geral dos administrados); e formal (é a atividade desempenhada por alguém - Poder Público ou seus delegados - sob regras exorbitantes do Direito Comum, para satisfação dos interesses dos administrados). Nesse sentido, a característica comum observada no tríplice aspecto apontado pelo autor ao tentar definir a expressão “serviço público” é a finalidade que consiste na busca da satisfação dos interesses e necessidades da coletividade.

Desse modo, para incorporar a dimensão da eficiência na Administração Pública, é preciso que o aparelho do Estado se revele apto a gerar mais benefícios, na forma de prestação de serviços à sociedade, com os recursos disponíveis, em respeito ao cidadão contribuinte (SOUTO; MARSHAL, 2002).

Bandeira de Mello (2007, p. 652), define o serviço público e ressalta que a finalidade consiste na busca da satisfação da coletividade:

Serviço público é toda atividade de oferecimento ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais -, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Assim, percebe-se que o Estado deve visar à qualidade na prestação dos serviços postos à disposição dos cidadãos. O desempenho de suas atividades deve ser célere, almejar a perfeição e alcançar resultados positivos. Para isso, são necessários servidores comprometidos com o exercício de suas funções.

Autores como Chanlat (1992) e Davel e Vergara (2001) ressaltam os recursos humanos como um dos mais importantes fatores de produção. A literatura está repleta de trabalhos que enfatizam sua importância, ressaltando a necessidade de as organizações não verem seus empregados apenas na sua relação direta com o trabalho que executam, mas como seres multidimensionais. Assim, novas perspectivas de se lidar com o patrimônio humano nas organizações emergem inseridas na busca de produtividade e qualidade. As inovações perdem sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o seu trabalho e que nele encontre condições de crescimento e auto-realização (BASTOS, 1993).

Dessa maneira, o conceito de comprometimento no âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo-organização é tratado predominantemente, segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), como uma atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental e medido por instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio de conhecimento. Na linguagem científica, o conceito de comprometimento significa uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora.

Convivendo com inúmeros outros conceitos, tais como envolvimento, identificação, dentre outros, esses autores ressaltam algumas dimensões de significados comuns entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura. Pode-se destacar:

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

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é a força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo, podendo ser conceituado em três dimensões através de uma abordagem multidimensional: afetiva, calculativa/instrumental e normativa, respectivamente, comprometimento como um apego afetivo com a organização; comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, e, comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Assim, diante de tantas turbulências vivenciadas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, torna-se significativo o estudo do comprometimento de servidores públicos que prestam serviços a toda comunidade e que tiveram seu processo e seu ambiente de trabalho sensivelmente alterado com o cumprimento de determinações legais que geraram substituição e diminuição no quadro funcional.

Nesse sentido, os momentos de mudanças e reestruturações e a importância dos serviços prestados à comunidade pelos servidores da justiça levam à seguinte indagação: **Como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, localizado na cidade de Belo Horizonte/MG?**

Note-se que, na pesquisa empírica, serão abordados servidores da justiça de 1ª instância do Estado de Minas Gerais, no âmbito do Fórum Lafayette, localizado na cidade de Belo Horizonte. Essa instituição passou recentemente pelo processo de mudança estrutural descrito, com demissão em massa e substituição do quadro funcional.

1.1 Objetivos e justificativa

O objetivo geral deste trabalho foi descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette.

Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), considerando o processo de mudança vivenciado pela organização, advindo do cumprimento de determinações legais;
- b) descrever e analisar como se encontram configurados o comprometimento afetivo, calculativo e normativo dos servidores do Fórum Lafayette, a partir do modelo de Meyer e Allen (1991);
- c) correlacionar o comprometimento organizacional dos servidores identificados com as variáveis demográficas e funcionais dos pesquisados;
- d) aprofundar, por meio de entrevistas, o entendimento dos servidores a respeito do comprometimento organizacional, a partir dos resultados obtidos por meio dos questionários.

Três pontos de vista justificam o desenvolvimento deste estudo: o acadêmico, o institucional e o pessoal.

Do ponto de vista acadêmico, a contribuição da pesquisa reside na reflexão sobre a realidade interna de uma instituição pública, no que diz respeito ao comprometimento organizacional após um período de mudanças e reestruturação do quadro funcional, tendo por foco a percepção dos servidores. Com isso, espera-se que as pesquisas envolvendo o tema associado ao comprometimento organizacional se fortaleçam fundamentalmente no que refere à adoção de abordagens quantitativas e qualitativas de análise, ou seja, promovendo uma triangulação entre métodos (JICK, 1979) que permita ampliar e aprofundar o conhecimento a respeito

do comprometimento organizacional, conforme recomendação de Bastos (1993). Tendo em vista o pequeno número de publicações a respeito da temática central desta dissertação no contexto do serviço público, conforme apontado no referencial teórico adiante, justifica-se, também, a realização da pesquisa.

Do ponto de vista institucional, a intenção é fomentar a discussão e a reflexão acerca do comprometimento organizacional na instituição a partir das informações coletadas, a fim de buscar alternativas que favoreçam um ambiente satisfatório para o desenvolvimento do trabalho, de modo que a instituição, caso queira, possa agir por meio de suas políticas e práticas de gestão de pessoas rumo à melhoria junto ao seu quadro funcional.

Como ex-servidora da instituição onde foi realizada a pesquisa e que vivenciou o processo de mudança, percebem-se as dificuldades enfrentadas pela organização diante da substituição e diminuição do quadro funcional. Essas reestruturações e o ambiente turbulento que despertaram o interesse pessoal para a realização desta pesquisa.

Portanto, a realização da pesquisa pode ser considerada oportuna, na medida em que pode propiciar reflexões e análises acerca dessa temática para a efetividade organizacional.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentam as considerações gerais do trabalho, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para sua realização. No segundo capítulo, aborda-se a fundamentação teórica sobre comprometimento organizacional, apresentando os diversos enfoques e principais medidas; antecedentes, correlatos e consequentes; e, por fim, alguns trabalhos mais recentes publicados e apresentados nas principais revistas e congressos no Brasil, referentes à temática comprometimento organizacional no setor público. No terceiro capítulo, desenvolve-se a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo, discutem-se os resultados e, no quinto capítulo, formulam-se as conclusões e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que dá sustentação a este trabalho é apresentada em quatro partes: na primeira, é feita uma análise da teoria sobre o comprometimento organizacional, abordando suas principais vertentes conceituais, dando ênfase àqueles pesquisadores reconhecidos na literatura internacional e aos pesquisadores brasileiros cujos estudos dão suporte a esta pesquisa. Na segunda, são levantados os principais enfoques e as principais medidas do comprometimento organizacional; na terceira, os antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento, e, na quarta, são levantadas as pesquisas mais recentes sobre comprometimento organizacional no setor público realizadas no Brasil, publicadas e apresentadas nas principais revistas e congressos da área.

2.1 Comprometimento organizacional: principais vertentes conceituais

Embora com raízes bem antigas, os estudos sobre o comprometimento organizacional tiveram um intenso crescimento a partir do final da década de 70, tornando-se esse tema amplamente investigado nas décadas seguintes. Tal interesse associa-se ao acelerado ritmo de transformação das organizações, das suas estruturas, processos produtivos e de gestão diante de ambientes turbulentos, instáveis e competitivos. As transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em curso têm um profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. Nesse contexto, a importância do elemento humano é ressaltado como fator de qualidade, competitividade e sobrevivência das organizações (FLEURY, 1991; CASTRO, 1992; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 1995).

Diante dessas demandas do contexto de trabalho, o estudo do comprometimento organizacional ao longo dos anos tem produzido uma extensa literatura relacionada ao vínculo do indivíduo com a organização. Dentre as principais pesquisas e que

interessam mais diretamente a este trabalho, pode-se destacar, segundo Medeiros et al. (2002):

- a) a partir da década de 70, os estudos realizados pela equipe liderada por Porter (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; 1982) que conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização específica e enfatizam, além da noção de identificação, a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Os autores utilizam três dimensões para a definição do construto: 1) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; 2) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização e 3) um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY et al., 1982);

- b) a partir da década de 80, os estudos realizados por Meyer e Allen¹ (1984, 1991, 1997) apresentam um modelo multidimensional de comprometimento organizacional e tratam o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento de um indivíduo com um objeto em particular e que tem implicações na decisão desse indivíduo de se manter envolvido com o mesmo.

Segundo Bastos et al. (2008), em revisão de literatura que trata dos vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização, Mowday et al. (1982) constataram diferentes definições e enfoques relacionados ao tema comprometimento no trabalho, tais como:

- a) a vontade que o indivíduo tem disponível ao desenvolver suas atividades e a lealdade com o sistema social;

- b) a forma de relacionamento de um membro com o sistema como um todo;

¹ MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**. v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

- c) a maneira pela qual as metas da organização e as do indivíduo se tornam crescentemente integradas e harmônicas;
- d) a identidade da pessoa e da organização se liga através das atividades e da orientação para o desempenho do seu trabalho, dentre outros.

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 90 com o trabalho realizado por Bastos em 1993, no qual o autor apresenta as principais abordagens conceituais e as respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional (FIG. 1).

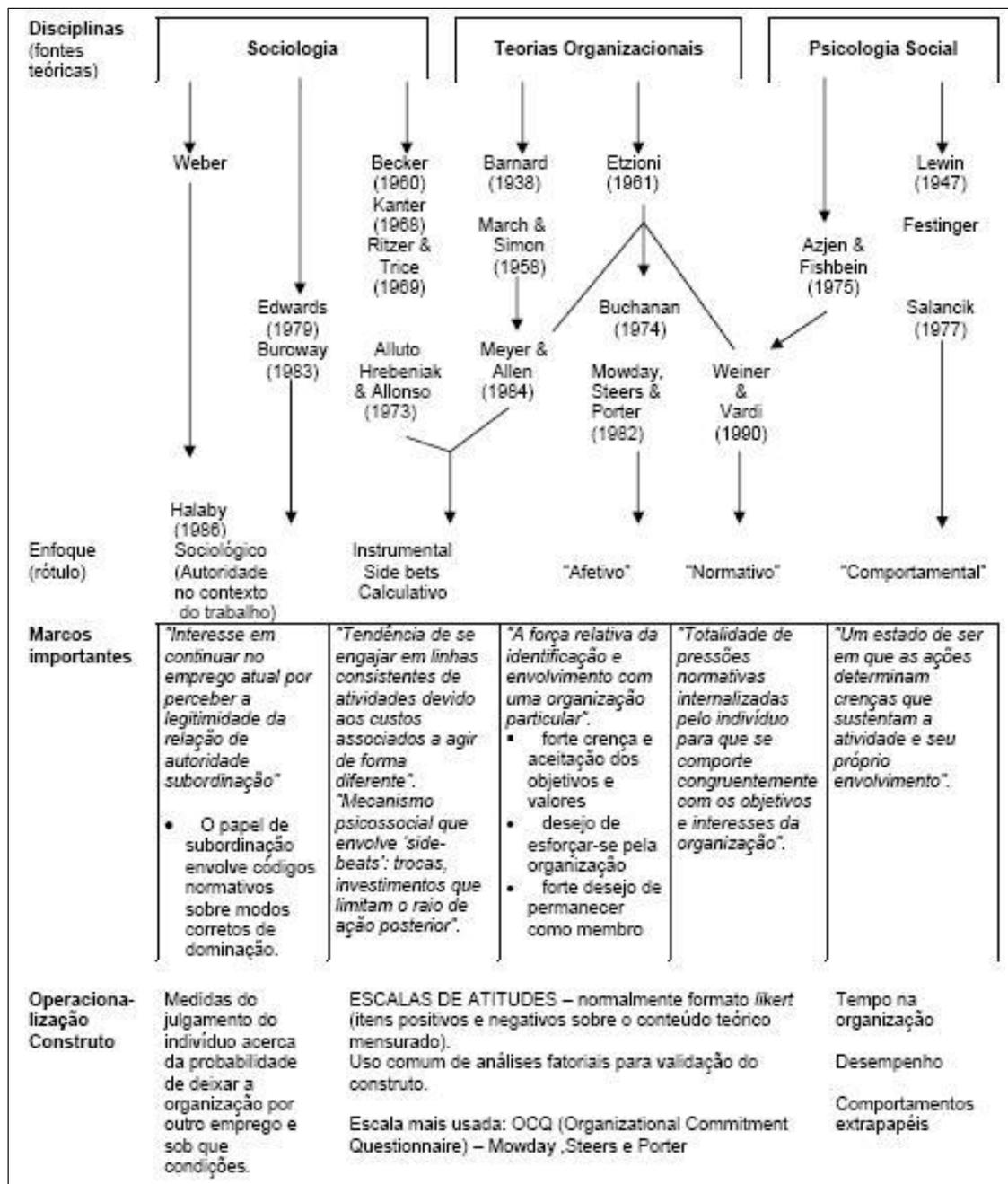


Figura 1: Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do "Comprometimento Organizacional"
Fonte: BASTOS, 1993, p. 55.

Segundo Bastos (1993), a diversidade de definições com raízes em distintas disciplinas científicas que contribuem para a compreensão do comportamento organizacional, associa-se a operacionalizações diversas do construto. O peso das vertentes de pesquisa apresentadas é bastante diferenciado e é dominado pela abordagem atitudinal/afetiva.

Os estudos do comprometimento com a organização, classicamente, têm sido desenvolvidos de forma isolada. Bastos (1996) já indicava uma agenda de pesquisas objetivando aprofundar a compreensão e descrever a heterogeneidade com que as relações de comprometimento e os contextos em mudanças se manifestavam. Dentre as várias recomendações apresentadas, encontra-se a necessidade de se estudar múltiplos compromissos, incentivar estudos exploratórios e qualitativos e vincular a pesquisa a outras áreas de investigação.

Segundo Bastos et al. (2008), a pesquisa sobre comprometimento - um construto que se insere na tradição de estudos que buscam prever o desempenho no trabalho a partir de variáveis atitudinais e de processos cognitivos do trabalhador - é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos, o que resulta em fragmentação e redundância conceitual.

A intensificação nessa área e o interesse de vários pesquisadores sobre as questões relacionadas ao vínculo do indivíduo com a organização têm propiciado, conforme destacado por Moraes et al. (1995), um conjunto significativo de definições, aumentando as dificuldades de entendimento do constructo e permitindo a aceitação de conceituações e mensurações diferenciadas.

Bastos (1994) assinala que a parcela importante da dispersão do conceito de comprometimento deve-se à natureza desse tipo de conceito tanto na nossa linguagem cotidiana, como na linguagem científica. Retomando esse estudo de Bastos (1994) que explorou o significado do termo comprometimento na linguagem cotidiana e apontou como a sua transposição para o uso científico explica algumas das dificuldades existentes, Bastos, Brandão e Pinho (1996; 1997) apresentam as conclusões básicas desse estudo. Segundo os autores, no cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes:

- a) o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos: “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo;

- b) o segundo trata que o comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos e desejos;
- c) e, por fim, o terceiro, que se refere à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como impedir, prejudicar.

Os autores ressaltam como o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas (conduzir a estados desejáveis e como envolvimento que pode dificultar a ação das pessoas) e, em certo sentido, o uso de comprometimento traz em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa. Segundo os autores, ao ser utilizado na linguagem científica, o conceito perde sua amplitude, conservando apenas o significado de “engajamento” e eliminando o seu conteúdo de valoração negativa, passando a significar uma adesão e envolvimento do indivíduo com o ambiente de trabalho e com a organização (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1996; 1997).

Convivendo com inúmeras outras definições de comprometimento organizacional presentes na literatura, percebem-se algumas dimensões de significados comuns, tais como, identificação, apego, envolvimento com objetivos e valores, exercer esforço, bem como o desejo de permanecer, de continuar e o sentimento de orgulho por permanecer. Para Bastos (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação.

Dessa maneira, a reflexão sobre o comprometimento tem evoluído. A década passada mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, na tentativa de entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de uma maneira mais complexa. Hoje, já é consenso na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental (MEDEIROS *et al.*, 2002).

Corroborando Medeiros *et al.* (2002), Brito e Bastos (2002) sublinham que a literatura distingue diferentes focos que funcionam como alvo do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, carreira, entre outros. Relacionadas a focos ou alvos do comprometimento, há abordagens diferenciadas quanto à natureza ou quanto aos motivos que levam o indivíduo a se comprometer. Tais abordagens - afetiva, instrumental, normativa, sociológica e comportamental - são denominadas de bases do comprometimento.

Com vistas ao aprofundamento conceitual, as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional (enfoque afetivo; enfoque instrumental; enfoque normativo; enfoque sociológico e enfoque comportamental) serão apresentadas a seguir.

2.2 Enfoques e principais medidas do comprometimento organizacional

A partir da década de 90, três enfoques conceituais – enfoques afetivo, instrumental e normativo - predominaram no estudo do comprometimento organizacional. Segundo Medeiros *et al.* (2002), esses três enfoques foram tratados isoladamente em algumas pesquisas, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991).

Assim, serão apresentadas neste trabalho as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional - afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental - e também o enfoque multidimensional representado pelo modelo de Meyer e Allen (1991). Serão apresentadas também as escalas validadas e desenvolvidas por pesquisadores brasileiros para mensuração do comprometimento organizacional.

2.2.1 Enfoque afetivo

Esta é a abordagem predominante que dominou a literatura do comprometimento organizacional a partir dos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982). Tais trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comportamento, assumem o comprometimento numa perspectiva atitudinal, enfatizando a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Os autores definem comprometimento organizacional como:

uma força de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (a) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (b) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979, p. 226).

Assim definido, para os autores, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização; envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar na organização.

As raízes desse enfoque encontram-se nos trabalhos de Etzioni (1975) que relaciona mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência e concordância a padrões de envolvimento gerados pelos trabalhadores (BASTOS, 1993).

Os trabalhos desenvolvidos pela equipe permitiram a validação de um instrumento para medir o comprometimento organizacional: o *OCQ – Organization Commitment Questionnaire* (Monday, Steers e Porter, 1979). No Brasil, o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (1989) e obteve índice de consistência interna elevado. Depois desse estudo pioneiro, diversos outros se seguiram no Brasil (MEDEIROS et al., 2002).

2.2.2 Enfoque instrumental ou calculativo

A vertente instrumental, também denominada calculativa, continuação e *side-bets*² (trocas laterais), é referenciada nos trabalhos de Becker (1960)³ e se relaciona à troca e aos múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo, tornando custoso o ato de abandonar a organização, sendo considerada a segunda vertente do tema. Sugere que a ligação entre o indivíduo e a organização pode surgir quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores em aspectos, tais como: salário, status e liberdade (MORAES et al., 1995).

Bastos (1993) aponta que, nessa perspectiva, o comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras. Segundo o autor, o enfoque de Becker foi operacionalizado, inicialmente, por Ritzer e Trice⁴ e por Alluto, Hrebiniak e Alonso⁵ que propuseram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade do trabalhador deixar a organização caso recebesse algum incentivo fora. Essas escalas baseavam-se nas variáveis: salário, função, status, responsabilidade e oportunidades. Os trabalhos de Meyer e Allen (1988)⁶ demarcam os tipos de comprometimento oriundos dos enfoques afetivo e instrumental e propõem instrumentos para mensurar cada um deles (BASTOS, 1993).

Segundo Bastos et al. (2008), o trabalhador pode ser influenciado pelo receio de instabilidade caso deixe a instituição e, em muitos casos, esse laço criado pode se encontrar no tempo de trabalho já exercido ali. De certa forma, o funcionário estabelece uma “via de mão dupla”, mas a troca realizada aqui não apresenta a

² Do inglês, significa “trocas laterais”.

³ BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

⁴ RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-best theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

⁵ ALLUTO, J.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 20, p. 448-454, 1973.

⁶ MEYER, J. P.; ALLEN, N. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. **Journal of Occupational Psychology**, v. 61, p. 195-209, 1988.

mesma situação de prazer já citada no comprometimento afetivo. Assim, estabeleceu-se um quadro de receio e insegurança por parte do indivíduo pelo próprio meio como é configurada essa ligação entre este e a organização. A composição do comprometimento calculativo ambientada em torno dessas incertezas pode ser descrita em quatro itens, da seguinte forma:

- a) perdas sociais no trabalho (*PST*): crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho;
- b) perdas de investimentos feitos na organização (*PIFO*): crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa;
- c) perdas de retribuições organizacionais (*PRO*): crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa;
- d) perdas profissionais (*PP*): crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

2.2.3 Enfoque normativo

O enfoque normativo é fundamentado nas pesquisas realizadas por Wiener (1982) que conceitualiza o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982, p. 421). Esse enfoque nasce da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, especialmente dos

trabalhos de Azjen e Fishbein (1980)⁷, referenciados por Bastos (1993), sobre a estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento.

A dimensão normativa também é abordada por Medeiros *et al.* (2002), que ressaltam que, segundo Wiener (1982), os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos, porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo, enfatizando que o elemento representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental. Esse estudo de Wiener (1982) deriva, segundo os autores, do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (1967)⁸. O modelo de Fishbein (1967), citado por Medeiros *et al.* (2002), objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos, sendo esse comportamento determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal (em que sua atitude acerca de uma ação é um resultado da avaliação dos efeitos dessa ação) e o normativo (no qual sua percepção acerca de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização).

Segundo Bastos (1993), esse enfoque teórico procura articular dois planos de análise: o organizacional, por meio do conceito de cultura e o individual, sendo este último por meio de motivação e comportamento. No nível operacional, os principais construtos do modelo são mensurados, coerentes com o modelo de Azjen e Fishbein, por meio de escalas apropriadas, numa perspectiva quantitativa.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Em um segundo trabalho, Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura do comprometimento.

⁷ AZJEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.

⁸ FISHBEIN, M. A consideration of beliefs and their role in attitude measurement. Em M. Fishbein (Org.). **Readings in attitude theory and measurement** (pp. 257-266). New York: Wiley, 1967.

2.2.4 Enfoque sociológico

Esse enfoque tem origem na sociologia e está integrado ao conceito de consentimento segundo o qual a organização oferece escolhas reais aos trabalhadores, mesmo que de forma restrita. Dessa forma, as instituições que, numa dimensão sociológica, têm a função de promover valores ou estabilidade social, coesão e integração, são enfatizadas como reguladoras e modeladoras dos conflitos sociais, diminuindo os efeitos dos fatores externos como escola, família e religião na produção (FLAUSINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Conforme esclarece Bastos (1993), destacam-se, nessa linha sociológica, os trabalhos de Becker, Halaby, Weber e teóricos marxistas, como Edwards e Burrawoy. Essa perspectiva contrapõe os enfoques denominados “valor capital” e “satisfação no trabalho/comprometimento organizacional”, uma abordagem sociológica rotulada de “autoridade no contexto de trabalho”, sendo considerada, *a priori*, complementar e compatível ao enfoque do “valor do capital”, entendendo o comprometimento como dependente da autoridade que caracteriza a relação entre capital e trabalho.

Segundo Abreu (2004), para medir esse tipo de comprometimento, Halaby e Weakliem (1989)⁹ estabeleceram um método a partir de dois cursos de ação com os quais o trabalhador se depara: permanecer versus buscar novo emprego. A falta de controle poderia gerar resistência, identificada sob a forma de rotatividade, baixo desempenho e absenteísmo, o que corresponde à falta de comprometimento.

⁹ HALABY, C. N.; WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the firm. **American Journal of Sociology**, v. 95, n. 3, p. 549-591, 1989.

2.2.5 Enfoque comportamental

Influenciado pela Psicologia Social, esse enfoque considera o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador faz no intuito de manter uma harmonia entre o seu comportamento e suas atitudes (MORAES *et al.*, 1995). Os autores referenciam Kiesler e Sakamura (1966)¹⁰ ao apresentar o comprometimento como um vínculo do indivíduo com os atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento e resistente vínculo com a organização.

Apoiado em Salancik (1991)¹¹, Bastos (1993) ressalta que, nessa perspectiva, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. O comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. Segundo o primeiro autor, as pessoas se comprometem pela implicação de suas próprias ações, existindo uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações do seu conhecimento prévio, sendo três dessas ações prévias importantes para determinar os níveis de comprometimento:

- a) volição - a percepção de que a ação foi praticada por livre escolha faz com que o trabalhador se sinta responsável pelo ato;
- b) reversibilidade – a noção de que quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com o determinado curso de ação e

¹⁰ KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 3, p. 349-353, 1966.

¹¹ SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organization behavior and belief. In: STAW, B.M. (ed.) **Psychological dimensions of organizational behavior**. New York: MacMillan Publishing Company, p. 306-312, 1991.

- c) caráter público ou explícito do ato – a percepção de que outras pessoas significativas ou grupos sociais significativos para o trabalhador tomam conhecimento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Para operacionalizar o construto, os autores utilizam alguns indicadores como a assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho das tarefas.

2.2.6 O modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991)

Meyer e Allen (1991) apresentam um modelo baseado na proposição de que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento.

Assim, os indivíduos são caracterizados pelos autores de acordo com cada componente do comprometimento da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3).

Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

- a) Comprometimento Afetivo (*Affective Commitment*): comprometimento como um envolvimento, apego, no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização;

- b) Comprometimento Instrumental (*Continuance Commitment*): comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização;
- c) Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*): comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Para Meyer e Allen (1991), essas dimensões são consideradas componentes e não tipos de comprometimentos tomados isoladamente. Diante disso, Bastos e Costa (2000) salientam que o modelo de Meyer e Allen (1991) destaca-se nas investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional, em consonância com o movimento de afirmação da abordagem multidimensional no estudo desse construto.

2.2.7 Escalas desenvolvidas para mensurar o comprometimento organizacional

Na tentativa de mensurar o comprometimento organizacional, Bastos *et al.* (2008, p. 55-91) apresentam um conjunto de escalas desenvolvidas:

- a) ECOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – Medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos em relação à organização que o emprega;
- b) ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – Medida unidimensional que permite avaliar as crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização;
- c) ECON – Comprometimento Organizacional Normativo – Medida unidimensional que permite avaliar a crença dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização;

- d) EBACO – Escala de Bases do Comportamento Organizacional – Foi aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003) e projetada para mensurar sete bases do comportamento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Esta ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa;
- e) EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – Foi construída, desenvolvida, validada e padronizada tomando o elemento “intenções comportamentais” como um elo que intermedeia a relação entre atitude (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido.

As três primeiras escalas, validadas por Siqueira (1995; 2000), são versões nacionais para as três bases de comprometimento conceituadas por Meyer e Allen (1991); a EBACO foi construída e validada por Medeiros (2003) e trabalha com um modelo ampliado de bases do comprometimento, incorporando bases que surgem de estudos sobre a dimensionalidade das três bases mais estudadas; e por fim, a EICCO, escala construída e validada por Menezes (2006), oferece uma alternativa de avaliação de comprometimento nas organizações a partir de intenções comportamentais, tomando as bases instrumental e afetiva como explicações construídas pelos trabalhadores (BASTOS *et al.*, 2008, p. 54-55).

Na pesquisa empírica desta dissertação, foram utilizadas as três primeiras escalas, tendo em vista o cumprimento dos objetivos geral e dos específicos mencionados e, por outro lado, a sobreposição percebida nas variáveis da EBACO quando comparada às três primeiras e ao fato de a EICCO tratar de intenções comportamentais e não do comportamento efetivo percebido pelos sujeitos.

Com vistas ao aprofundamento do tema, na próxima seção serão apresentados os antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento organizacional. Ressalte-se que este estudo atém-se na discussão dos antecedentes do

comprometimento organizacional, tendo em vista os objetivos geral e específicos delineados.

2.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

Segundo Meyer e Allen (1997), entender quando e como o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (consequentes) permite um melhor posicionamento das organizações perante os impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais. Os correlatos são abordados, segundo Bastos (1994), como sendo uma variável que não pertence aos dois grupos anteriores, pois se ligam à motivação pela realização, senso de competência e outras necessidades, tratados em alguns estudos como antecedentes.

Segundo Bastos (1993), sintetizar os resultados da investigação neste domínio torna-se facilitado pela existência de meta-análise realizada por Mathieu e Zajac, Cohen e Lowenberg e Randall¹² (1990), conforme FIG. 2.

¹² MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M., Op. cit.; COHEN, A.; LOWENBERG, G. A. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human relations*, 43-910, 1015-50, 1990. RANDALL, D. M. The consequences of organizational investigation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 11, p. 361-378, 1990.

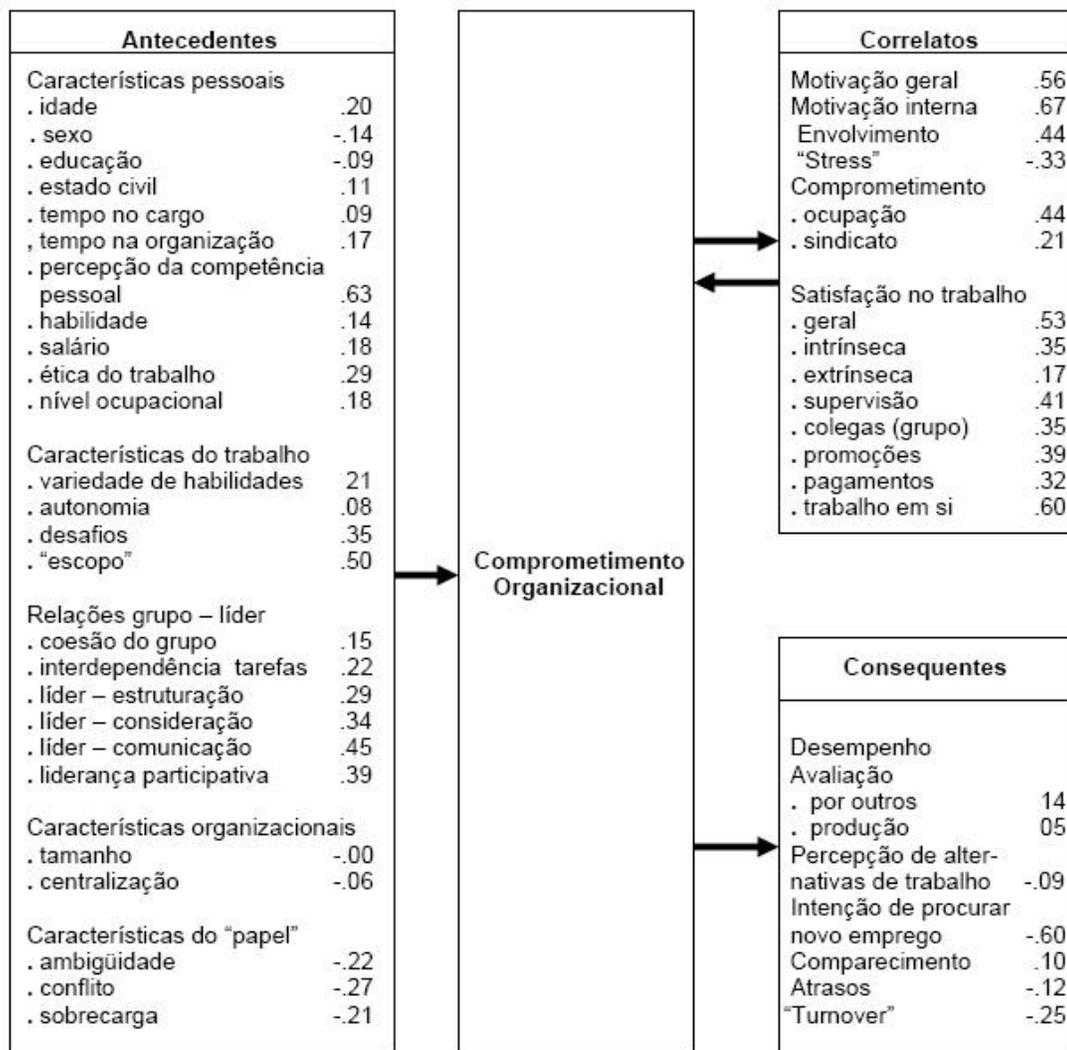


Figura 2: Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional (correlações "corrigidas" apresentada na meta análise de Mathieu e Zajac, 1990)
 Fonte: BASTOS, 1993, p. 61.

Para melhor compreensão dessa análise, os antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional são detalhados a seguir.

2.3.1 Antecedentes do comprometimento

A pesquisa sobre antecedentes encontra-se fortemente influenciada pelo modelo proposto por Mowday e colaboradores (1982) que, segundo Bastos (1993), apontam quatro conjuntos de variáveis:

- a) características pessoais: Tendem a ser reduzidas as correlações entre comprometimento e características pessoais. Pode-se associar um maior comprometimento a mais idade, mais tempo na organização, maior nível ocupacional, maior remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental/calculativo, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva. Percebe-se também que o comprometimento é maior entre homens, tende a decrescer quanto maior o nível educacional e é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho;
- b) características do trabalho: Para análise do impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento, utiliza-se com mais frequência, segundo Bastos (1993), o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975)¹³. Observam-se correlações positivas moderadas e altas entre variedade das habilidades, seu caráter inovador e não rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida. Correlações positivas moderadas com o comprometimento foram encontradas quanto às relações grupo-liderança, comportamento de estruturação e consideração do líder, sendo encontradas correlações mais altas no estilo participativo da gerência e habilidade de comunicação do líder;
- c) experiências no trabalho: o treinamento em uma ocupação e o ingresso em um grupo funcional acabam por influenciar os indivíduos na avaliação do seu trabalho e da organização. O treinamento e um conjunto de experiências socializadoras desenvolvem no indivíduo uma identificação psicológica com a imagem da sua ocupação, com as normas, valores e padrões de comportamento que unificam um determinado grupo social;

¹³ HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, p. 159-70, 1975.

- d) “estados” do papel (tarefa): Campo de trabalho ou desafio, conflito de papéis e ambiguidade de papéis são aspectos relacionados ao papel do trabalho como potencial de influenciar o comprometimento. Quanto maior é o campo de trabalho, maior é a experiência de desafios que o indivíduo vivencia, aumentando, assim, o comprometimento.

Esse amplo leque de variáveis tomadas como determinantes do nível de comprometimento organizacional pôde ser observado na FIG. 2.

A pesquisa sobre os antecedentes do comprometimento apresenta inconsistências, apesar de ser os aspectos mais intensamente estudados. Segundo Bastos (1993), isso se deve, em parte, às diferentes maneiras com que o comprometimento e as variáveis antecedentes são operacionalizados, pois os fatores que atuam no desenvolvimento, ou não, do comprometimento demandam estudos longitudinais.

2.3.2 Correlatos do comprometimento

Incluem-se na categoria de correlatos do comprometimento organizacional as variáveis que não podem ser tomadas como antecedentes nem como consequentes do comprometimento e que, segundo Bastos (1993), são, na realidade, construtos atitudinais ou motivacionais também utilizados na pesquisa organizacional. Conforme aparecem na FIG. 2, as correlações entre comprometimento organizacional e os correlatos apresentam os maiores escores da meta-análise.

Segundo Bastos (1993), as altas correlações entre comprometimento, satisfação e motivação podem ser atribuídas a três fatores:

- a) as variáveis são mensuradas no mesmo instrumento, podendo ocasionar um viés nos resultados;
- b) a existência de itens similares integrando as diversas escalas;

- c) o risco de se ter respostas afetivas generalizadas com relação ao contexto de trabalho.

Vários são os trabalhos desenvolvidos para apontar a existência de redundância conceitual entre os múltiplos construtos de comprometimento no trabalho. Os resultados estão distantes de serem conclusivos e apontam para a necessidade de mais pesquisas que busquem reduzir a confusão conceitual e desenvolver construtos mais robustos (BASTOS, 1993).

2.3.3 Consequentes do comprometimento

A permanência ou abandono no emprego e o próprio desempenho no trabalho são, segundo Bastos (1993), as duas principais classes de comportamento que têm sido analisadas como consequências do comprometimento no trabalho.

Abreu (2004) referencia o trabalho de Steers (1977)¹⁴ que sugere um modelo que incorpora tanto antecedentes como consequentes do comprometimento organizacional, sendo que os consequentes apoiam-se no pressuposto de que o comprometimento, como consequência, conduz a vários comportamentos específicos, tais como o desejo e intenção de permanecer na organização, fixação do empregado ou baixo *turnover*, frequência e desempenho do trabalho.

Acreditando que os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo estejam relacionados com a fixação do empregado na empresa, os consequentes do comprometimento organizacional são detalhados por Meyer e Allen (1997), que destacam as características encontradas em algumas pesquisas, tais como: *turnover*; absenteísmo/assiduidade; *performance*; comportamento cidadão (que vai além da função exercida); outros comportamentos no trabalho e bem-estar.

¹⁴ STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56, 1977.

Os trabalhos de pesquisa nessa área, geralmente, confirmam a premissa de que o comprometimento conduz a uma menor rotatividade e absenteísmo e a uma melhoria no desempenho dos trabalhadores. Essas classes de comportamento analisadas (decisões relativas à permanência ou abandono do emprego e desempenho no trabalho) como consequências do comprometimento organizacional não apresentam altos escores, conforme FIG. 2. Quanto ao desempenho, os resultados mostram fraca correlação, o que não surpreende por se saber que o desempenho é produto de um complexo de fatores dos indivíduos e das situações. Correlações negativas são encontradas na associação entre comprometimento e rotatividade. As correlações mais expressivas ocorrem com várias intenções comportamentais, tais como deixar o emprego e buscar um novo emprego (BASTOS, 1993).

2.4 Pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no setor público brasileiro

Os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil tomaram corpo a partir da década de 90, com o trabalho realizado por Bastos (1993), no qual são apresentadas as principais abordagens conceituais e suas fontes teóricas, fazendo um balanço dos resultados e desafios que cercam a pesquisa nesse campo.

Em pesquisa sobre os antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas, Bastos e Brandão (1993) destacam que os estudos da temática do comprometimento são desenvolvidos, sobretudo, no setor privado; na área pública são encontrados alguns trabalhos entre militares. Os autores, referenciando Cherniss e Kane (1987)¹⁵, apontam que, com a ampliação e diversificação das funções do governo, o servidor público tornou-se um ator significativo da sociedade moderna e a motivação, a moral e o desempenho desses

¹⁵ CHERNISS, C.; KANE, J. Public sector professionals: jobcharacteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. **Human Relations**, 40 (3), 125-136, 1987.

profissionais acabam por constituir um problema contemporâneo de grande relevância.

Também em 1993, em um estudo do comprometimento organizacional em uma instituição universitária, Brandão e Bastos (1993) apontam fatores como o clientelismo, o patrimonialismo, o paternalismo como marcas registradas de nascimento da nossa administração pública, que cristalizaram imagens de desqualificação, ociosidade, incompetência, descompromisso, creditando ao servidor público grande parcela de responsabilidade pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado.

Diante desse quadro, uma reestruturação organizacional em um ambiente tradicionalmente adverso à mudança, como no caso o setor público, torna-se condição suficiente para instauração de crises, que se estendem do maior posto de comando da empresa até o menor grau hierárquico (LIMA FILHO *et al.*, 2005).

Assim, o comprometimento com o trabalho se reveste de grande importância à medida que o serviço público é, segundo Di Pietro (2007, p. 90)

toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

A seguir, são apresentados trabalhos encontrados por meio de pesquisa nas principais publicações acadêmicas: Revista da Administração Contemporânea (RAC), Revista da Administração de Empresas (RAE), Revista da Administração Pública (RAP); e nos principais congressos da área: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (ENEO), nos últimos 10 anos, sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro. O objetivo da exposição desses estudos é perceber, além do número limitado, como o construto central desta dissertação – comprometimento organizacional – foi trabalhado, quais perspectivas teóricas e metodológicas foram adotadas e quais foram os principais achados, evidenciando uma evolução dos estudos. Os artigos analisados foram os seguintes:

a) Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos das pesquisas neste domínio. Bastos (1998), em artigo apresentado no Enanpad, articulou dois estudos conduzidos pelo autor que elegem as relações entre comprometimento e mudanças organizacionais. No primeiro estudo, analisaram-se as relações entre a percepção dos processos de mudança organizacional e os comprometimentos no trabalho (com a organização, a carreira e o sindicato), em 25 empresas privadas e públicas e com 904 sujeitos. Foram utilizadas para aferição do comprometimento três escalas para medir comprometimento - organizacional, com carreira e com o sindicato - previamente validadas para o contexto brasileiro por Bastos (1994). O segundo estudo descreve os padrões de comprometimento e as políticas de gestão de pessoal, em um hospital privado de médio porte. Trata-se de um “estudo de caso”, desenvolvido em uma das 25 organizações abordadas, tendo como especificidade a presença de profissionais com formação especializada. Os resultados de tais estudos ensejam a rediscussão das perspectivas para a investigação no domínio, assinalando a importância de se combinarem diferentes perspectivas metodológicas para se explorar um mesmo objeto de estudo;

b) Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. Oliveira-Castro, Pilati e Borges-Andrade (1999), em artigo publicado na revista RAC, relatam a experiência de construção de um questionário brasileiro de suporte, baseada na proposta teórica de Eisenberger et al. (1986)¹⁶ e em aspectos levantados numa amostra de trabalhadores de empresas privadas e órgãos públicos. Os autores ressaltam que a literatura especializada em comportamento organizacional tem considerado o conceito de suporte organizacional como muito importante na compreensão do desempenho no trabalho, do comprometimento, da cidadania e da rotatividade, mas as pesquisas nessas áreas carecem de medidas confiáveis de percepção de suporte. São discutidas as aplicações do questionário aplicado nas pesquisas sobre

¹⁶ EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 3, p. 500-507, 1986.

comportamento organizacional e sugeridos mais estudos que garantam maior generalidade aos resultados;

c) A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos/As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Bandeira, Marques e Veiga (1999, 2000), em trabalho apresentado no Enanpad em 1999 e publicado também na revista RAC em 2000, procuraram responder o questionamento de que até que ponto é possível conseguir comprometimento especialmente no setor de serviços, em que a demanda por pessoas qualificadas e compromissadas para satisfação do consumidor em suas necessidades é elevada, levando-se em consideração que a empresa estudada pertence ao setor público, mais precisamente a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT). A pesquisa foi conduzida pautada no modelo de três dimensões de Meyer e Allen (1984¹⁷, 1991, 1997). Uma das grandes contribuições do trabalho foi a inserção do movimento das pesquisas de comprometimento organizacional em uma linha mais abrangente, salientando a nova tendência norte-americana de pesquisar os múltiplos comprometimentos no ambiente de trabalho;

d) Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. Pereira e Oliveira (2000), em trabalho apresentado no Enanpad, realizaram um estudo empírico, utilizando-se a abordagem afetiva proposta por Mowday *et al.* (1982), no qual foi identificado o nível de comprometimento dos servidores lotados na Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Viçosa/MG, bem como as principais variáveis que afetam de forma importante o comprometimento dos servidores pesquisados. Os resultados da pesquisa apontam um nível satisfatório de comprometimento dos servidores envolvidos e traz importantes dados que dão subsídios para os ajustes necessários em relação à política de recursos humanos da empresa pesquisada;

¹⁷ MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69 (3), 372-378, 1984.

- e) **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações.** Borges-Andrade e Pilati (2001), em artigo publicado na revista RAC, realizaram estudo envolvendo uma avaliação do nível de comprometimento e identificação dos seus preditores, entre variáveis relativas à imagem e suporte organizacional. O estudo foi realizado com mais de 1.400 trabalhadores de 26 organizações públicas e privadas de prestação de serviços do Distrito Federal e de Minas Gerais. Os resultados indicaram que o suporte organizacional não parece indício efetivo de comprometimento comportamental; entretanto, a gestão do desempenho, como fator de suporte organizacional constitui forte preditor de comprometimento atitudinal, não importando qual o tipo de imagem percebida pelos empregados das organizações. Além disso, o comprometimento atitudinal ocorre em níveis mais elevados em organizações percebidas como dinâmicas e com visão estratégica;
- f) **Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras.** Siqueira (2001), em trabalho apresentado no Enanpad, buscou apresentar evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras de comprometimento - afetivo (ECOAF), calculativo (ECOC) e normativo (ECON) - bem como as suas relações particulares com os critérios do comportamento organizacional: satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e intenção de rotatividade. A pesquisa foi realizada com 217 trabalhadores de empresas públicas e particulares sediadas na Grande São Paulo. Os resultados atestaram a capacidade das medidas de aferir três estilos de comprometimento distintos;
- g) **Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais.** Bastos e Borges-Andrade (2002), em artigo publicado na revista RAE, analisaram a partir de um estudo anterior em que foram identificados oito padrões de comprometimento em uma amostra de 1.029 trabalhadores de 20 organizações brasileiras do setor público e privado, a distribuição desses padrões em quatro contextos organizacionais, diferenciados quanto ao nível e ao tipo de inovação organizacional

implementada como demanda dos processos de transformação econômica e tecnológica. Para identificar tais padrões, utilizou-se um questionário contendo três escalas: Organização – escala de Mowday *et al.* (1979), validada no Brasil por Borges-Andrade *et al.* (1989); Carreira – escala proposta e validada por Blau (1985)¹⁸; e sindicato – versão reduzida de dez itens (Fukami e Larson, 1984)¹⁹, construída a partir da escala inicial de Gordon *et al.* (1980)²⁰. Os resultados apontam que a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das demais organizações inovadoras pela maior presença de padrões com baixo comprometimento organizacional;

h) Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. Siqueira (2002), em trabalho apresentado no Enanpad, desenvolveu estudo com 483 empregados de empresas particulares e públicas da Grande São Paulo, com o objetivo de ampliar a compreensão psicossocial de três conceitos de comprometimento organizacional – percepção de suporte, percepção de reciprocidade e de comprometimento normativo – apresentando suposições sobre a sua integração a um esquema mental de reciprocidade na troca social com a organização e evidências de sua influência sobre dois critérios afetivos (satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). Os resultados atestaram a pertinência de se considerar os três conceitos analisados como integrantes do esquema mental de reciprocidade, evidenciando também a capacidade de esse esquema explicar proporções significativas da variância de dois critérios afetivos. Também foi constatado que o componente cognitivo com maior poder de influência sobre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo é a percepção de suporte organizacional, ou seja, crenças nutridas por empregado receptor de doações organizacionais;

¹⁸ BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v. 58, p. 277-288, 1985.

¹⁹ FUKAMI, C. V., LARSON, E. N. Commitment to company and union: parallel models. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 367-371, 1984.

²⁰ GORDON, M. E., PHILPOT, J. W., BURT, R. E. et al. Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates. **Journal of Applied Psychology** - Monograph, v. 65, n. 4, p. 479- 499, 1980.

- i) **O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional – uma versão brasileira.** Rego e Souto (2002), em trabalho apresentado no Enanpad, procuraram mostrar a pertinência de um modelo tetra-dimensional das percepções de justiça organizacional (distributiva, procedimental/processual, social/interpessoal e informacional), por meio de estudo com 229 indivíduos, oriundos de nove empresas privadas e de quatro organizações públicas. O modelo de quatro fatores denota maior poder preditivo do comprometimento afetivo do que o tri-modelo, sendo a justiça interpessoal a única dimensão a denotar poder explicativo;
- j) **Comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional.** Borges *et al.* (2004), em artigo publicado na RAE, relatam uma pesquisa empírica desenvolvida numa perspectiva psicossocial, numa biblioteca universitária pública, com o objetivo de explorar como a variabilidade do comprometimento dos empregados no trabalho estava sustentado em aspectos da estrutura da organização e do comportamento organizacional (motivação, valores organizacionais, satisfação, significado do trabalho). Como resultados, observou-se que dificuldades motivacionais, insatisfações salariais e com promoções, cultura organizacional frágil, diversidade de vínculos empregatícios e ausência de um plano de carreira atualizado não permitiram que as atitudes comprometidas se concretizassem no comportamento organizacional dos participantes;
- k) **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro.** Rego e Souto (2004), em artigo publicado na revista RAE, mostraram como as percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental). O estudo foi realizado em duas fases, a primeira no Brasil em quatro instituições públicas do estado do Rio de Janeiro. O comprometimento organizacional foi medido através de um questionário contendo 28 indicadores usados previamente por Rego (2003). Na segunda fase, os estudos foram realizados com empresas públicas e privadas em

Portugal. O estudo ajuda a compreender as razões pelas quais as pessoas se comprometem psicologicamente com suas organizações, além de combinar dados de culturas diferentes;

l) Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. Rego e Souto (2004), em artigo publicado na revista RAE, procuraram mostrar como as percepções dos indivíduos acerca de seis características organizacionais autênticas: espírito de camaradagem; credibilidade do superior; comunicação aberta com o superior; oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal; equidade; e, conciliação trabalho e família. O estudo foi desenvolvido em Portugal e no Brasil, em empresas públicas e privadas. Os resultados demonstraram as propriedades psicométricas do construto e mostram como as variáveis autênticas explicam o comprometimento, principalmente o comprometimento afetivo;

m) Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. Rowe e Bastos (2007), em trabalho apresentado no Enanpad, buscaram analisar a natureza e intensidade dos vínculos do comprometimento do docente universitário com seu trabalho, comparando os contextos público e privado do ensino superior, atingindo uma amostra de 551 participantes de 184 instituições. Para o estudo do comprometimento organizacional, foi utilizada a escala proposta e validada por Medeiros (2003), que tem 28 itens e sete fatores. O comprometimento com a carreira foi mensurado por meio da escala de sete itens proposta e validada por Blau (1985)²¹. Como resultado, verificou-se que os docentes de instituições de ensino superior públicas e privadas apresentam diferenças significativas referentes ao comprometimento com sua carreira, sendo os docentes de instituições de ensino superior públicas mais comprometidos com a carreira,

²¹ BLAU, G. J. The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, v. 58, p. 277-288, 1985.

enquanto os docentes de instituições privadas apresentam um maior comprometimento instrumental com a instituição onde atuam.

n) Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. Flauzino e Borges-Andrade (2008), em artigo publicado na RAP, adotaram a concepção de comprometimento afetivo de Mowday, Porter e Steers (1979), que enfatiza a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, para analisar o comprometimento organizacional dos servidores públicos ligados à atividade-fim de saúde, educação e segurança. Foi possível identificar que o comprometimento dos servidores está vinculado à missão organizacional percebida e não à missão real. Comparada à área de saúde e educação, foram encontrados altos níveis de comprometimento entre servidores da área de segurança.

Percebe-se que, na maioria das publicações, há uma tendência em articular o setor público e o privado, bem como pesquisar múltiplos comprometimentos e o uso de escalas diferenciadas para se estudar o construto, o que mostra a tentativa de desenvolver escalas mais confiáveis, eliminando problemas já detectados nas escalas mais usuais. Note-se, também, a busca por estudos interorganizacionais e interculturais.

De acordo com Bastos (1993), a pluralidade de medidas, a predominância de estudos transversais e a ausência de construção de modelos causais mais ricos constituem problemas já conhecidos nesse campo. Para o autor, além de superar esses caminhos, é prioritária a atenção aos problemas conceituais como a abordagem “atitudinal” e “comportamental” presentes nos estudos de Mowday *et al.* (1982), pois tais vertentes encontram apoio no uso do conceito na linguagem cotidiana, na qual o comprometimento é inferido não apenas das expressões verbais dos sujeitos, mas também de características específicas de seus atos. O autor alerta que “os problemas teóricos e conceituais que cercam a pesquisa sobre comprometimento organizacional devem estimular os investimentos em pesquisas que procurem superá-los” (BASTOS, 1993, p.64).

3 METODOLOGIA

Pretende-se, neste capítulo, descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. Para alcançar esse fim, os seguintes aspectos foram delineados: a) caracterização da pesquisa; b) unidades de análise e observação; c) operacionalização da coleta de dados e d) tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo realizou-se através de uma pesquisa de campo de natureza descritiva, com abordagem tanto quantitativa como qualitativa.

Para Marcone e Lakatos (2003, p. 186), a pesquisa de campo é

aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Trata-se da coleta de dados no ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real (MARCONE; LAKATOS, 2003).

De acordo com Gil (2002) e Vergara (2003), a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno ou de estabelecer correlações entre as variáveis do estudo.

As abordagens quantitativa e qualitativa foram adotadas para melhor percepção do fenômeno: a quantitativa, por caracterizar-se como um processo formal, objetivo e sistemático, utilizando dados numéricos para obter informações acerca do mundo (SILVA, 2000); e a qualitativa, tendo em vista que se apoia num olhar diferenciado sobre a realidade investigada (DEMO, 2002), privilegiando um aprofundamento quanto à percepção dos sujeitos abordados.

Segundo Goode e Hatt (1973), a pesquisa moderna deve rejeitar a oposição entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa, ou entre o que é estatístico e não estatístico. Melo *et al* (2007, p. 68) apontam que “a prática da pesquisa mostra que é possível a integração entre os métodos quantitativos e qualitativos nas três instâncias de uma investigação: planejamento, coleta de dados e análise das informações obtidas”.

Essa combinação de métodos para o estudo de um mesmo fenômeno, denominada por alguns autores como triangulação entre-métodos (JICK, 1979), visa tornar as descobertas mais compreensíveis, contribuindo para a validade de dados e para o enriquecimento da análise, por meio das novas ou mais profundas dimensões que possam emergir.

É importante ressaltar que a etapa quantitativa serviu de base para o aprofundamento na compreensão dos principais fatores de comprometimento identificados pelo questionário. A etapa qualitativa, por sua vez, foi substancial na pesquisa, tendo em vista que a compreensão dos significados e das relações subjacentes às situações e fatos percebidos pelos sujeitos no exercício de suas funções se dá por intermédio de uma abordagem mais profunda de análise.

A pesquisa foi realizada nos moldes de um estudo de caso. Segundo Yin (2001), o principal propósito de estudo de caso é analisar uma dada unidade social. Assim, ele tem caráter de profundidade e detalhamento, cujo objetivo é descrever, entender, avaliar e explorar uma situação e, a partir daí, determinar os fatores causais e estabelecer ações. Dessa maneira, o estudo de caso constitui-se em uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. Segundo o autor, trata-se de um método flexível, uma vez que permite a utilização de uma gama variada de técnicas de levantamento de dados. No caso desta pesquisa, foram utilizados o questionário, a entrevista, os documentos e a observação direta para fins de complementação de dados. O uso de muitas e diferentes técnicas permite que os dados sejam confrontados, um dos procedimentos importantes característicos do estudo de caso, tendo em vista que facilita o aprofundamento dos dados.

Em observação sobre a literatura do estudo de caso, Roesch (1999) ressalta que o estudo de caso não requer necessariamente um modelo único de coleta de dados, e esclarece que ele tanto pode trabalhar com evidência quantitativa, quanto como qualitativa.

Indo além das formas de pesquisa empregadas, Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006) discutem questões referentes ao rigor e à qualidade do estudo de caso e destacam que o estudo de caso não pode ser centrado somente nas formas de pesquisa empregadas, mas no tipo de questão que ele responde, cujo foco de interesse está no individual, no específico.

Por abordar um fenômeno particular – o comprometimento de servidores em uma instituição estatal do Estado de Minas Gerais -, optou-se por este método. O estudo de caso se mostra adequado quando o pesquisador busca respostas a respeito de “como” e “por que” ocorrem certos fenômenos.

No que se refere aos objetivos, segundo Becker (1999), em geral o estudo de caso busca alcançar uma compreensão abrangente do grupo estudado. Nessa ótica, segundo o autor:

o estudo de caso não pode ser concebido segundo uma mentalidade única para testar proposições gerais, tendo que ser preparado para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e descritivos. Os vários fenômenos revelados pelas observações do investigador têm que ser todos incorporados ao seu relato do grupo e em seguida receber atribuição de relevância teórica (p. 118).

Becker (1999) também menciona a utilidade prática do estudo de caso, uma vez que ele dá espaço ao investigador para lidar com descobertas inesperadas, exigindo a reorientação de seu estudo à luz de tais descobertas. Além disso, o pesquisador deve considerar as múltiplas inter-relações dos fenômenos específicos por ele observados.

3.2 Unidades de análise e observação

As unidades de observação são os servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), na cidade de Belo Horizonte, limitando-se ao Fórum Lafayette, com o objetivo de descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional, tendo em vista a dinâmica recente dessa organização. Assim, a unidade de análise foi o comprometimento organizacional dos servidores. A escolha da instituição deu-se por se tratar de uma organização que passou há pouco tempo por uma mudança estrutural, com demissão em massa e substituição do quadro funcional.

Conforme detalhado a seguir, na segunda fase de coleta de dados, ou seja, a aplicação de questionário, tais objetos foram considerados em termos de universo e amostra de pesquisa. Dessa forma, o universo foi constituído por todos os servidores da instituição. De acordo com os dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos do Fórum Lafayette (DERHU), existe atualmente cerca de 3.200 funcionários, sendo que desde total aproximadamente 1.750 são servidores efetivos lotados no Fórum de Belo Horizonte e os demais são terceirizados ou lotados em cargos de confiança. Dentre esses servidores, foram entregues 600 questionários, seguindo o critério de acessibilidade (VERGARA, 2003), já que foram distribuídos conforme orientação da direção do foro²² e disponibilidade dos servidores em responder, objetivando-se obter o mínimo de 315 questionários respondidos para, quando da tabulação, trabalhar com 95% de confiabilidade (5% de margem de erro). Foram recolhidos 330 questionários respondidos, constituindo-se, assim, a amostra total nessa fase de coleta.

Já na terceira fase de coleta de dados - realização de entrevistas -, houve a participação de oito servidores, tendo sido escolhidos por acessibilidade – considerando-se a disponibilidade dos mesmos em participar da entrevista e a permissão de superiores - e intencionalidade (VERGARA, 2003), contemplando

²² De uma maneira simplificada, “Fórum” é sinônimo de prédio, edifício e “Foro”, de jurisdição, área demarcada para a atuação do Poder Judiciário, representa o serviço judiciário desempenhado pelo pessoal forense.

tanto servidores que se encontram há mais tempo no fórum e que vivenciaram a referida mudança, como também outros com menor tempo de casa, observando-se, dessa forma, indivíduos a partir de certas características tidas relevantes para a pesquisa (GIL, 2002). As entrevistas tiveram como objetivo o aprofundamento em torno dos resultados obtidos por meio dos questionários, considerando-se níveis de envolvimento diferenciados em termos funcionais em decorrência do tempo de casa do servidor.

Assim, a definição dos pesquisados obedeceu a requisitos, tais como: envolvimento no fenômeno, conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa e a capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa se fundamentou na coleta de dados por meio de levantamento documental, observação direta, questionário e entrevista. Note-se que a pesquisa foi devidamente autorizada pela direção do Foro da Comarca de Belo Horizonte, a qual designou o Departamento de Recursos Humanos (DERHU) para auxílio e prestação das informações necessárias para o andamento da mesma.

O contato com a instituição pesquisada foi por meio da direção do foro que autorizou a realização da pesquisa, utilizando-se da carta de apresentação fornecida pela coordenação do mestrado e do projeto de pesquisa inicialmente proposto.

A primeira parte da coleta de dados, levantamento documental, contou com o levantamento de registros, leis, protocolos e demais documentos que pudessem vir a contribuir para compreender a realidade da instituição e dos servidores no que diz respeito ao comprometimento.

Na segunda fase, foi aplicado o questionário (ANEXO A), composto de três partes: a primeira, de dados demográficos e funcionais dos respondentes; a segunda, pelas escalas de comprometimento: ECOA (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo); ECOC (Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo) e ECON (Escala de Comprometimento Normativo), que são versões nacionais para as três bases de comprometimento conceituadas por Meyer e Allen (1991), validadas por Siqueira (1995) e apresentadas por Bastos *et al.* (2008); e a terceira, por um espaço para sugestões e comentários. Realizou-se um pré-teste com 30 indivíduos integrantes das categorias ocupacionais que fizeram parte da amostra da pesquisa, o que contribuiu para o aprimoramento do instrumento de coleta de dados, em termos de forma e conteúdo, principalmente quanto ao vocabulário específico do setor público. Assim, palavras como empregado, organização e empresa, e demissão foram substituídas por, respectivamente, servidor, instituição e Fórum, e exoneração.

O tempo de coleta de dados nessa fase da pesquisa durou aproximadamente três semanas, em que a pesquisadora visitava diariamente as secretarias recolhendo os questionários respondidos, os quais totalizaram 330. A princípio, no primeiro dia de coleta, foram distribuídos 400 questionários. Devido à dificuldade para conseguir com que os servidores os respondessem, foram estabelecidas as seguintes estratégias: a) aumentar a quantidade de questionários distribuídos, de 400 para 600 questionários, para atingir o número mínimo de respondentes, ou seja, 315 respondentes; b) contato direto com os escrivães das secretarias judiciais para conscientizá-los da importância da pesquisa e do incentivo à participação dos seus funcionários; c) contato direto com servidores para auxiliarem na conscientização, bem como na indicação de outros que poderiam participar da pesquisa; d) persistência e retorno diário em cada secretaria durante três semanas. Esse contato direto contribuiu para que se superasse o número ideal de respondentes tendo em vista o nível de confiabilidade pretendido. Assim que obtido, cessou-se o retorno na instituição.

Após a tabulação e análise inicial dos dados quantitativos, foi realizada a complementação qualitativa. Nessa terceira fase de coleta, foram feitas as entrevistas com servidores, variando o tempo de casa dos mesmos, sendo

estabelecidos dois grupos: um grupo contendo servidores anteriores ao processo de mudança, com mais de cinco anos de exercício na instituição, de maneira que tinham condições para opinar sobre o comportamento dos indivíduos antes e depois dela; e um segundo grupo composto de servidores com menos de cinco anos na instituição, para explicitar a opinião destes servidores com “menos tempo de casa” a respeito das questões investigadas.

Note-se que as entrevistas foram gravadas com consentimento dos sujeitos, após a exposição dos objetivos e finalidade do estudo. A seleção da entrevista como técnica de coleta de dados ocorreu por permitir ao investigador retirar informações e elementos de reflexão (MINAYO, 2000). Como afirma Minayo (2000), outro fator importante para essa escolha refere-se à flexibilidade, à abertura e à capacidade adaptativa possibilitadas pela técnica durante a coleta de dados. Minayo (2000) afirma ainda que

[...] a investigação qualitativa requer como atitudes fundamentais a abertura, a flexibilidade, a capacidade de observação e de interação com o grupo de investigadores e com os atores sociais envolvidos. Seus instrumentos costumam ser facilmente corrigidos e readaptados durante o processo de trabalho de campo, visando às finalidades da investigação (MINAYO, 2000, p. 101).

As entrevistas seguiram um roteiro previamente estruturado (após a análise dos dados obtidos nas fases anteriores) que contemplou questões gerais e específicas associadas aos resultados quantitativos dos questionários, fundamentalmente relacionadas ao comprometimento e às mudanças ocorridas na organização. Dessa forma, permitiu-se conservar certa padronização das perguntas sem impor opções de respostas, além de admitir ao entrevistado formular respostas pessoais que melhor expressassem sua subjetividade (VERGARA, 2003), contribuindo para atingir os fins da pesquisa proposta.

Por fim, a observação direta realizou-se durante todo o processo de coleta de dados com vistas a complementar os dados coletados com percepções da própria pesquisadora acerca do campo pesquisado.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Os dados secundários coletados na primeira parte da coleta, levantamento documental, foram analisados em termos do seu conteúdo.

Na segunda fase, conforme já mencionado, foram coletados 330 questionários recolhidos de funcionários de diversos cargos do Fórum Lafayette em Belo Horizonte. O mesmo modelo de questionário foi aplicado a todos os respondentes, independentemente da função exercida, e sua forma era dividida em três partes: perguntas de cunho demográfico e funcional, perguntas relacionadas aos sentimentos e comprometimento de cada funcionário frente ao fórum e a terceira parte, de manifestação livre, destinada a comentários e sugestões. Ao todo, foram analisadas sete variáveis na primeira seção do questionário e outras 40 variáveis na segunda seção. O objetivo central da tabulação e análise desses dados se concentrava na segunda parte e estava relacionado ao estudo do comprometimento dos servidores dentro do fórum e possíveis razões que os levavam a adotar tal comportamento.

Para essa análise, foram utilizados os softwares estatísticos *Minitab 14*, *Statistical Package for the Social Sciences - SPSS 13*, comumente usados em pesquisas nas Ciências Sociais, abrangendo estatística uni (medidas de posição, média e mediana) e bivariada (correlações) e *Microsoft Excel*, fundamentalmente para construção de tabelas e gráficos que auxiliaram na descrição direta e observacional, e também de testes que permitiram esclarecer hipóteses levantadas sobre o comportamento dos respondentes. Conforme a análise de distribuição de normalidade de variáveis ou igualdade de variância, foram realizados testes paramétricos ou não-paramétricos para avaliar as correlações entre dados demográfico-funcionais e variáveis de comprometimento.

Assim, no desenvolvimento do estudo, foram realizados alguns testes estatísticos e, para a execução destes, foi necessário se determinar *a priori* se havia o conhecimento prévio da distribuição populacional da qual a amostra coletada tratava. Se fosse possível afirmar que a amostra provinha de uma população com

distribuição normal (*gaussiana*), optar-se-ia pela utilização de testes paramétricos, que possuem um poder de teste maior em suas decisões. Caso não fosse possível a comprovação de que os dados pudessem receber esse tratamento, então optar-se-ia pelos testes não-paramétricos que, por um lado, não pressupõem o conhecimento prévio da distribuição populacional, mas por outro, possuem um poder de decisão levemente inferior aos testes paramétricos em suas afirmações.

No caso deste estudo, o banco de dados em questão teve suas variáveis analisadas e, em todos os testes realizados, o resultado indicou a rejeição da hipótese de que a amostra coletada provinha de uma população com distribuição normal. Em consequência disso, optou-se pela utilização de testes não-paramétricos. Essa aplicação foi necessária ao se verificar a possível influência de determinadas variáveis demográficas e funcionais no comprometimento dos funcionários em relação ao fórum. Com o intuito de se concluir sobre essa relação, foram realizados testes de correlação de Spearman e exibidas tabelas com os coeficientes de correlação ρ (ρ), que pode variar de -1 a 1, e os p-valores para os testes, medidas que o rumo das conclusões de acordo com o nível de significância adotado.

Para se decidir sobre as hipóteses em questão, foi utilizado um nível de significância de 5%, o que confere uma confiabilidade de 95% às afirmações feitas nos testes. Em decorrência do nível de significância adotado, após serem montadas as hipóteses nula e alternativa, optou-se pela rejeição da hipótese nula caso o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e pela não rejeição quando o p-valor fosse superior a 0,05.

Quanto aos dados coletados por meio de entrevistas, frutos da terceira fase de coleta, foram submetidos à análise de conteúdo e à análise temática. A análise de conteúdo visa à obtenção de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens contidas nos relatos dos entrevistados (BARDIN, 1977). A análise temática é uma técnica de tabulação que consiste na definição de temas relevantes que aparecem nos discursos dos entrevistados, em relação aos objetivos do estudo e ao referencial teórico adotado (MINAYO, 2000).

Os dados coletados nessa terceira fase foram transcritos e organizados de maneira a proceder à análise em três etapas, conforme delineado por Melo *et al.* (2007): preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática. A preparação se constitui de transcrição na íntegra das gravações, observações percebidas, releitura dos dados e aspectos relevantes colocados pelos entrevistados e, nas duas últimas fases, prevalecem os critérios de repetição e de relevância. Segundo os autores, a tabulação quantitativa pauta-se em estatística descritiva e pode ser apresentada no formato de tabelas que permitem resumir as respostas dos entrevistados e tornar mais objetiva a sua leitura e análise. A terceira fase torna-se possível a partir da releitura de todas as entrevistas, extraindo os temas e ideias que extrapolam o roteiro, possibilitando, se for o caso, a construção de uma planilha temática.

Em seguida, apresentam-se os dados conforme os enunciados anteriores. Ressalte-se que, nas transcrições das falas dos entrevistados e dos comentários expostos ao final dos questionários, utilizaram-se os códigos E para os entrevistados e R para os respondentes dos questionários, seguidos de numeração de identificação inicial.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar, discutir e analisar os resultados desta pesquisa. A primeira seção caracteriza a organização pesquisada, o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), em especial o Fórum Lafayette e algumas mudanças ocorridas. A segunda seção descreve as variáveis demográficas e funcionais dos participantes da pesquisa. Na terceira seção, o comprometimento organizacional é analisado nas suas três dimensões, a partir dos dados coletados por meio dos questionários e das entrevistas. A quarta seção consiste na análise da relação das dimensões do comprometimento organizacional e das variáveis demográficas e ocupacionais.

4.1 Caracterização da organização pesquisada

De acordo com a Lei Complementar nº 59 de 18 de janeiro de 2001, que contém a organização e a divisão judiciárias do Estado de Minas Gerais, observa-se que, em Minas Gerais, o Poder Judiciário é exercido pelo Tribunal de Justiça, Tribunal e Conselhos de Justiça Militar, Tribunais do Júri, Juízes de Direito e Juizados Especiais.

O Tribunal da Relação da Província de Minas Gerais, hoje Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), foi criado em agosto de 1873, por decreto do Imperador D. Pedro II e sua instalação realizou-se em 1874, em Ouro Preto. Em agosto de 1897, antes mesmo da inauguração da capital de Minas, o Tribunal da Relação se instalou onde hoje funciona o Instituto de Educação. Sua sede, o Palácio da Justiça, foi inaugurada em 1911, e o Tribunal tem suas atribuições definidas nos artigos 105 e 106 da Constituição do Estado de Minas Gerais (TJMG, 2000).

Entre essas atribuições, destacam-se a competência para julgamento do Vice-Governador, Deputados Estaduais, Procurador-Geral de Justiça, Secretários de

Estado, Comandante Geral da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, o Chefe da Polícia Civil e Prefeitos Municipais, nos crimes comuns e de responsabilidade; mandado de segurança contra ato do Governador e do Presidente da Assembleia Legislativa e ação direta de inconstitucionalidade de lei ou ato normativo estadual. Como instância de recurso, cabe ainda ao TJMG julgar todos os processos que já foram julgados na primeira instância, pelos juizes de direito das comarcas, mas chegam ao Tribunal de Justiça porque uma ou as duas partes não concordam com a decisão do juiz e recorrem da sentença. No Tribunal, os desembargadores (membros julgadores) fazem a revisão do processo e julgam novamente (MINAS GERAIS, 2009).

De acordo com a Lei de Organização Judiciária, atualmente, o TJMG é composto de 120 desembargadores, dos quais cinco exercem cargos de direção: o Presidente, três Vice-Presidentes e um Corregedor Geral de Justiça, eleitos entre os desembargadores mais antigos, pelo voto da maioria, para um mandato de dois anos, sendo proibida a reeleição.

A maioria dos membros do TJMG é composta por juizes de carreira, que passam ao cargo de desembargador segundo critérios de antiguidade e merecimento, enquanto um quinto dos lugares (24) é preenchido por advogados (12) e membros do Ministério Público (12).

O Tribunal de Justiça é o órgão superior do poder judiciário e tem sede na capital e jurisdição em todo o estado. Interessante ressaltar que, no dia 05 de agosto de 1897, o Fórum, órgão de Primeira Instância, com função de julgar os processos apresentados pelos cidadãos, juntamente com o Tribunal, órgão julgador de Segunda Instância, foram transferidos de Ouro Preto, antes mesmo da inauguração da capital, sendo instalados na Secretaria do Interior e Justiça.

Na revista editada em 2005 pelo TJMG, em comemoração aos 25 anos do Fórum Lafayette, foi apresentado o histórico dessa instituição. De acordo com o que fora relatado, o Fórum Lafayette foi instalado no edifício Governador Milton Campos, em 18 de julho de 1980, no Barro Preto, ocupando o quarteirão compreendido entre as ruas Paracatu, Ouro Preto, Guajajaras e Avenida Augusto de Lima, onde está a sua

entrada principal. Mas o fórum já teve outros endereços. Já funcionou na Rua Goiás, onde hoje está o anexo I do TJMG; na Av. Afonso Pena, que abriga o Palácio da Justiça e, antes disso, no prédio onde atualmente funciona o Instituto de Educação. Enquanto sediado na Rua Goiás, o fórum era composto por cartórios que pertenciam aos escritórios. Cada cartório denominado Ofício, tinha duas varas, mas apenas um juiz para elas. Naquela época existiam apenas sete Ofícios Cíveis, ou seja, 14 varas; cinco cartórios Criminais, dois da Fazenda Pública e Autarquias, Vara de Menores e dois Tribunais do Júri, além de dois cartórios de Assistência Judiciária e Acidentes de Trabalho.

Em 1980, quando da mudança para o Edifício Governador Milton Campos, que abriga o Fórum Lafayette, todos os cartórios foram transferidos para o novo prédio, mas já chegaram desmembrados, ou seja, cada uma das duas varas pertencentes a determinado cartório passou a ter o seu próprio juiz. E depois de 1988, os cartórios foram sendo transformados em secretarias (TJMG, 2005).

Para julgamento dos processos em primeira instância, a comarca de Belo Horizonte possui hoje aproximadamente 108 varas instaladas. No edifício do Fórum Lafayette, estão 34 varas cíveis, 03 varas empresariais, 12 varas de família, 04 varas de sucessões, 12 varas criminais, 03 varas de tóxicos, 02 tribunais do júri, 02 varas de precatórias, 01 vara de conflitos agrários, 01 vara de registros públicos, 01 vara de execuções criminais e 01 vara de inquéritos policiais, além dos diversos setores administrativos e de apoio às secretarias. As varas da fazenda municipal (6) e estadual (7), de feitos tributários (4) e duas criminais, que estão hoje em outros prédios, já funcionaram no Fórum. Em Belo Horizonte, existem ainda três varas regionais no Barreiro, duas varas de menores, 10 juizados especiais.

Segundo a Assessoria de Comunicação (ASCOM), hoje, no Fórum Lafayette, há cerca de 3.200 servidores, 131 juízes, incluindo juízes corregedores e auxiliares, além de uma população flutuante estimada de 8 mil pessoas por dia e de vários profissionais em atividade. A direção do Foro da Comarca de Belo Horizonte e a fiscalização dos serviços do Judiciário em todo o Estado são de responsabilidade do Corregedor Geral de Justiça.

Durante todos esses anos, desde a sua criação, várias foram as transformações que ocorreram na instituição, frutos da crescente demanda da prestação jurisdicional e organização judiciária. Uma dessas transformações que atingiu todo o Poder Judiciário mineiro ocorreu em 2006 com a substituição do quadro funcional decorrentes do cumprimento de determinações legais.

Como já mencionado de forma sumária na introdução desta dissertação, cumprindo a Resolução nº 07 de 18 de outubro de 2005, O TJMG demitiu em 2006, todos os servidores não admitidos por concurso público, que exerciam o cargo de Função Pública e que tinham algum grau de parentesco com juízes ou funcionários que ocupavam cargos de chefia, conforme Portaria de dispensa nº 282/2006, a partir de 14/02/2006 (MINAS GERAIS, 2006a). Por meio da referida resolução, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) disciplinou o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário dando outras providências. Dentre várias delas, ficou resolvido que:

Art. 1º É vedada a prática de nepotismo no âmbito de todos os órgãos do Poder Judiciário, sendo nulos os atos assim caracterizados.

Art. 5º Os Presidentes dos Tribunais, dentro do prazo de noventa dias, contado da publicação deste ato, promoverão a exoneração dos atuais ocupantes de cargos de provimento em comissão e de funções gratificadas, nas situações previstas no art. 2º, comunicando a este Conselho.

Parágrafo único Os atos de exoneração produzirão efeitos a contar de suas respectivas publicações (RESOLUÇÃO Nº 07 de 18 de outubro de 2005).

Tal medida justifica-se tendo em vista que cabe ao CNJ zelar pela legalidade dos atos administrativos praticados pelo Poder Judiciário. Observe-se:

CONSIDERANDO que, nos termos do disposto no art. 103-B, § 4º, II, da Constituição Federal, compete ao Conselho zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei; CONSIDERANDO que a Administração Pública encontra-se submetida aos princípios da moralidade e da impessoalidade consagrados no art. 37, *caput*, da Constituição (RESOLUÇÃO Nº 07 de 18 de outubro de 2005).

Na mesma Resolução, em seu Art. 2º, é estabelecido o que constituem práticas de nepotismo, dentre outras:

I - o exercício de cargo de provimento em comissão ou de função gratificada, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juizes vinculados;

II - o exercício, em Tribunais ou Juízos diversos, de cargos de provimento em comissão, ou de funções gratificadas, por cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de dois ou mais magistrados, ou de servidores investidos em cargos de direção ou de assessoramento, em circunstâncias que caracterizem ajuste para burlar a regra do inciso anterior mediante reciprocidade nas nomeações ou designações;

III - o exercício de cargo de provimento em comissão ou de função gratificada, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de qualquer servidor investido em cargo de direção ou de assessoramento;

IV - a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juizes vinculados, bem como de qualquer servidor investido em cargo de direção ou de assessoramento;

V - a contratação, em casos excepcionais de dispensa ou inexigibilidade de licitação, de pessoa jurídica da qual sejam sócios cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juizes vinculados, ou servidor investido em cargo de direção e de assessoramento (RESOLUÇÃO Nº 07 DE 18 de outubro de 2005).

Também questionando a inconstitucionalidade da manutenção de servidores não aprovados por concurso público, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG) impetrou uma ação pública contra o TJMG, o que resultou, mesmo em 2006, na dispensa de todos os servidores nomeados Função Pública em todo o Estado de Minas Gerais. Estima-se que aproximadamente 5.000 servidores foram dispensados, muitos com mais de 10 anos de serviço público. Na comarca de Belo Horizonte, em apenas um dia mais de 900 servidores foram dispensados, conforme dados do Diário Oficial de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2006 b).

Aos poucos, foi havendo a substituição desses servidores não concursados pelos candidatos aprovados no concurso público. E foi nesse cenário de mudanças e substituições que surgiu o interesse em estudar a organização, principalmente no que tange ao comprometimento desses servidores após o período de reestruturação. Por ser o TJMG uma instituição ampla que engloba várias comarcas,

optou-se por limitar a pesquisa apenas à primeira instância e ao Fórum Lafayette, cuja amplitude e importância não podem ser desconsideradas.

4.2 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos participantes da pesquisa

A análise descritiva das variáveis demográficas é referente aos 330 servidores da empresa que responderam ao questionário. Por meio da tabulação dos dados obtidos, foi possível caracterizar os servidores sob a ótica das variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, cargo ocupado, tempo de atuação no cargo atual e tempo de atuação na organização. Após a apresentação das variáveis demográficas referentes aos questionários, também é apresentada a análise descritiva das variáveis demográficas dos 08 servidores que participaram das entrevistas para o aprofundamento das questões levantadas nos questionários.

Em relação ao sexo, é notável a predominância do sexo feminino entre os respondentes. Enquanto os homens correspondem a 31,9% dos abordados, as mulheres representam mais que o dobro disso, 68,1%, como pode ser verificado no GRAF. 1, exibido abaixo:

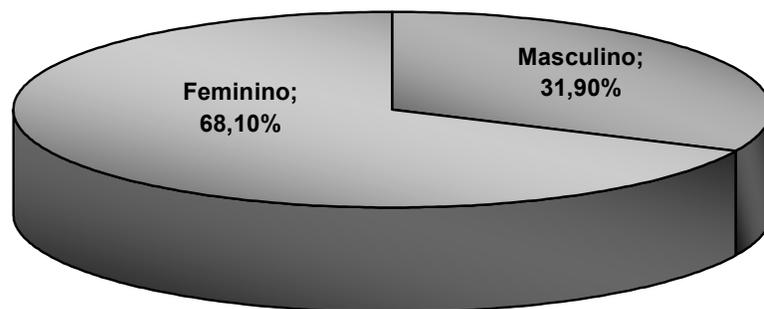


Gráfico 1: Percentuais de respondentes, por sexo
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à faixa etária, a concentração dos respondentes dentre as diversas faixas etárias listadas encontra-se razoavelmente espalhada, com as menores porcentagens para as faixas mais extremas: até 25 anos, com 5,83% dos abordados e mais de 50 anos, composta por 8,28% dos pesquisados. Já a maior concentração encontra-se na faixa de 36 a 40 anos, com pouco mais de 20% dos funcionários. As demais categorias não apresentam valores muito díspares dos já citados, como pode ser observado no gráfico abaixo:

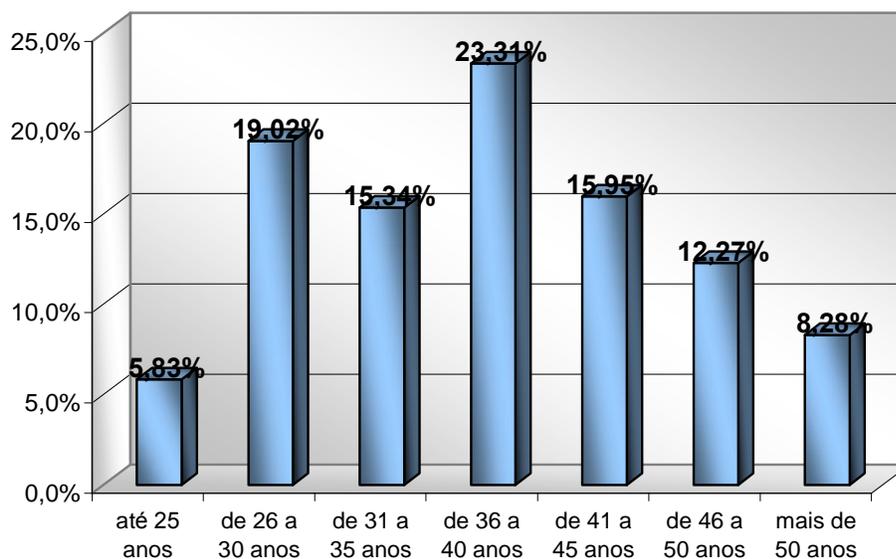


Gráfico 2: Percentuais de respondentes, por faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, pouco menos de 90% dos funcionários abordados encontram-se nas categorias solteiro ou casado, sendo o primeiro representado por 38,34% dos respondentes e o segundo por quase metade de todos os abordados, 48,47%. Aproximadamente, 9% são desquitados, divorciados ou separados, e o restante encontra-se nas categorias viúvo ou união estável (1,53% e 3,07%, respectivamente). Esses resultados podem ser observados no GRAF. 3:

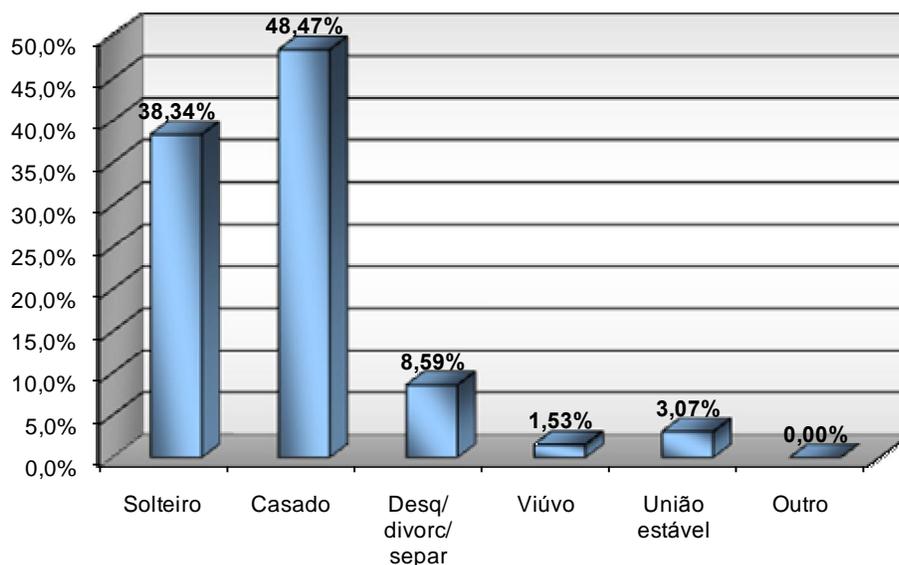


Gráfico 3: Percentuais de respondentes, por estado civil
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à escolaridade, nota-se primeiramente a ausência de funcionários que possuem apenas o ensino médio incompleto, o que ocorre similarmente para a categoria doutorado, que não apresenta também nenhum respondente. A porcentagem observada para a categoria mestrado também é ínfima, menos de 1%. Mais da metade dos abordados possuem ensino superior completo, enquanto aproximadamente 23% possuem especialização. Por fim, exatamente o mesmo número de respondentes apresenta ensino médio completo e superior incompleto, correspondendo a uma porcentagem de 11,91% cada.

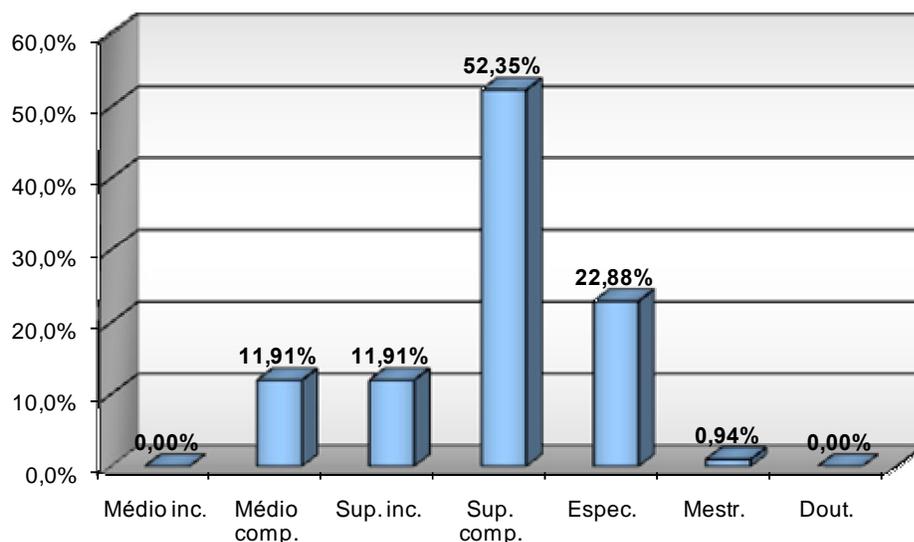


Gráfico 4: Percentuais de respondentes, por nível de escolaridade
 Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao cargo atual desempenhado pelos respondentes, agrupou-se as funções exercidas em duas categorias diferentes: escrivão, composta pelos escrivães e diretores, e escrevente, representada pelos demais cargos citados, tais como oficiais, técnicos, agentes e outros. Assim, nota-se que a distribuição entre essas duas categorias apresenta uma concentração bem mais elevada para o cargo de escrevente, com 232 respondentes, correspondendo a 73,42% do total, enquanto apenas 07 abordados se enquadraram na categoria escrivão, representando pouco mais de 2% do total. O número de pesquisados que não informaram apresentou um percentual significativo, aproximadamente 25%. Se o número de respostas em branco não fossem consideradas, teríamos um percentual de pouco menos de 3% para os respondentes dentro da categoria “escrivão” e pouco mais de 97% para a categoria escreventes.

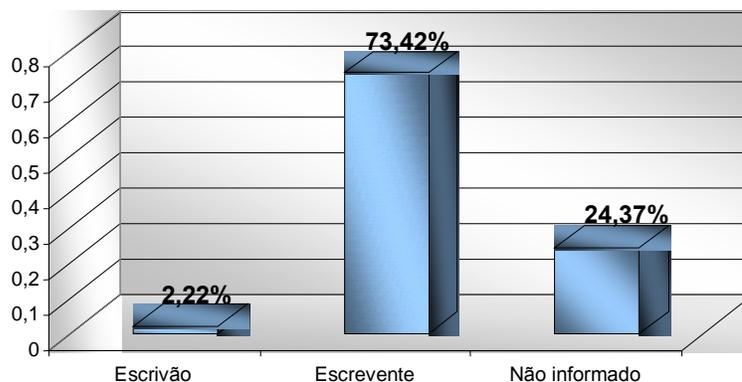


Gráfico 5: Percentuais de respondentes, por cargo atual
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao tempo de atuação no cargo atual, novamente as faixas apresentam distribuição razoavelmente equilibrada, com exceção para uma categoria: de 1 a 5 anos. A porcentagem relativa aos funcionários que estão no atual cargo nesse intervalo de tempo corresponde a quase 45% do total, enquanto a segunda maior concentração, referente à categoria de 11 a 15 anos apresenta uma porcentagem quase três vezes menor, 16,26%. Nota-se também a equivalência de servidores nas duas faixas de tempo correspondentes aos que estão no mesmo cargo por mais tempo: de 16 a 20 anos e mais de 20 anos, com 11,35% cada. Apenas aproximadamente 8% se encontram no atual cargo há menos de 01 ano.

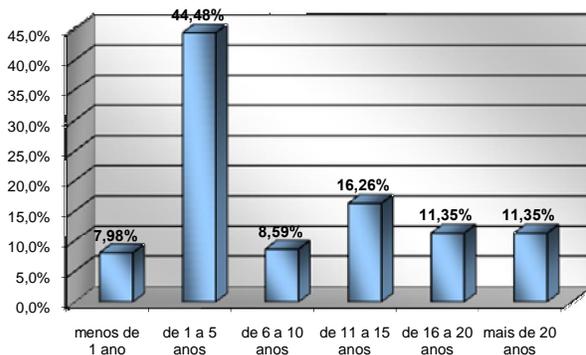


Gráfico 6: Percentuais de respondentes, por tempo no cargo atual
Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição das porcentagens para a variável tempo na instituição apresenta um padrão similar ao já observado para a variável tempo no cargo, apontando uma hipótese de que grande parte dos funcionários que estão no atual cargo exerce esse mesmo cargo desde que ingressou seu trabalho dentro do fórum Lafayette. Novamente, a categoria de 1 a 5 anos apresenta uma porcentagem elevada, 42,51%, seguida da categoria de 11 a 15 anos com um valor bem inferior, 16,82%. As duas categorias que compõem as menores concentrações apresentam percentuais iguais, 7,95% para as faixas menos de 1 ano e de 6 a 10 anos”, fato que praticamente se repete para as duas categorias que indicam maior tempo na instituição, como pode ser verificado no gráfico abaixo:

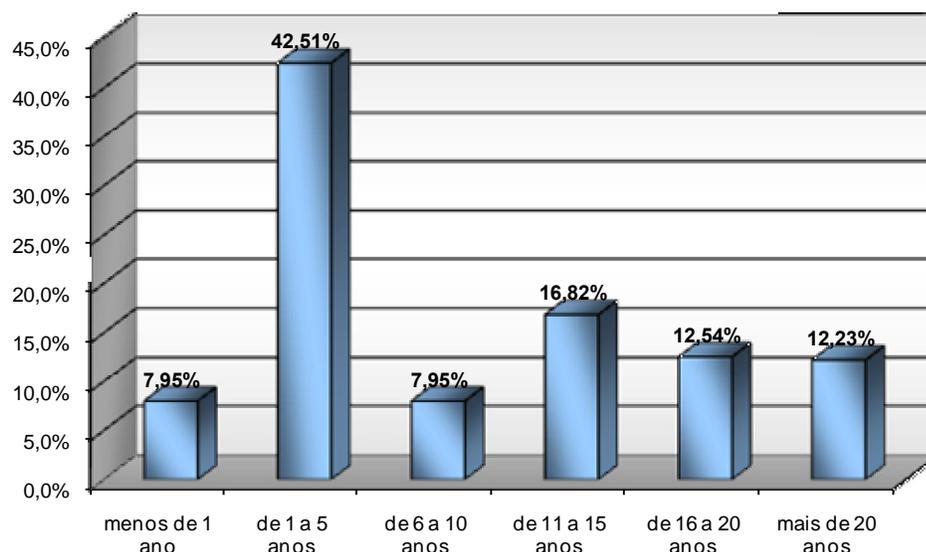


Gráfico 7: Percentuais de respondentes, por tempo na instituição
Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que o resultado indica uma maior concentração de servidores exatamente no período em que houve as mudanças na instituição, com a demissão dos servidores que exerciam cargo de função pública (não concursados) e a substituição do quadro funcional com a nomeação dos servidores aprovados no concurso público.

De maneira geral, a caracterização dos resultados demográficos/ocupacionais dos servidores participantes da pesquisa que responderam aos questionários e que atuam nas secretarias de juízo do fórum Lafayette na região metropolitana de Belo Horizonte pode ser assim caracterizado: quanto ao sexo, 68,10% são mulheres e 31,90%, homens; quanto à faixa etária, 23,34% apresentam idade entre 36 a 40 anos, seguidos de 19,02% que apresentam idade entre 26 a 30 anos; 15,95% com idade entre 41 a 45 anos; 15,34% apresentam idade entre 31 a 35 anos; 12,27% de 46 a 50 anos; 8,28% mais de 50 anos e 5,83% possuem idade até 25 anos. Quanto ao estado civil, 48,47% dos servidores são casados e 38,34% são solteiros; quanto à escolaridade, 52,35% possuem curso superior completo e 22,88% têm nível de especialização; quanto ao cargo atual, 73,42 dos respondentes são escreventes e 2,22% ocupam o cargo de escrivão, sendo que 24,37% dos respondentes não informaram o cargo que ocupam. Quanto ao tempo no cargo atual e tempo na instituição, observa-se que grande parte dos funcionários exerce o mesmo cargo desde que ingressou na instituição, sendo que 42,54% dos servidores estão na instituição de 1 a 5 anos, o que coincide com o período em que ocorreram as mudanças com a substituição do quadro funcional.

Já as entrevistas foram realizadas com oito servidores. Assim como na análise dos questionários, por meio da tabulação dos dados obtidos, também foi possível caracterizar os entrevistados sob a ótica das variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, cargo ocupado, tempo de atuação no cargo atual e tempo de atuação na organização.

Em relação ao sexo, ao contrário dos questionários que obtiveram mais que o dobro de respondentes do sexo feminino, dos 08 servidores entrevistados, 05 foram do sexo masculino e 03 do sexo feminino, como pode ser verificado no gráfico abaixo:

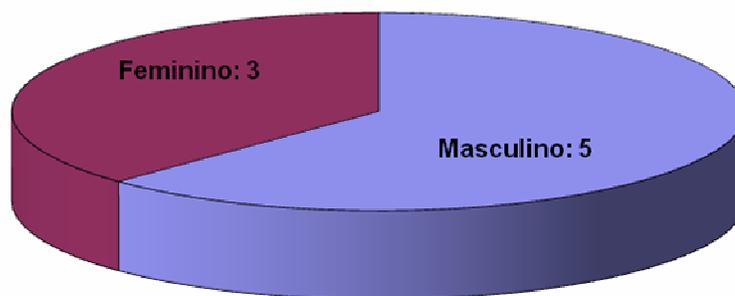


Gráfico 8: Número de entrevistados, por sexo
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à faixa etária, a concentração dos entrevistados dentre as diversas faixas etárias listadas também encontra-se razoavelmente espalhada, sendo a maioria, ou seja, 03 dos 08 entrevistados encontram-se na faixa entre 36 a 40 anos e os outros 05 estão distribuídos uniformemente nas cinco outras faixas etárias, exceto até 25 anos, pois não houve entrevistados menores de 26 anos, como pode ser observado no gráfico abaixo:

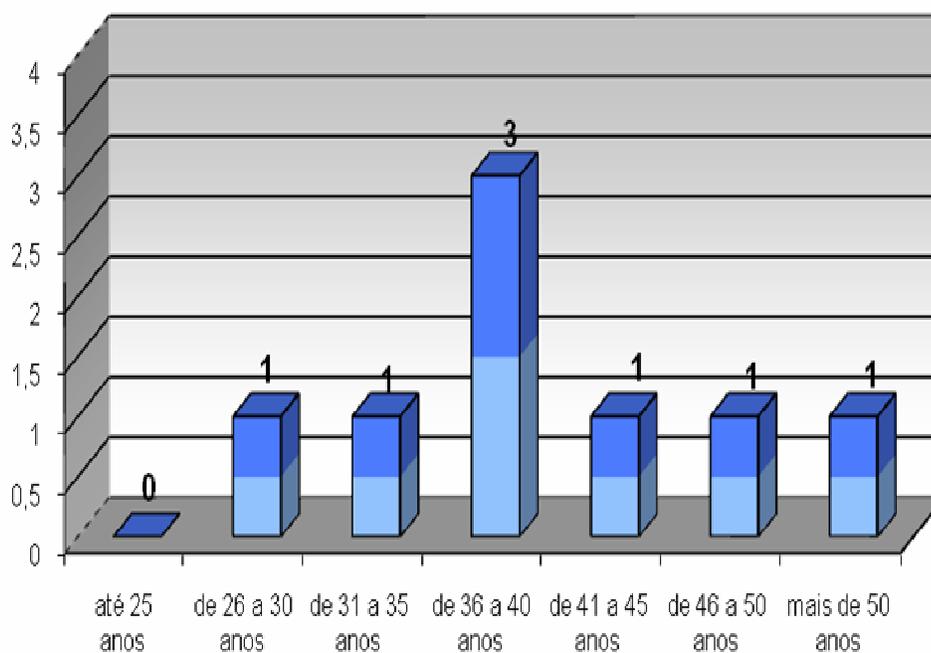


Gráfico 9: Número de entrevistados, por faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, a metade dos entrevistados é casada, 03 são solteiros e 01 encontra-se na situação de desquitado, divorciado ou separado. Não houve entrevistados na situação de viúvo ou união estável. Esses resultados podem ser observados no GRAF.10:

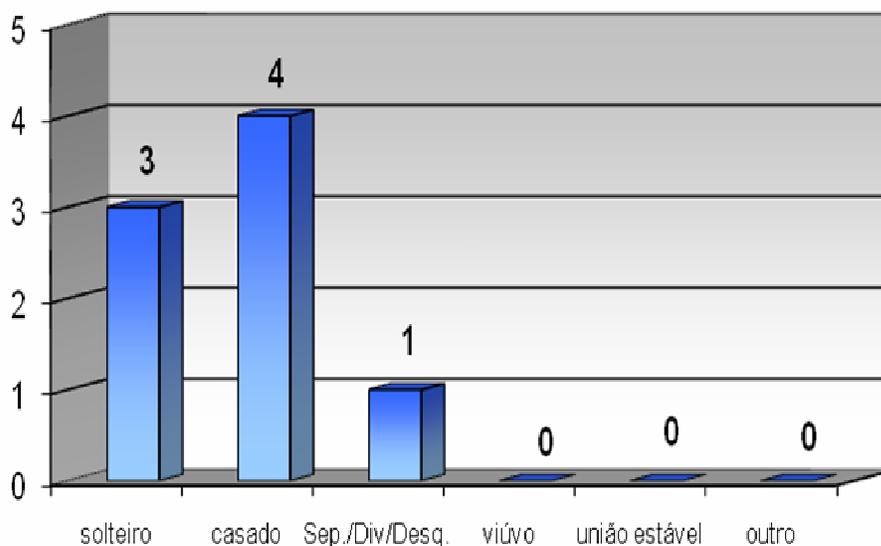


Gráfico 10: Número de entrevistados, por estado civil
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à escolaridade, nota-se primeiramente a ausência de funcionários que possuem grau de escolaridade inferior ao ensino superior incompleto, o que ocorre similarmente para a categoria doutorado, que não apresenta também nenhum respondente. Dos 08 entrevistados, 04 possuem ensino superior completo, 02 possuem ensino superior incompleto, 01 possui especialização e 01 possui mestrado.

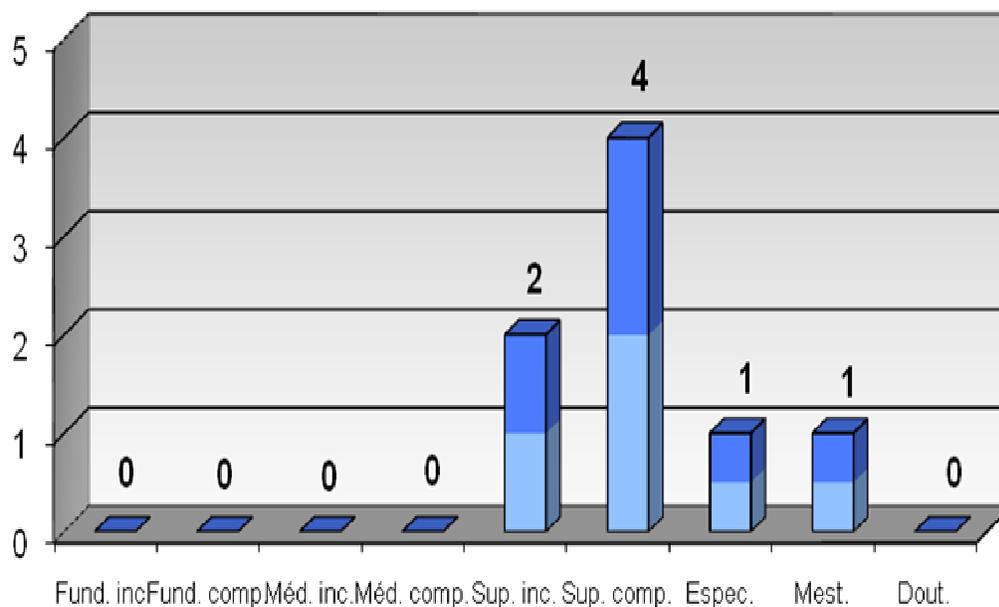


Gráfico 11: Número de entrevistados, por nível de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao cargo atual, 07 dos 08 entrevistados ocupam o cargo de escrevente, ou seja, Oficial de Apoio Judicial, e 01 entrevistado ocupa o cargo de escrivão.

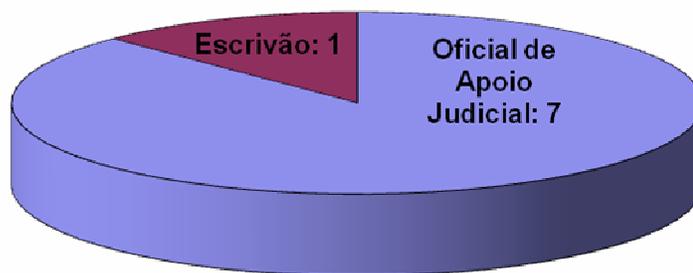


Gráfico 12: Número de entrevistados, por cargo atual
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao tempo de atuação no cargo atual, dos 08 entrevistados, 04 possuem de 1 a 5 anos no cargo, 02, de 11 a 15 anos, 01 possui de 06 a 10 anos e 01 entrevistado está há mais de 20 anos no mesmo cargo.

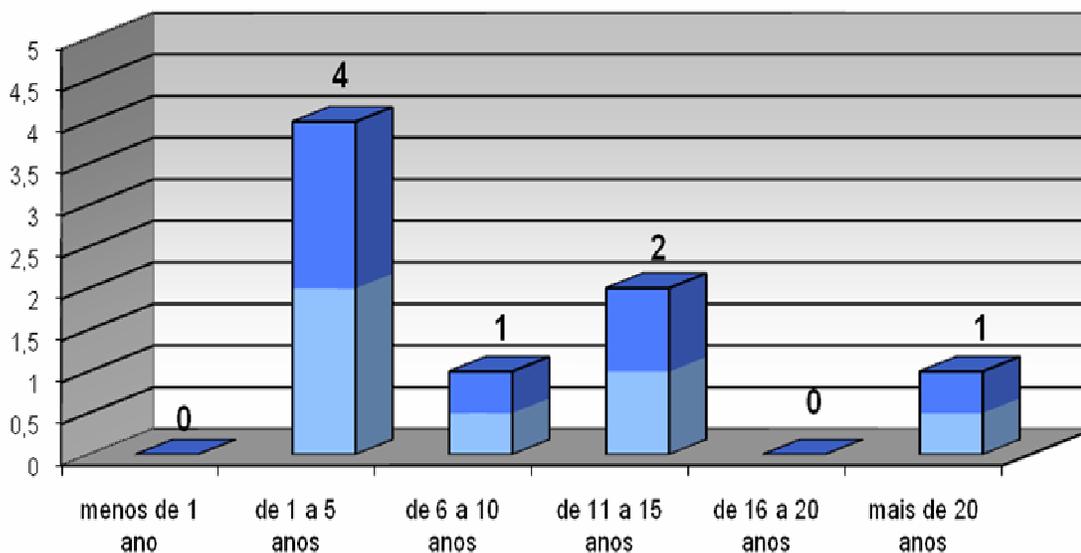


Gráfico 13: Número de entrevistados, por tempo no cargo atual
Fonte: Dados da pesquisa

Como foram selecionados oito servidores, sendo quatro com até 5 anos no Fórum e os outros quatro com mais de 5 anos na instituição, tendo vivenciado os processos de mudanças ocorridos, a distribuição das porcentagens para a variável tempo na instituição-Fórum apresenta o seguinte padrão: 04 dos 08 entrevistados têm de 1 a 5 anos no fórum, e os outros 04 servidores possuem mais de 5 anos, sendo que 03 têm de 11 a 15 anos e 01 entrevistado de 16 a 20 anos, como pode ser verificado no gráfico abaixo:

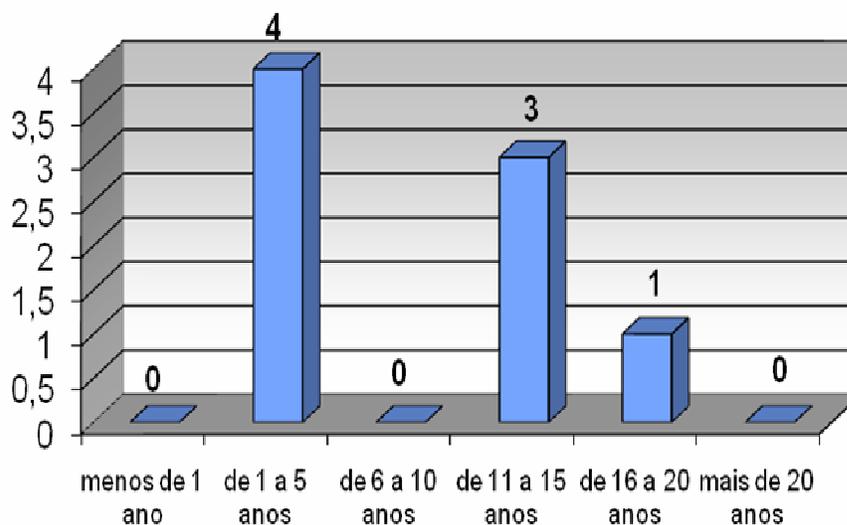


Gráfico 14: Número de entrevistados, por tempo na instituição-Fórum
Fonte: Dados da pesquisa

Note-se que um entrevistado possui mais de 20 anos no cargo atual no TJMG, tendo passado por outros órgãos do Poder Judiciário antes de exercer suas atividades profissionais no Fórum Lafayette, conforme gráficos 13 e 14 acima apresentados.

Percebe-se, no gráfico abaixo, a seleção dos entrevistados que atendeu ao critério adotado na pesquisa: dos 08 entrevistados, 04 passaram pelas mudanças ocorridas na instituição e os outros 04 entrevistados entraram com a substituição do quadro funcional.

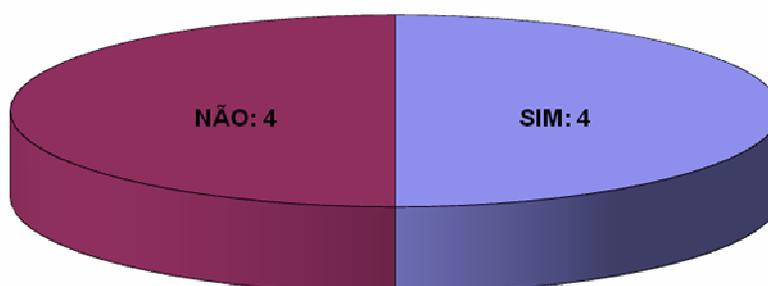


Gráfico 15: Número de entrevistados, presentes no fórum quando da mudança no quadro funcional
Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, a caracterização em termos demográficos/ocupacionais dos servidores participantes da segunda fase desta pesquisa, que foram entrevistados e que atuam nas secretarias de juízo do fórum Lafayette na região metropolitana de Belo Horizonte pode ser assim caracterizado: dos 08 servidores entrevistados, 05 são do sexo masculino e 03 do sexo feminino; 03 servidores estão entre 36 a 40 anos, abrangendo também servidores com faixa etária de 26 a 35 anos e de 41 há mais de 50 anos; 04 são casados, 03 são solteiros e 01 encontra-se na situação de desquitado, divorciado ou separado. A metade dos entrevistados possui ensino superior completo e 02 possuem ensino superior incompleto, tendo também um entrevistado com mestrado e outro com especialização. Quanto ao cargo atual, 07 são Oficiais de Apoio judicial (escreventes) e 01 entrevistado ocupa o cargo de escrivão judicial. O tempo no cargo e na instituição são coincidentes, devido à estratégia da pesquisa, abrangendo 04 servidores com tempo de serviço na instituição de 1 a 5 anos e 04 servidores com mais de 5 anos na instituição, tendo representantes de 06 anos até os que estão há mais de 20 anos na organização.

Quando das entrevistas, foi perguntado aos servidores o motivo de sua inserção no Fórum e a maioria apontou a questão da estabilidade e do trabalho em empresa pública como centrais nessa opção. Essas e outras respostas estão resumidas na TAB. 1.

Tabela 1: Motivos de inserção no Fórum, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Estabilidade	E1, E3, E5, E6, E7	5	62,5
Oportunidade de trabalho em empresa pública	E4, E8	2	25,0
Não trabalhar final de semana	E1	1	12,5
Durante toda a vida, quis ser funcionária pública	E2	1	12,5
Buscou e passou no concurso público	E2	1	12,5
Em função da idade, não conseguiria emprego em empresa privada	E2	1	12,5
Estava desempregado	E4	1	12,5
Por influência (de conhecidos)	E5	1	12,5
Não estava focada em concurso	E5	1	12,5
Via como nova oportunidade	E5	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Sobre a estabilidade como o motivo mais citado pelos entrevistados de inserção no fórum, observem-se os seguintes comentários:

Especificamente no Fórum, por ser um serviço público o que me levou a trabalhar foi a estabilidade. (E3)

A estabilidade. (E6)

A estabilidade. Exatamente. (E7)

Nos questionários, no espaço destinado aos comentários e sugestões, foi levantado uma questão por um respondente sobre a estabilidade e inserção no Fórum que merece destaque:

Sem sombra de dúvida, o Tribunal de Justiça nos confere garantia empregatícia, devido à estabilidade. A nossa, digo, o nosso aperfeiçoamento profissional ocorreria de qualquer forma. Estamos, digo, estou ligada à instituição não só pela estabilidade, mas, também, pela melhoria de salário que o plano de carreira proporciona, ou deveria proporcionar. O ambiente de trabalho é sobrecarregado tanto de processos, quanto por parte de amigos e advogados que vêm no balcão. A agitação e a cobrança, como causa, são enormes. (R18)

Quanto aos pontos positivos e negativos de trabalhar na instituição, todos os entrevistados ressaltaram como ponto positivo, mais uma vez, a estabilidade, a partir de diversas fontes, associando-a à tranquilidade, não ter risco e ter segurança e, garantia de emprego. Também foi observado como ponto positivo a flexibilidade do horário e a carga horária reduzida, com a qual os servidores podem administrar o tempo executando outras atividades, complementar a renda, bem como ter tempo livre para estudar e buscar novas oportunidades. O principal ponto negativo apontado por pelo menos quatro entrevistados foi a falta de infra-estrutura, principalmente a falta de estrutura física, seguida da falta de equipamentos e de investimento em capacitação. Também foi apontado como ponto negativo em pelo menos três entrevistas a sobrecarga de trabalho e em pelo menos duas entrevistas a falta de organização e a falta de reconhecimento e valorização do servidor. Observem-se esses e outros pontos levantados na TAB. 2:

Tabela 2: Pontos positivos e negativos de Trabalhar no Fórum, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Pontos positivos			
Estabilidade	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	8	100
Carga horária reduzida	E5, E6, E8	3	37,5
Flexibilidade de horário	E3, E4, E5	3	37,5
Tranquilidade	E2, E4	2	25
Tempo para estudo	E4, E3	2	25
Segurança	E5, E6	2	25
Não ter tanta responsabilidade e risco	E1	1	12,5
Certeza do salário no final do mês	E2	1	12,5
Oportunidade de aprendizado	E4	1	12,5
Garantia de emprego	E8	1	12,5
Oportunidade de buscar outras coisas, de estudar, se aperfeiçoar	E8	1	12,5
Pontos negativos			
Falta de infraestrutura	E1, E4, E5, E8	4	50
Falta de estrutura física	E5, E6, E8	3	37,5
Falta de equipamentos	E4, E8	2	25
Falta de investimento em capacitação (Falta de treinamento adequado para exercer a função)	E1, E5	2	25
Estrutura do serviço travada, sem evolução	E2	1	12,5
Excesso (sobrecarga) de trabalho	E6, E7, E8	3	37,5
Falta de reconhecimento, de valorização como ser humano, como pessoa	E6, E7	2	25
Falta de perspectiva na carreira	E3	1	12,5
Plano de cargo e salário engessado	E4	1	12,5
Não tem benefício/incentivo para as pessoas comprometidas	E4	1	12,5
A instituição não prima pela saúde, pelo bem-estar da própria instituição	E5	1	12,5
Não investe no funcionário	E5	1	12,5
Não investe em desenvolvimento	E5	1	12,5
Não tem incentivo para o funcionário	E5	1	12,5
Muita cobrança	E7	1	12,5
Assédio moral	E7	1	12,5
Falta de cumprimento dos seus direitos (de servidores)	E7	1	12,5
O poder Judiciário está acumulado por causa da crise	E8	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Alguns relatos merecem destaque em relação aos pontos positivos:

Ah! Com certeza a estabilidade, a tranquilidade que você tem de no dia seguinte que você chegar não achar uma carta de demissão na sua mesa entende, isso aí, a certeza de você ter um salário no dia certo isso..isso que é a tranquilidade entende, é a estabilidade. (E2)

Olha os pontos positivos que eu vejo, além do principal que vim para cá que foi a estabilidade é o horário que é bem flexível, né? Te proporciona a ter outra atividade, a estudar, tentar outro concurso, então esse horário bem flexível é um ponto positivo que eu vejo. (E3)

Em relação aos pontos negativos, notem-se os seguintes trechos ilustrativos:

Olha a estrutura não ajuda, falta equipamento para o número de profissional que nós temos, eu acho que o plano de cargo e salário daqui é muito engessado, [...] não beneficia aquelas pessoas realmente comprometidas. Elas não têm a contrapartida que deveriam e então, pessoas que estão realmente comprometidas e querem produzir, elas não recebem os incentivos adequados [...] então você tem um colega ou uma pessoa que você conhece que não tem comprometimento nenhum. Ela tem a mesma contrapartida que você, e eu acho que a instituição ganharia muito mais se ela bonificasse essas pessoas que estão realmente comprometidas ai levaria a instituição... aliás são as pessoas na verdade que segura a instituição nas costas. (E4)

Olha um ponto que eu vejo bem negativo aqui é a falta de perspectiva que a gente tem na carreira, [...] se a gente fizer muito ou pouco não faz diferença nenhuma. (E3)

Eu acho que o Tribunal não prima pela saúde, pelo bem-estar da instituição. [...] eu acho super importante você ter primeiro um ambiente agradável de se trabalhar e acho que a gente vive uma situação de troca. Se a instituição te oferece, ela investe em você, eu acho que com certeza o retorno é maior. [...] no meu caso, por exemplo, que já tem muito anos, acaba que a gente fica acomodado, né? Então você recebe o seu salário ali e você não tem incentivo, você não tem motivação, e por mais que você queira [...] a instituição precisa te levar a isso. [...] isso engloba tudo, é uma coisa bem abrangente, desde a estrutura física do prédio, o setor de pessoal sabe, o tribunal não promove cursos, palestras, a gente não faz reciclagem, treinamentos e isso é fundamental. (E5)

Tendo em vista as respostas a respeito da inserção, dos pontos positivos e negativos que levam à permanência ou não dos servidores no Fórum e que se baseiam em diversos motivos, convém aprofundar no comprometimento dos servidores com a organização, o que está detalhado no item que se segue.

4.3 A análise do comprometimento organizacional

Esta seção destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos a partir dos dados que compõem a formação das variáveis relacionadas aos três tipos de comprometimentos analisados: afetivo, calculativo e normativo. Para a avaliação dos servidores quanto a esses comprometimentos, foram utilizados os dados provenientes dos questionários e também aqueles oriundos das entrevistas, os quais estão mesclados nesta apresentação, com vistas a dar organicidade ao texto e profundidade à própria análise.

A escala que tratou do comprometimento afetivo foi a ECOA (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo), composta por 18 assertivas para que os respondentes manifestassem o grau de intensidade em cada uma, de acordo com a escala *Likert* de cinco pontos. Para avaliar o comprometimento calculativo, foi utilizada a escala ECOC (Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo) e as assertivas referentes a esse tema nos questionários eram 15 no total. Por fim, para se estudar o comprometimento normativo, foi utilizada a escala ECON (Escala de Comprometimento Organizacional Normativo) e sete assertivas foram destinadas à sua avaliação nos questionários aplicados. Essas duas escalas (ECOC e ECON) foram apresentadas por meio de assertivas para que os respondentes manifestassem o grau de concordância com cada uma, também de acordo com a escala *Likert* de cinco pontos pertinentes.

Cada um desses comprometimentos especifica um perfil diferente sobre a postura do funcionário abordado frente à instituição em que este trabalha e os dados exibidos e os testes realizados ajudaram a entender qual deles possui maior expressividade, além do grau de fragilidade (ou estabilidade) de cada um.

Lembre-se que o comprometimento afetivo está intimamente ligado ao reconhecimento e à identificação do funcionário com os valores e objetivos da instituição em que este trabalha. Os ideais da organização tornam a realização das tarefas deste funcionário uma atividade mais natural e o ambiente mais favorável ao anseio de se manter um vínculo com a instituição e se esforçar por ela. Nessa situação, cria-se uma relação recíproca com os benefícios, de onde é esperado que

o nível de satisfação e o progresso ocorram tanto para o trabalhador quanto para a organização que o emprega (BASTOS *et al.*, 2008). O comprometimento calculativo está mais caracterizado pela permanência do funcionário na organização pela necessidade, seja esta de âmbito financeiro ou mesmo profissional. O comprometimento normativo está basicamente qualificado pela sensação que o funcionário tem pela instituição de dever, obrigação. Trata-se novamente de uma forma de relação para o indivíduo que pode acarretar para este uma situação desconfortável no próprio ambiente de trabalho durante a execução das tarefas. O trabalhador pode se encontrar frequentemente em um estado de pressão baseado nessa impressão de obrigação moral que o funcionário tem com a organização (BASTOS *et al.*, 2008).

Após a tabulação dos dados, verificou-se que, dos três comprometimentos já descritos, o que apresenta maior predominância na postura dos funcionários pesquisados neste estudo no fórum Lafayette foi o afetivo, com quase 40% do total. Tal dado pode ser considerado um fator positivo e sua possível relação com algumas variáveis demográficas será objeto de análise mais adiante. Em seguida, o comprometimento calculativo apresentou um valor não muito inferior de 34,21% e os 26,32% restantes compõem o comprometimento normativo. De maneira geral, percebe-se um certo grau de equilíbrio entre as três variáveis estudadas, como pode ser verificado no gráfico abaixo:

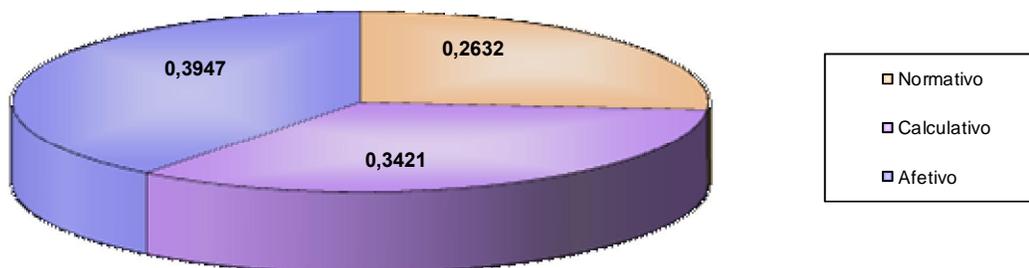


Gráfico 16: Distribuição das dimensões de comprometimento organizacional
Fonte: Dados da pesquisa

A análise da força desses laços entre os funcionários abordados e a instituição em que trabalham indicou em todas as variáveis de estudo maioria absoluta composta por uma relação mediana. Percebe-se que as diferenças mais visíveis podem ser notadas ao se comparar as categorias “forte” e “frágil” entre os comprometimentos.

Todos os valores encontrados para o que se considera um comprometimento forte e seguro do funcionário com a instituição foram extremamente baixos, o que confirma o estudo realizado por Bastos e Borges-Andrade (2002) no qual os resultados apontam que a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das demais organizações inovadoras pela presença de padrões com baixo comprometimento organizacional. Mas a comparação entre eles evidencia uma diferença proporcional bastante alta. A variável “afetivo” apresenta 4,86% do total na categoria “forte”, valor aproximadamente quatro vezes maior que o obtido para o comprometimento calculativo (1,21%) e bem superior à porcentagem ínfima encontrada para a variável normativo, 0,30%. No estudo da categoria que qualifica como frágil o comprometimento, observa-se porcentagens maiores para os comprometimentos normativo e calculativo, respectivamente, com 15,85% e 10% dos abordados. O valor encontrado para a variável “afetivo” foi o menor e não se distanciou muito dos já citados, 6,38%.

Analisando-se o quadro de forma individual, ou seja, estudando-se cada variável separadamente, o comprometimento afetivo apresenta valores próximos para as categorias “forte” e “frágil”, com maior porcentagem para o último. No caso do comprometimento calculativo, a diferença entre essas duas categorias é bem mais evidente, e a porcentagem obtida para os funcionários incluídos na categoria “frágil” é aproximadamente oito vezes maior que a encontrada para a categoria “forte”. Essa diferença se torna ainda mais expressiva no estudo do comprometimento normativo: enquanto 15,85% dos respondentes se enquadram como obtendo um laço frágil de comprometimento normativo com a instituição, apenas 0,30%, uma porcentagem quase cinquenta e três vezes menor, apresenta forte comprometimento normativo com a organização. Observe-se o gráfico abaixo:

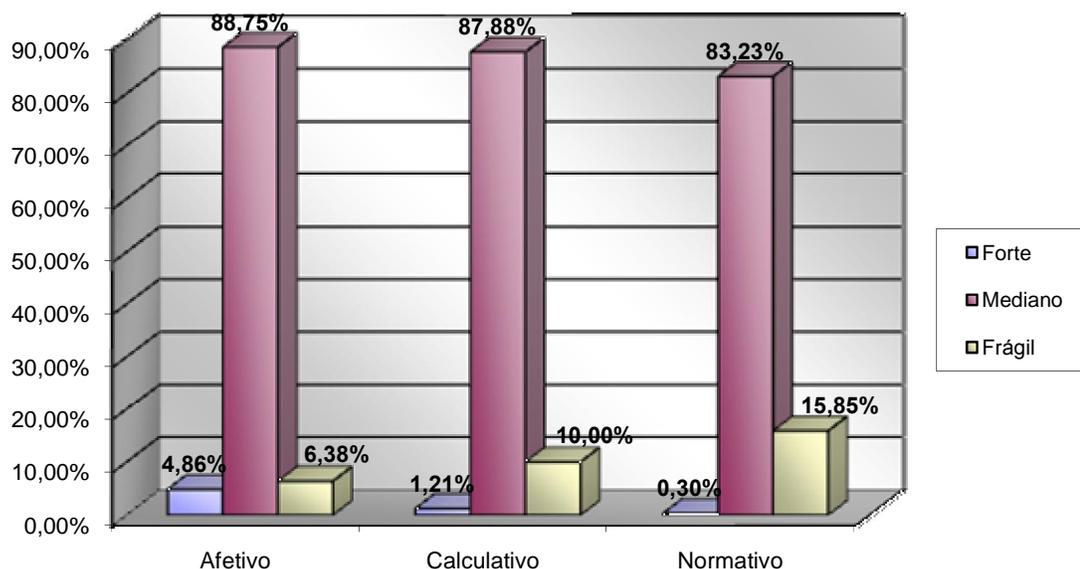


Gráfico 17: Percentuais de respondentes, por intensidade de comprometimento em cada dimensão analisada

Fonte: Dados da pesquisa

Note-se que essa “fragilidade” nos tipos de comprometimento, principalmente no calculativo e normativo, pode ser percebida em alguns relatos dos servidores no campo destinado aos comentários e sugestões no final do questionário utilizado na pesquisa. Observe-se:

Devo muito às pessoas que me ajudaram dentro desta instituição. Mas quanto a ela (instituição) não fez nada por mim, apenas prestei meus serviços e recebi por eles como uma empresa particular. A "estabilidade" adquirida com o tempo é o atrativo desta instituição e de outras referentes ao Estado. (R56)

Embora esteja satisfeito com meu local de trabalho, venho me preparando para outros concursos públicos, haja vista que as possibilidades de crescimento profissional são mínimas no Fórum. Lamentavelmente a instituição não oferece estímulo para os profissionais empenhados em se qualificar para a prestação de serviço público, o que tem gerado insatisfação e desânimo em vários profissionais. (R128)

Acredito que esta instituição não valoriza o profissional. O Fórum Lafayette (para ser mais preciso a 1ª instância) é muito discriminada. Apesar de pertencermos ao mesmo Tribunal de Justiça a valorização profissional só se dá para a 2ª instância, o exagero de serviço e o pouco caso com que o tribunal nos trata (1ª instância) não motiva ninguém a ficar se matando. (R77)

O TJMG, mais especificamente o Fórum (1ª instância) não tem a preocupação de manter bons funcionários, não priorizando nunca o plano de carreira do servidor, não fazendo reajustes salariais, não liberando horas extras quando necessário... Em fim não tem "olhos" para seus servidores. (R92)

Sou apaixonada pelo Fórum. Com esse emprego construí tudo que tenho. Por isso me dedico a ele e dou o melhor. O que me entristece é ver meu serviço se multiplicando, por mais que eu me esforce é impossível fazê-lo fluir com a celeridade que eu gostaria. Nem mesmo com as horas-extras que faço voluntariamente isso é possível. Gostaria que houvesse funcionários suficientes para lidar com a imensa quantidade de serviço, garantindo uma adequada prestação jurisdicional. (R233)

O Fórum Lafayette realmente é uma instituição encantadora, porém deveria investir mais na capacitação dos seus funcionários, pois, como ninguém vive só de encantos, a tendência é que os bons funcionários se dediquem aos novos concursos em instituições que irão proporcionar a estes uma melhor perspectiva de vida, além da manutenção da estabilidade, fatores preponderantes do mundo capitalista. (R280)

Diante dos resultados e dos relatos apresentados, percebe-se, segundo Bastos (1993), o comprometimento como um mecanismo psicossocial que tem consequências de ações prévias, como recompensas e custos, que acabam por impor ou restringir ações futuras. Assim, percebe-se que, quanto menos recompensas o servidor receber, maior será sua insatisfação e, conseqüentemente, menor o seu comprometimento com a organização.

Com vistas ao aprofundamento desses resultados, perguntou-se aos entrevistados por meio das entrevistas as possíveis causas da sua permanência e dos outros servidores na instituição. Apesar dos resultados dos questionários apontarem para um maior comprometimento afetivo, percebeu-se nas respostas dos entrevistados maior incidência do comprometimento instrumental ou calculativo.

A maioria dos entrevistados (seis deles) apontaram a estabilidade como a principal razão da sua permanência, como também dos demais servidores na instituição estudada, o que corrobora Bastos et al. (2008) ao afirmar que o trabalhador pode ser influenciado pelo receio de instabilidade caso deixe a instituição e, em muitos casos, esse laço criado pode se encontrar no tempo de trabalho já exercido na instituição.

Também foram apontados a tranquilidade, o salário e o comodismo, dentre outros, conforme tabela a seguir:

Tabela 3: Possíveis causas da permanência na instituição, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Do próprio entrevistado			
A estabilidade	E1, E2, E3, E5, E6, E7	6	75
O salário	E6, E7	2	25
A tranquilidade	E2	1	12,5
Não ser demitido a qualquer momento	E2	1	12,5
Comodidade do serviço público	E3	1	12,5
Não conseguir outra colocação em outro concurso	E4	1	12,5
Considerar esta instituição (o cargo que ocupa) um degrau para conseguir outra oportunidade melhor	E4	1	12,5
Hoje, não tem recurso para investir profissionalmente na própria carreira. O mercado está muito competitivo e é um investimento contínuo	E5	1	12,5
Nada.			
Se tiver outra oportunidade em outra empresa, ou órgão público, não pensa duas vezes	E8	1	12,5
O que está prendendo, é a melhor adequação para os estudos, melhor preparação para conseguir outras oportunidades	E8	1	12,5
Dos demais servidores			
A estabilidade	E1, E2, E3, E4, E5, E8	6	75
A comodidade, o comodismo	E3, E4, E6	3	37,5
A não ser os novatos, os mais velhos não têm intenção de mudar	E6	1	12,5
O medo de tentar outra “coisa”	E3	1	12,5
Uma infinidade de fatores	E4	1	12,5
O lado financeiro	E5	1	12,5
Os mais jovens buscam oportunidade, estão se preparando para sair	E5	1	12,5
Medo e receio (também do rodízio)	E7	1	12,5
Os benefícios que o órgão público oferece (estabilidade, quinquênio, salário integral na aposentadoria)	E8	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Ainda em relação às possíveis causas da permanência do servidor na organização, alguns relatos merecem destaque:

[...] a estabilidade e a tranquilidade de não ser demitida a qualquer momento [...] até que eu gostava mais, agora eu gosto menos. Quando eu entrei eu gostava muito, agora eu gosto menos porque eu vejo que não existe justamente esse comprometimento entende, não é só daqui de funcionários não, é de cima da cúpula, já vem de cima para baixo. (E2)

É o gostar do trabalho. Porque não adianta até mesmo se você for olhar pelo lado da estabilidade, se você não gosta daquilo que você está fazendo, você acaba até saindo, né? Não é só o fato da estabilidade, eu acho que a gente tem que ter aquela coisa de gostar daquilo que está fazendo. Eu acho que a principal coisa até para você conseguir alcançar um posto maior dentro da organização, você tem que ter aquele gosto consigo, então uma das coisas é que eu gosto do serviço daqui e tem a questão da estabilidade. E o ponto negativo é exatamente isso, que eu não tenho essa contrapartida, que eu não tenho a perspectiva de subir. (E3)

O fato de eu não ter conseguido uma outra colocação aqui dentro e em outro concurso. Só isso, mais nada. Eu sempre encarei aqui como um concurso trampolim. (E4)

Acho que tipo uns 80% é como eu, é o comodismo, né? Porque a maioria das pessoas aqui estão numa fase, a não ser os novatos, que não estão mais com a intenção de mudar, já está bom. (E6)

No momento é a estabilidade. Ter o meu dinheirinho ali no final do mês para eu me manter. (E7)

O que me prende? Nada! Se eu tiver uma oportunidade em uma outra empresa, ou um outro órgão público eu não penso duas vezes, eu saio! [...] Nada me prende. [...] a amizade a gente continua tendo a amizade e fazer novas amizades também [...] o que está me prendendo é a melhor adequação aos estudos, melhor preparação para conseguir galgar outras coisas. (E8)

Dentro do quadro que compõe as incertezas relacionadas ao comprometimento calculativo, nota-se novamente, em todas as variáveis, porcentagens expressivamente mais altas para os laços considerados como medianos. Dentre as possíveis perdas que o funcionário receia enfrentar no caso de desligamento da instituição, observa-se que aquela que apresenta a maior porcentagem dentro da categoria “forte” é a variável PST (perdas sociais no trabalho), com 3,67%, seguida das variáveis PIFO (perdas de investimentos feitos na organização) e PRO (perdas de retribuições organizacionais), com valores bem próximos e similares: 3,07% e 3,05%, respectivamente. As perdas profissionais apresentam o índice mais frágil dentre as quatro variáveis, com 14,60% dos abordados nesta categoria e apenas 0,62% para o índice considerado como forte. Outra variável que também apresentou concentração relativamente alta para a categoria “frágil” foi a de perdas de investimentos feitos na organização, com aproximadamente 12% dos respondentes. Observe-se o gráfico abaixo:

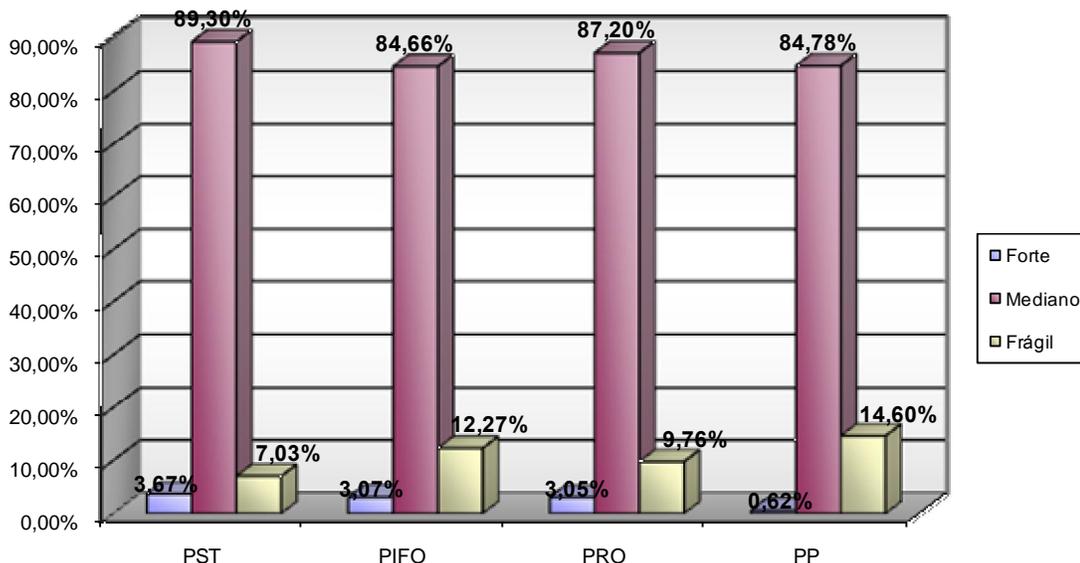


Gráfico 17: Percentuais de respondentes, por intensidade de perdas relativas ao comprometimento calculativo

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: PST – Perdas sociais do trabalho; PIFO – perdas de investimentos feitos na organização; PRO – Perdas de retribuições organizacionais; PP – Perdas profissionais.

Com vistas ao aprofundamento desses resultados, foi perguntado aos entrevistados se eles já pensaram em sair do Fórum e irem trabalhar em outra organização, o que eles perderiam caso isso acontecesse e se eles permanecem no Fórum porque gostam, porque precisam, ou porque se sentem obrigados.

Quanto ao pensamento sobre sair do Fórum e os motivos, 04 dos 08 entrevistados pensam em sair da organização. Percebe-se que é pelo retorno profissional e financeiro, porque estão investindo em qualificação e almejando melhores salários. Já 03 entrevistados não pensam em sair do Fórum e apontam aspectos tais como dificuldades de recolocação no mercado de trabalho; não teriam a mesma tranquilidade e tem aqueles que não pensam em sair, mas pensam em ter outra ocupação no período livre. Também foi apontada a questão de, no início, quando entraram, pensavam em sair, mas hoje não pensam mais nessa possibilidade, devido à acomodação, agregação de vantagens e até mesmo por ter “passado o tempo de mudar”. Também observa-se que 01 entrevistado afirma que não pensa

em sair no momento, mas pensa em fazer outro concurso público. Observe-se a TAB. 4 em que são resumidas as respostas dos entrevistados:

Tabela 4: Possibilidade de desligamento do Fórum e motivos, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Pensa em sair do fórum?			
Sim	E1, E4, E7, E8	4	50
Pelo retorno profissional	E1, E4	2	25
Porque está investindo em treinamento, qualificação	E4	1	12,5
Porque está almejando funções melhores (também no setor público)	E1	1	12,5
Porque busca melhor reconhecimento do que faz	E7	1	12,5
Penso em fazer outro concurso público	E4, E8	2	25
Com garantia de 6 horas	E8	1	12,5
Melhores condições salariais	E8	1	12,5
Pelo retorno financeiro	E4	1	12,5
Porque estou almejando melhores salários	E4	1	12,5
Porque está em busca de maior remuneração	E7	1	12,5
Penso no retorno financeiro e profissional	E4	1	12,5
Não	E2, E5, E6	3	37,5
Hoje não. No início, quando entrou sim	E5, E6	2	25
Depois acomodou.	E5	1	12,5
Agregou vantagens	E6	1	12,5
Passou o tempo de mudar	E6	1	12,5
Porque no mercado de trabalho atual, não teria chance em empresa privada	E2	1	12,5
Não teria a mesma tranquilidade	E2	1	12,5
Não, mas penso em fazer outro concurso público	E3	1	12,5
Porque estou almejando melhores salários	E3	1	12,5
Pensa em ter outra ocupação, no outro período livre	E5	1	12,5
Não, mas penso em fazer outro concurso público	E3	1	12,5
Porque estou almejando melhores salários	E3	1	12,5

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Ainda a esse respeito, seguem alguns relatos:

Sim. No entanto eu tenho feito tanto concursos públicos [...] Eu estou visando um retorno como o investimento alto que eu estou fazendo na qualificação, né? Eu estou fazendo cursinho e o próprio mestrado. Então tento encaixar num cargo que me ofereça um resultado realmente por todo o investimento que eu tenho feito. (E4)

No início sim, mas aí quando eu entrei, eu tentei continuar fazendo concursos, mas aí tomei um outro rumo acabei ficando e me acomodei. [...] em sair não, eu já tive um outro emprego, penso em ficar e ter uma outra ocupação sabe, ter uma outra atividade no outro período, o período da tarde. (E5)

Quando eu entrei aqui sim, mas hoje não. Porque agreguei muitas vantagens, minha vida pessoal está em outra fase e já passou o momento de mudar, pra mim pessoalmente, né? E também é por isso tem muitas vantagens e se eu sair daqui não vou levar. (E6)

Mais uma vez, percebe-se, nos relatos, características da base instrumental ou calculativa, o que, segundo Meyer e Allen (1991), são as crenças do empregado acerca das perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização. Ressalte-se que o servidor só largaria a organização se conseguisse alcançar em outra instituição mais vantagens; caso contrário, as vantagens atuais o prendem à organização atual.

Em relação às possíveis perdas ao deixar a organização, a principal perda apontada por 05 dos 08 entrevistados foi o fato de abrirem mão da estabilidade caso fossem trabalhar em empresa privada, o que confirma também esse fator “estabilidade” quando afirmam que não perderiam nada caso permanecesse na área pública. Percebe-se apenas uma resposta com base afetiva que se refere ao relacionamento interpessoal.

Eu trabalho num lugar que eu tenho gostado muito, assim em termos de pessoas, porque aqui o relacionamento interpessoal é muito bom, então eu acho que a perda seria nesse aspecto. (E4)

Assim, a maioria das respostas é de base calculativa prevalecendo as perdas sociais no trabalho e as perdas de retribuições organizacionais, conforme apontadas por Bastos et al. (2008). Seguem alguns relatos:

A tranquilidade e a estabilidade. (E2)

Eu perderia o quinquênio, férias prêmios [...] Esses benefícios eu perderia. [...] agora se fosse para continuar em um órgão público estadual eu não perco os benefícios, se eu for para um órgão público federal aí eu já perco esses benefícios. Só em termos de benefícios, eu não vejo outra coisa. (E8)

Note-se que nas respostas não foram percebidos aspectos de perdas de investimentos feitos na organização, nem perdas profissionais, o que coincide com os índices de fragilidade encontrados nessas variáveis provenientes das análises dos questionários. Também não foram apontados aspectos de base normativa que, segundo Wiener (1982, p.421), referem-se “à totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”, ou seja, indicam o sentimento de obrigação do empregado em permanecer na instituição. Esses resultados sugerem que os servidores não desenvolvem um sentimento de dever com a organização. As respostas dadas pelos entrevistados estão sistematizadas na TAB. 5:

Tabela 5: Possíveis perdas ao deixar a organização, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Não considera esta hipótese	E5	1	12,5
Base afetiva			
O relacionamento interpessoal muito bom	E4	1	12,5
Base calculativa			
PST: Perdas sociais no trabalho			
Abriria mão da estabilidade (se fosse para empresa privada)	E1, E2, E3, E6, E7	5	62,5
Não perderia nada, se permanecesse na área pública	E1, E7, E8	3	37,5
A tranquilidade	E1	1	12,5
A flexibilidade	E3	1	12,5
PRO: Perdas de retribuições organizacionais			
Se fosse o caso, perderia os benefícios de servidor público (quinqüênios, férias prêmio...)	E5, E8	2	25
O salário	E6	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados

Para Bastos (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. Diante disso e com vistas a aprofundar a percepção quanto aos níveis de comprometimento afetivo, calculativo e normativo, foi perguntado aos entrevistados os motivos que os mantêm ligados ao Fórum e foram dadas três opções para sua permanência: porque gostam; porque precisam ou porque se sentem obrigados. Observem-se as respostas na TAB. 6:

Tabela 6: Motivos que mantêm os servidores ligados ao Fórum, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Porque gosta (Base afetiva)	E1, E3, E8	3	37,5
Tem intenção de evoluir no setor público	E1	1	12,5
Não gosta tanto como antes, mas é porque gosta	E2	1	12,5
Gosta da instituição, do serviço e do que faz	E8	1	12,5
Porque precisa (Base calculativa)	E2, E4, E5, E6, E7	5	62,5
Precisa do emprego	E2	1	12,5
Não consegui outra colocação em outro cargo/concurso	E4	1	12,5
É a principal renda da família	E5	1	12,5
Questão de sobrevivência	E6	1	12,5
Precisa do salário no final do mês	E7	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Ao contrário dos questionários que apontaram um comprometimento afetivo, mesmo que frágil, mas superior ao comprometimento calculativo, nas falas de 05 dos 08 entrevistados, percebe-se a predominância deste último. Não foram observados relatos de comprometimento de base normativa.

Não, eu fico agora porque eu preciso desse emprego, não gosto tanto igual eu já gostei, entendeu? Hoje eu vivo desse trabalho, desse salário e fico, faço o melhor que eu posso, mas não mais gostando tanto como eu gostava. (E2)

Seria porque preciso e porque eu gosto, mas seria mais porque eu preciso. (E4)

Porque eu preciso [...] Porque eu preciso sobreviver. (E6)

Porque eu gosto, eu gosto da instituição, gosto do serviço que eu faço, gosto muito e eu fico porque gosto, embora surgindo outra oportunidade... (E8)

Tendo em vista os resultados encontrados nas análises quantitativas e qualitativas e para aprofundar mais o presente estudo, optou-se por investigar as correlações entre o comprometimento organizacional e as variáveis demográficas. Os resultados serão apresentados a seguir.

4.4 Estudo das correlações: comprometimento organizacional *versus* variáveis demográficas e ocupacionais

Com o objetivo de relacionar os fatores demográficos e ocupacionais da amostra com as dimensões do comprometimento organizacional, esta seção visa verificar a possível relação de alguns fatores encontrados nas variáveis demográficas e funcionais com os tipos de comprometimento que os funcionários pesquisados possuem em relação à instituição onde trabalham.

Pressupõe-se, a partir dos outros estudos referenciados, que as variáveis que podem causar essa influência são: sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo, tempo no cargo atual e tempo na instituição.

Portanto, para o estudo das relações levantadas e para a verificação de qual a direção em que essa influência seria exercida, foram realizados testes não paramétricos de correlação de Spearman²³. A significância adotada para o teste foi de 5% e os resultados foram listados em tabelas com os coeficientes de correlação *rho* e os p-valores entre parênteses. As hipóteses para os testes realizados foram:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \text{ (não há correlação entre as variáveis)} \\ H_1 : \rho \neq 0 \text{ (há correlação entre as variáveis)} \end{array} \right.$$

Como já mencionado, adotando o nível de significância de 5%, foram rejeitadas a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis em todas as situações em que o p-valor foi inferior a 0,05. Quando isso ocorreu, observou-se se o coeficiente do valor *rho* era positivo ou negativo para apontar o direcionamento da relação que havia entre as variáveis de estudo.

A análise da correlação entre o sexo dos respondentes e os comprometimentos também foi realizada e apresentou o mesmo resultado para os três testes

²³ Note-se que outros testes estatísticos mais específicos foram realizados e optou-se por manter o de Spearman em função de dois aspectos: seus resultados foram mais contundentes e possibilitaram adota-lo de forma padronizado por todo estudo.

realizados. É importante ressaltar que as categorias dessa variável foram tabuladas com valores 1 para o sexo masculino e 2 para o sexo feminino. Como o teste tem por objetivo analisar a relação entre variáveis de caráter contínuo ou ordinal, nesse caso, seria possível estabelecer uma relação entre o resultado encontrado e essas categorias diretamente. Em todos os casos, o coeficiente *rho* apresentou valores positivos, mas bem próximos de zero, e os p-valores foram superiores ao nível de significância adotado de 5%.

Tabela 7: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável sexo

Sexo x comprometimentos		
Afetivo	Calculativo	Normativo
0,037 (0,509)	0,057 (0,306)	0,016 (0,781)

Fonte: Dados da pesquisa

Logo, percebe-se que não há correlação significativa entre a variável sexo e o comportamento dos pesquisados no que concerne aos comprometimentos afetivo, calculativo e normativo, o que contraria a percepção de Bastos (1993), que aponta que as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento tende a ser maior entre homens.

Em função disso, quando das entrevistas, perguntou-se aos servidores a relação das variáveis demográficas e ocupacionais e as alterações no comprometimento com a organização.

Em relação ao sexo, 07 dos 08 entrevistados afirmam que essa variável não interfere no comprometimento do servidor para com a organização, o que confirma os resultados encontrados na pesquisa quantitativa. Foi apontado que o comprometimento depende da pessoa, independentemente do sexo. Um entrevistado afirmou que o sexo interfere no comprometimento e, ao contrário da percepção de Bastos (1993), acredita que as mulheres são mais comprometidas afetivamente e normativamente. Na TAB. 8, pode-se visualizar as respostas dadas pelos entrevistados:

Tabela 8: Relação entre sexo e comprometimento, segundo os entrevistados

Alterações do comprometimento organizacional quanto ao sexo	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Não	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8	7	87,5
Depende da pessoa	E4, E7	2	25
Não está associado ao sexo (tanto o homem quanto a mulher tem comprometimento)	E5, E8	2	25
As mulheres estão prevalecendo no domínio das funções públicas, agora o comprometimento não	E1	1	12,5
As mulheres têm mais receio, mais medo, mas há casos e casos	E7	1	12,5
Não tem influência sobre o comprometimento	E1	1	12,5
Sim	E6	1	12,5
O comprometimento emocional das mulheres é muito maior	E6	1	12,5
O comprometimento afetivo e o normativo da mulher podem variar. As mulheres acabam sendo mais comprometidas	E6	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Foi também realizado o teste entre a faixa etária e as três dimensões de comprometimento e todos os resultados apontaram para o fato de que há correlação entre essas duas variáveis. Nota-se também, que para o caso dos comprometimentos afetivo e calculativo, tais percepções ocorrem mesmo que o nível de significância utilizado seja mais rigoroso, de 1% (confiabilidade de 99%), como pode ser visto nos p-valores menores que 0,01 exibidos na tabela abaixo:

Tabela 9: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável faixa etária

Faixa etária x comprometimentos		
Afetivo	Calculativo	Normativo
0,153* (0,006)	0,236* (0,000)	0,143* (0,010)

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * significante também ao nível de 1%.

Como todos os coeficientes encontrados para *rho* foram positivos, concluiu-se, então, que a influência exercida possui ordem direta, isto é, o crescimento de uma variável implica no crescimento da outra, ocorrendo o mesmo com o decréscimo.

Assim, pode-se afirmar que, à medida que a faixa etária aumenta, tanto o comprometimento afetivo, como o calculativo e também o normativo se tornam maiores, o que confirma a percepção de Bastos (1993), que aponta que as correlações entre comprometimento e características pessoais podem associar um maior comprometimento a mais idade, em função de terem maior conhecimento sobre suas expectativas, desenvolvendo sentimentos positivos em relação ao seu trabalho.

Com esses resultados, percebe-se que há um maior envolvimento dos funcionários em relação à instituição em que trabalham em todos os aspectos à medida que estes se tornam mais velhos. Fatores como dificuldade do ingresso no mercado de trabalho com o aumento da idade e a possível relação entre a idade e o tempo de trabalho que o funcionário possui na instituição podem ser considerados hipóteses prováveis para o desenvolvimento desses comprometimentos.

Para confirmar ou contrariar esses resultados, foi perguntado aos servidores a relação entre o comprometimento e a variável faixa etária. Observem-se as respostas dispostas na TAB. 10.

Tabela 10: Relação entre faixa etária e comprometimento, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E1, E3, E6, E8	4	50
Tem certa influência	E1	1	12,5
É muito pessoal	E3	1	12,5
Os mais velhos, que já viram que têm que ficar, acabam que são mais comprometidos	E6	1	12,5
Os mais novos [parecem que] não têm esse comprometimento “emocional” e “calculista”	E6	1	12,5
Os mais novos são mais comprometidos	E8	1	12,5
Não	E2, E4, E5, E7	4	50
Depende de cada pessoa. Tem os mais velhos comprometidos, como tem os mais novos, e tem os não comprometidos, tanto mais velho como novos	E4	1	12,5
É igual por ser do mesmo cargo	E7	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

De acordo com as entrevistas, percebe-se que a metade dos entrevistados acredita que a faixa etária interfere no comprometimento do servidor com a instituição, mas sem chegar a um consenso. Um entrevistado acredita que os mais velhos são mais comprometidos enquanto outro entrevistado acredita no contrário. A outra metade dos entrevistados já não acredita que a faixa etária possa interferir no comprometimento, pois depende de cada pessoa.

Quanto ao fator escolaridade, verifica-se um contexto diferente do já apresentado para faixa etária. O p-valor encontrado para o teste de Spearman entre a escolaridade e o comprometimento afetivo indica não existência de correlação entre essas duas variáveis. O coeficiente *rho* foi negativo, porém, muito próximo de zero. No entanto, a situação é diferente nos outros dois casos. Tanto o comprometimento calculativo como o normativo apresenta valores que permitem concluir sobre há existência de correlação destas com a variável escolaridade. Note-se que, em ambos os casos, essa relação é de ordem inversa (*rho* menor que zero), ou seja, à medida que a escolaridade aumenta, os comprometimentos calculativo e normativo dos funcionários tendem a diminuir e, concomitantemente, estes últimos são maiores quando o nível de escolaridade é menor. É importante ressaltar que esse aspecto é ainda mais evidente no caso do comprometimento normativo, que apresentaria o mesmo resultado para o teste mesmo que o nível de significância adotado fosse de 1%.

Tabela 11: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável escolaridade

Escolaridade x comprometimentos		
Afetivo	Calculativo	Normativo
-0,069 (0,219)	-0,118* (0,035)	-0,171* (0,002)

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * significativo também ao nível de 1%.

Percebe-se que os resultados encontrados confirmam a percepção de Bastos (1993), que indica que as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional.

Na percepção dos servidores entrevistados, a metade acredita que a escolaridade interfere de alguma forma no comprometimento, uns de forma crescente, outros de forma decrescente, enquanto a outra metade não acredita na interferência dessa variável no nível de comprometimento do servidor com a organização, conforme se observa na tabela abaixo:

Tabela 12: Relação entre nível de escolaridade e comprometimento, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E1, E2, E6, E8	4	50
A administração pública caminha na direção de ter servidores mais comprometidos com a carreira e capacitação	E1	1	12,5
Quanto mais a pessoa tem instrução, mais ela lida melhor com a situação, mas isso não quer dizer que esteja comprometido	E2	1	12,5
Qualquer coisa que acontece na vida da pessoa pode interferir no comprometimento	E6	1	12,5
Quanto <u>menos</u> estudo, mais comprometida	E6	1	12,5
Quanto <u>maior</u> for a escolaridade, maior a motivação e, maior o comprometimento	E8	1	12,5
Não	E3, E4, E5, E7	4	50
Depende da pessoa. Tem pessoas com pouca escolaridade, mas comprometidas. Tem pessoas com muita escolaridade, pouco comprometidas.	E4, E5	2	25

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Outra análise realizada estuda o grau de correlação entre o estado civil dos abordados e os comprometimentos em relação à instituição em que trabalham. Novamente, ressalta-se aqui que a ordenação dos estados civis tabulados no questionário apresentaram a seguinte forma: 1-solteiro, 2-casado, 3-desquitado/divorciado/ separado, 4-viúvo, 5-união estável, 6-outro. Pela TAB. 13, é possível notar que os valores encontrados para *rho* são significativos nos casos dos comprometimentos afetivo e calculativo, com p-valores de 0,037 e 0,032, respectivamente. Isso indica que funcionários correspondentes às categorias mais inferiores apresentariam um grau de comprometimento afetivo e calculativo menor que os respondentes que se enquadram nas últimas categorias listadas na ordenação (já que o *rho* é positivo e a correlação é de ordem crescente). No entanto,

para o caso do comprometimento normativo, não há evidências de nenhuma correlação entre essa variável e o estado civil dos funcionários pesquisados.

Tabela 13: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável estado civil

Estado civil x comprometimentos		
Afetivo	Calculativo	Normativo
0,116* (0,037)	0,119* (0,032)	0,022 (0,698)

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * significante também ao nível de 1%.

Apesar dos resultados apontarem para uma correlação desta variável com os comprometimentos afetivo e calculativo, a maioria dos entrevistados não aponta correlação da variável estado civil com o comprometimento, conforme observa-se na TAB. 14, que contém suas respostas a esse respeito.

Tabela 14: Relação entre estado civil e comprometimento, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E1, E6	2	25
Os casados têm <u>menos</u> comprometimento	E1	1	12,5
Por causa dos compromissos de família	E1	1	12,5
Os casados são <u>mais</u> comprometidos	E6	1	12,5
Por causa dos cuidados com a família	E6	1	12,5
Não	E2, E4, E5, E7, E8	5	62,5
É um fator pessoal	E4	1	12,5
Acredita que pode ter a ver com o fato de a pessoa ter medo em função de ter família, mas não depende disso não	E7	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Outra correlação realizada diz respeito ao cargo atual exercido pelos respondentes e sua possível relação com os comprometimentos em relação à instituição onde o exercem. Dentre as várias funções citadas pelos abordados, agrupou-se na variável “escrivão”, codificada com o valor 1, os cargos de diretor e escrivão. Já numa outra variável denominada “escrevente”, codificada com o valor 2, foram selecionados os pesquisados que se encaixavam nos seguintes cargos: oficial de apoio judicial,

técnico de apoio judicial e outros. Como mostra a tabela 15, os p-valores encontrados para os testes são todos superiores ao nível de significância adotado de 5% e não indicam em nenhuma ocasião evidências significativas de correlação entre o cargo atual que os respondentes exercem e seus respectivos comprometimentos dentro da organização em que trabalham.

Tabela 15: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável cargo atual

Cargo atual x comprometimentos		
Afetivo	Calculativo	Normativo
-0,055 (0,384)	-0,106 (0,095)	-0,031 (0,631)

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os coeficientes de correlação foram negativos, mas muito próximos de zero e, portanto, não permitem a afirmação de que há um comprometimento menor por parte das pessoas que desempenham os cargos da variável escrevente, o que confronta com a percepção de Bastos (1993), que aponta que a correlação entre comprometimento e características pessoais pode associar um maior comprometimento a um maior nível ocupacional e maior remuneração.

Nas entrevistas também não foram encontrados indícios a esse respeito e apenas 02 dos 08 entrevistados acreditam que, quanto mais elevado hierarquicamente o cargo, maior o comprometimento do servidor.

Tabela 16: Relação entre cargo atual e comprometimento, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E1, E3	2	25,0
O cargo de escrivão tem mais responsabilidade do que o de escrevente	E1	1	12,5
Quanto maior o cargo que ocupa, maior o comprometimento	E3	1	12,5
Às vezes, sim	E2	1	12,5
Não	E4, E5, E6, E7, E8	5	62,5
É um fator pessoal	E4, E5	2	25
Cada um respeitando os limites do cargo	E6	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Ao se testar a correlação entre o tempo no cargo atual com as dimensões de comprometimento, evidencia-se um valor muito próximo de zero para o coeficiente *rho* da variável “afetivo”, e um p-valor de aproximadamente 0,77, indicando total ausência de correlação entre essa variável e o tempo no cargo. Já para os outros dois testes realizados, os resultados obtidos levam à conclusão da rejeição da hipótese nula, ou seja, o coeficiente *rho* é significativo (inclusive no nível de significância de 1%) para afirmar que há correlação entre o tempo no cargo e os comprometimentos “calculativo” e “normativo”. Em ambos os casos, nota-se que quanto maior o tempo que o funcionário se encontra no cargo, maior é também o seu comprometimento com a instituição em que trabalha, como pode-se observar na tabela abaixo pelos valores positivos de *rho*:

Tabela 17: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável tempo no cargo

Tempo no cargo x comprometimentos		
Afetivo	Calculativo	Normativo
0,017 (0,767)	0,156* (0,005)	0,164* (0,003)

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: * significante também ao nível de 1%.

Interessante observar que os resultados das entrevistas contrariam os resultados obtidos por meio das correlações dos dados dos questionários. Enquanto na pesquisa quantitativa observou-se uma correlação direta entre o tempo no cargo atual e as variáveis do comprometimento calculativo e normativo, nas entrevistas, percebe-se exatamente o contrário. Na percepção da totalidade dos entrevistados, e diferentemente da variável cargo atual, a variável tempo no cargo atual interfere no comprometimento do servidor e de forma inversa, ou seja, quanto mais tempo no mesmo cargo, mais baixo é o comprometimento. Percebe-se que fatores como maior desgaste, falta de estímulo e perda de interesse acabam por justificar essa percepção, como pode-se observar nas respostas expostas na TAB. 18.

Tabela 18: Relação entre tempo no cargo atual e comprometimento, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8	8	100
Quanto maior o tempo na mesma função, maior o desgaste	E5, E8	2	25,0
Quanto maior o tempo, mais capacitado está para outras funções	E1	1	12,5
As pessoas estão desiludidas com a carreira no Fórum, pensam em sair	E2	1	12,5
Não tem mudança de cargo, ocorre a falta de visão, isso gera falta de estímulo	E6	1	12,5
Quanto maior o tempo no mesmo cargo, menos comprometimento. A pessoa perde o interesse.	E7	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Percebe-se que esses resultados podem associar-se à correlação entre comprometimento e as características de trabalho. Conforme Bastos (1993), existem correlações positivas moderadas e altas entre variedade de habilidades, seu caráter inovador e não rotineiro e o escopo do trabalho. Portanto, de acordo com os relatos, quanto mais tempo no mesmo cargo, maior o desgaste, maior a rotina e maior o sentimento de estagnação na carreira, e, causando conseqüentemente, uma queda no comprometimento do indivíduo com a organização.

Na análise da correlação entre tempo na instituição e as dimensões do comprometimento, os resultados obtidos são muito similares aos dos testes realizados para a variável tempo no cargo. Novamente, o valor de *rho* para o teste entre o tempo na instituição e o comprometimento afetivo foi muito próximo de zero, e seu p-valor indica a não existência de relação entre essas variáveis, o que contradiz a percepção de Bastos (1993), que aponta que, embora a variável tempo na organização seja tomada como antecedente do comprometimento instrumental/calculativo, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva.

Do mesmo modo também, os p-valores obtidos para os dois outros testes indicam rejeição da hipótese nula (existência de correlação) mesmo em um nível de significância mais rigoroso, de 1% (TAB. 19).

Tabela 19: Resultados do teste de correlação de Spearman para a comparação das dimensões de comprometimento organizacional e a variável tempo na instituição

Tempo na instituição x comprometimentos		
Afetivo	Calculativo	Normativo
0,043 (0,442)	0,179* (0,001)	0,162* (0,003)

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: * significativo também ao nível de 1%.

Como o valor de ρ foi positivo, pode-se afirmar que, quanto maior o tempo do servidor na instituição, maior é o comprometimento dele em relação a esta, tanto no campo calculativo como no normativo, o que aponta para um pressuposto de que o funcionário é tomado pela sensação de dever a ser prestado com a instituição e valoriza a posição, o respeito, o entrosamento e as demais vantagens (financeiras ou não) que foram adquiridas ao longo dos anos ali dentro, o que confirma a percepção de Bastos (1993), que aponta que a correlação entre comprometimento e características pessoais pode associar um maior comprometimento ao maior tempo na organização.

Diferentemente dos resultados encontrados nos questionários, nas entrevistas, foi observada uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e a variável tempo na organização. Para 06 dos 08 servidores entrevistados, o tempo na instituição interfere no comprometimento do indivíduo com a organização, pois tem impacto nas relações pessoais, criando vínculo, afetividade e gratidão. Mas há aqueles que percebem de forma inversa. Quanto mais tempo na instituição, menor é o comprometimento do servidor, pois gera cansaço e acaba o entusiasmo inicial. Diante disso, da mesma forma que ocorreu na variável tempo no cargo atual, pode-se associar essas percepções às características do trabalho apontadas por Bastos (1993). Observem-se as respostas na TAB. 20.

Tabela 20: Relação entre tempo na instituição e comprometimento, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E1, E2, E3, E5, E6, E8	6	75,0
Interfere nas relações pessoais	E1	1	12,5
Cria vínculos, afetividade	E1	1	12,5
Os mais novos chegam mais comprometidos (entusiasmados)	E2	1	12,5
Quanto mais o tempo passa, menor é seu comprometimento	E3	1	12,5
Interfere porque faz diferença nos níveis	E6	1	12,5
Mais gratidão e preso pela vantagens	E6	1	12,5
Quanto maior o tempo na instituição, mais cansada de tanto tempo de serviço, fazendo as mesmas coisas, menos comprometida	E8	1	12,5
Não	E4, E7	2	25,0
É um fator pessoal	E4	1	12,5
Não acredita no comprometimento afetivo	E5	1	12,5
Quem tem mais tempo, tem mais afinidade com as pessoas. No comprometimento com a instituição, não interfere	E7	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

De maneira geral, de acordo com a análise dos dados quantitativos, percebe-se a existência de correlação entre o comprometimento do servidor e as variáveis: faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo no cargo atual e tempo na instituição. Diferentemente de outros estudos realizados sobre a temática, os resultados apontaram a não existência de correlação entre as dimensões do comprometimento e as variáveis: sexo e cargo atual. Observe-se o quadro abaixo:

Quadro 1: Correlações entre dimensões do comprometimento e variáveis sócio-demográficas dos respondentes

VARIÁVEIS	RESULTADOS		
	AFETIVO	CALCULATIVO	NORMATIVO
SEXO*	-	-	-
FAIXA ETÁRIA	Existência de correlação (tendência direta)	Existência de correlação (tendência direta)	Existência de correlação (tendência direta)
ESCOLARIDADE	-	Existência de correlação (tendência inversa)	Existência de correlação (tendência inversa)
ESTADO CIVIL	Existência de correlação	Existência de correlação	-
CARGO ATUAL*	-	-	-
TEMPO NO CARGO*	-	Existência de correlação (tendência crescente)	Existência de correlação (tendência crescente)
TEMPO NA INSTITUIÇÃO*	-	Existência de correlação (tendência crescente)	Existência de correlação (tendência crescente)

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota: * Resultados divergentes a outros estudos

Tendo em vista esses resultados, também foi perguntado aos entrevistados acerca da contribuição da instituição em sua vida. Nas respostas para essa pergunta, percebe-se, além da base calculativa, alguns indícios da base afetiva, o que não ocorre com a dimensão normativa, assim como pode-se observar na TAB. 21 apresentada abaixo.

Tabela 21: Contribuições da instituição para a vida do servidor, segundo os entrevistados

(Continua...)

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Contribui muito	E5, E6	2	50
Não contribui em termos de carreira e de conhecimento	E7	1	12,5
Base afetiva			
Do ponto de vista psicológico: sentimento de utilidade	E4	1	12,5
Satisfação do ego, de auto-estima por ter emprego	E6	1	12,5
A experiência de vida	E8	1	12,5
A experiência em conjunto com a equipe, a harmonia	E8	1	12,5

(...conclusão)

Base calculativa			
Financeiramente	E4, E7	2	25,0
Possibilidade de fazer plano de médio e longo prazo	E4	1	12,5
Ocupação do tempo	E1	1	12,5
Evolução na carreira	E1	1	12,5
Segurança	E2	1	12,5
Salário	E2	1	12,5
Planejamento da vida financeira	E2	1	12,5
Ter uma atividade (oportunidade de exercer uma profissão)	E3	1	12,5
Crescimento profissional	E4	1	12,5
Aprendizado	E4	1	12,5
É a principal renda da família	E5	1	12,5
É questão de sobrevivência	E6	1	12,5
Independência financeira	E6	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Observa-se que todos os entrevistados reconhecem algum tipo de contribuição para sua vida pessoal, seja financeiramente, seja profissionalmente ou até mesmo pelo sentimento de utilidade e satisfação do ego. Conforme estudos de Siqueira (2002), o componente cognitivo com maior influência sobre a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo é a percepção de suporte organizacional, ou crenças nutridas pelo empregado receptor de doações organizacionais. Observem-se alguns relatos:

Ela me dá essa segurança de ter o meu salário no dia certo, poder planejar minha vida financeira, comprar minhas coisas. (E2)

Eu acho que a contribuição que ela dá é me proporcionar a ter uma atividade, porque o ser humano ele precisa dessa atividade, então ela me proporciona justamente isso, ela me dá a oportunidade de exercer uma profissão que seja. (E3)

Ela tem contribuído, por exemplo, para crescimento profissional. Eu tenho aprendido bastante aqui. Financeiramente também. Está me possibilitando fazer plano de médio e longo prazo e até o fato de você estar trabalhando é muito bom do ponto de vista psicológico porque você se sente útil. Então nesses aspectos tanto pessoal como profissional tem contribuído sim, apesar dos pesares. (E4)

Contribui com tudo, porque é a questão da sobrevivência, independência financeira, uma satisfação de ego mesmo, de trabalhar, de auto-estima, de ter um emprego, contribui muito [...] Profissional nada, não tem anda aqui que valoriza a gente. Você é só um número que faz um determinado serviço [...] ninguém aqui te reconhece não. (E6)

Contribui, uai! Contribui mais com o dinheiro no final do mês. Só se for isso [...] Carreira está muito ruim. Conhecimento também não... (risos)... é triste, não é? (E7)

Ela contribuiu e contribui em termos de experiência de vida, a gente está vendo e lidando com várias situações adversas. Cada processo é um caso, então assim, a gente aprende muito olhando isso. É uma experiência de vida. (E8)

Em relação às mudanças ocorridas com a substituição do quadro funcional, situação esta que despertou o interesse pela presente pesquisa, optou-se por perguntar aos servidores que vivenciaram tais mudanças, ou seja, entrevistados E2, E5, E6, E8, quais os impactos que as dispensas dos funcionários não concursados tiveram no Fórum, bem como se alterou o seu comprometimento e o dos demais servidores que permaneceram.

Na primeira pergunta, foram levantados mais aspectos negativos que positivos, conforme tabela abaixo:

Tabela 22: Impactos no Fórum com as demissões dos servidores não concursados, segundo os entrevistados com mais tempo de casa

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Impactos positivos			
O serviço deu para suprir. Desenvolveu do mesmo jeito.	E6	1	12,5
Os concursados, novatos, parece que entraram com outro ânimo, mais dispostos (três, parece substituir seis)	E6	1	12,5
Impactos negativos			
Não levou em consideração o aumento referente ao acervo processual, demitiu, não chamou novos funcionário e gerou sobrecarga de trabalho	E2	1	12,5
Para opinião pública foi ótimo	E6	1	12,5
No primeiro momento parece que sim, depois tudo se encaixou	E6	1	12,5
Foi de forma repentina. Não teve planejamento com antecedência	E5	1	12,5
A maioria trabalhava há muitos anos e foi como se tivessem sido expulsos. Não houve aviso prévio, como acontece na iniciativa privada	E5	1	12,5
Mexeram na estrutura, tanto pessoal quanto emocional	E5	1	12,5
O Fórum perdeu com a saída de muita gente capacitada, que sabia muito bem o serviço.	E8	1	12,5
Algumas secretarias deixaram de fluir, dar andamento nos processos	E8	1	12,5
Houve perda em termo de amizade	E6	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Quanto à percepção dos servidores acerca da mudança no nível de comprometimento deles próprios e dos demais servidores após a substituição do quadro funcional, a maioria não percebeu mudanças no comprometimento e apenas um entrevistado apontou algumas alterações devido à desmotivação. Os resultados podem ser observados na TAB. 23:

Tabela 23: Alterações no comprometimento dos servidores após as mudanças ocorridas na organização, segundo os entrevistados mais antigos

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
No comportamento de terceiros			
Não	E2, E5, E6	3	37,5
Isso é muito individual	E2	1	12,5
A pessoa que é comprometida, é comprometida em qualquer lugar	E2	1	12,5
Não incentivou, nem deixou de incentivar	E2	1	12,5
As pessoas continuaram empenhadas e comprometidas	E5	1	12,5
A não ser pelo lado pessoal, por tristeza pelos que saíram. Mas pelo serviço não.	E6	1	12,5
Sim	E8	1	12,5
Acarretou um volume maior de serviço, cansaço, e insatisfação com a instituição, pois a estrutura permaneceu a mesma	E8	1	12,5
No próprio comportamento			
Não	E2, E5, E6	3	37,5
Mas teve desmotivação	E2	1	12,5
Não com relação ao serviço	E6	1	12,5
Sim	E8	1	12,5
Sim, embora sempre fosse comprometido com o serviço	E8	1	12,5
Senti certa desmotivação, embora continuasse comprometido	E8	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Percebe-se que os impactos negativos das mudanças foram sentidos pela totalidade dos entrevistados, que mencionaram uma mudança repentina, não planejada, com a saída dos servidores não concursados de uma só vez. Alguns problemas percebidos que causaram efeitos no trabalho das secretarias foram: não houve a substituição por meio do concurso na mesma quantidade de funcionários que foram dispensados; houve um acúmulo nos serviços; os funcionários não concursados eram comprometidos, até mesmo por não terem estabilidade. Já um entrevistado acredita que os funcionários novatos entraram com outro ânimo, mais dispostos a executar suas tarefas. Segundo Bastos (1993), as mudanças que ocorrem nas organizações afetam o contingente humano, que tem que estar efetivamente comprometido com o trabalho e nele encontrar condições de auto-realização e crescimento.

Mesmo com tantos impactos negativos, observou-se que a maioria dos servidores é um pouco enfática ao afirmar que essas mudanças não interferiram no comprometimento do servidor com a organização e somente um entrevistado percebeu certa desmotivação, com conseqüente queda no comprometimento, o que indica que a “fragilidade” nos tipos de comprometimento apontados nos testes estatísticos antecede as mudanças ocorridas na instituição.

Por fim, foi perguntado a todos os entrevistados se eles tinham vontade de mudar alguma coisa no Fórum e também foi dado espaço para manifestações livres de assuntos que não foram abordados ou algo que gostariam de acrescentar.

Todos os entrevistados opinaram sobre uma diversidade de outras mudanças que deveriam ocorrer no Fórum, as quais vão desde a estrutura física até o desenvolvimento de pessoas e organização de toda a instituição, como observa-se na tabela abaixo:

Tabela 24: Propostas de mudanças no Fórum, segundo os entrevistados

(continua...)

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Muita coisa	E4, E7	2	25
Mexer no plano de cargos e salários	E4	1	12,5
Compensar o servidor pela produtividade	E4	1	12,5
Estabelecer metas objetivas a serem cumpridas, e se não for, efetuar penalidade	E4	1	12,5
Dar maior atenção às contrapartidas (todos têm interesse de alguma forma)	E4	1	12,5
Fazer valer os direitos	E7	1	12,5
Melhor reconhecimento financeiro	E7	1	12,5
Alguma forma de acabar com o assédio moral	E7	1	12,5
Colocar mais funcionários. Tem muito serviço para pouca gente, com a pressão cada vez maior	E7	1	12,5
Implantar uma equipe de treinamento interno	E1	1	12,5
Habilitar, aperfeiçoar, desenvolver as pessoas	E1	1	12,5
Promover a organização da estrutura	E2	1	12,5
Organizar o próprio poder (começar de cima) para dar credibilidade e todos mudarem	E2	1	12,5

(...conclusão)

Mudar o critério de promoção (ser mais objetivo, menos subjetivo)	E3	1	12,5
A visão da instituição, a forma como enxerga os funcionários. O tribunal quer somente para ele próprio	E5	1	12,5
A questão da valorização do servidor	E6	1	12,5
Poder ter plano de carreira descente	E6	1	12,5
Propor meta, para diminuir a sobrecarga de trabalho	E6	1	12,5
Propor uma triagem antes de ir para o Fórum	E6	1	12,5
Propor que os superiores estivessem mais próximos dos servidores para ouvir opinião	E6	1	12,5
Começaria pela estrutura, colocaria mais secretarias, mais mão de obra, chamaria mais pessoas concursadas, para diminuir a sobrecarga de trabalho dos funcionários	E8	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Percebe-se, nas reivindicações dos servidores, maior correlação com aspectos da base instrumental/calculativa, o que, segundo Moraes *et al.* (1995), sugere que a ligação entre o indivíduo e a organização, nessa perspectiva, pode surgir quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores em aspectos, tais como: salário, status e liberdade.

Ao finalizar, os entrevistados tiveram a oportunidade de explicitar outras questões que os mesmos julgassem pertinentes e que não foram perguntadas. Esse espaço acabou servindo para que alguns servidores sintetizassem a sua percepção final sobre o assunto abordado, além de poderem exprimir seus ideais e insatisfações, tal como observa-se na tabela abaixo:

Tabela 25: Manifestações livres dos entrevistados

(continua...)

Respostas	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E1, E3, E5	3	37,5
O índice de comprometimento do servidor público com a instituição é muito pequeno, em função dos poucos benefício que recebe	E1	1	12,5
O servidor não busca treinamento	E1	1	12,5
A instituição oferece pouco e o servidor cobra pouco	E1	1	12,5
O sindicato também faz muito pouco	E1	1	12,5

(...conclusão)

A parte com relação a promoção, própria das instituições públicas, para ter critérios mais objetivos, por merecimento da pessoa, para promover a motivação e incentivo de crescer, refletindo no comprometimento com a instituição e com o público	E3	1	12,5
Queria ver a instituição mais comprometida com seus funcionários, com seus colaboradores	E5	1	12,5
Ver a instituição ouvir seus funcionários, deixar o ambiente mais agradável possível, investir mesmo	E5	1	12,5
Acredito que a relação de troca seria muito boa. A questão da produtividade iria aumentar, porque a pessoa chega e fica estagnada, não recicla. O Tribunal não incentiva	E5	1	12,5
A instituição não investe no funcionário e o funcionário não investe na instituição	E5	1	12,5
Desejaria ver estímulo (financeiro) pela instituição	E5	1	12,5
Tudo demoram muito para acontecer. O plano de carreira é muito lento	E5	1	12,5
Investir no clima organizacional	E5	1	12,5
Não	E2, E4, E6, E7, E8	6	75
Vai ficar um bom trabalho, se colocar tudo (que foi respondido) certinho	E7	1	12,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: FA: Frequência absoluta de entrevistados, FR: Frequência relativa de entrevistados.

Percebe-se que 03 dos 08 entrevistados responderam a essa pergunta de forma positiva e destacaram a falta de valorização do servidor, a acomodação do servidor em buscar melhores condições para desenvolverem suas atividades profissionais e principalmente a falta das relações de troca entre o servidor e a organização, o que pode justificar a “fragilidade” encontrada no comprometimento do servidor com a organização. Conforme ressaltam Chanlat (1992) e Davel e Vergara (2001), as organizações não podem ver seus empregados apenas na sua relação direta com o trabalho que executam, mas sim como seres multidimensionais, o que parece não estar ocorrendo na instituição.

Os respondentes dos questionários também tiveram a oportunidade de fazer seus comentários e dar suas sugestões, sendo que vários desses itens foram contemplados ao longo desta apresentação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, segundo a abordagem multidimensional adotada por Meyer e Allen (1991).

Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, de natureza tanto qualitativa como quantitativa, nos moldes de um estudo de caso. As unidades de observação foram os servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) na cidade de Belo Horizonte, limitando-se ao Fórum Lafayette. A unidade de análise foi o comprometimento organizacional desses servidores. A escolha da instituição deu-se por se tratar de uma organização de fundamental importância para a vida da sociedade e que passou recentemente por uma mudança estrutural, com demissão em massa e substituição do quadro funcional. Para coleta de dados, utilizou-se levantamento documental, questionários, entrevistas e observação direta, concretizando-se uma triangulação entre-métodos (JICK, 1979). Quanto à aplicação dos questionários, a amostra ficou composta de 330 servidores que exercem suas funções nas diversas secretarias do Fórum Lafayette e os dados coletados foram analisados com base em estatística uni e bivariada. Já as entrevistas foram realizadas com oito servidores, sendo metade deles com maior tempo de casa, tendo passado pelo processo de mudança. Esses dados, por sua vez, foram analisados com auxílio das técnicas de análise de conteúdo e temática.

Dessa maneira, o primeiro objetivo específico foi descrever o Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG), considerando o processo de mudança vivenciado pela organização, advindo do cumprimento de determinações legais. Nesse sentido, percebeu-se, por meio da análise documental e das entrevistas realizadas, que as mudanças ocorridas na instituição, na qual houve a substituição do quadro funcional com a demissão dos servidores não concursados e nomeação dos candidatos aprovados no concurso público, foram provenientes das determinações do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e ação do Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG). Nota-se que essas mudanças foram percebidas pelos servidores como algo repentino, sem planejamento, o que causou muitos impactos negativos na dinâmica organizacional, bem como na prestação jurisdicional.

O segundo objetivo específico foi descrever e analisar como se encontram configurados o comprometimento afetivo, instrumental/calculativo e normativo dos servidores do Fórum Lafayette, a partir do modelo de Meyer e Allen (1991). Ressalte-se que não foram evidenciadas diferenças significativas para as três dimensões investigadas, com predominância do comprometimento afetivo com quase 40% do total de resultados mais elevados. A análise da força desses laços entre os funcionários abordados e a instituição em que trabalham indicou em todas as variáveis de estudo maioria absoluta composta por uma relação mediana. Percebe-se que as diferenças mais visíveis puderam ser notadas ao se comparar as categorias “forte” e “frágil” entre os comprometimentos, em que todos os valores encontrados foram extremamente baixos para o que se considera um comprometimento forte e seguro do funcionário com a instituição, mas a comparação entre eles evidencia uma diferença proporcional bastante alta.

Na categoria “forte”, a variável afetivo apresentou valor quatro vezes maior que o obtido para o comprometimento calculativo e bem superior à porcentagem ínfima encontrada para a variável normativo. No estudo da categoria que qualifica como “frágil” o comprometimento, observaram-se porcentagens maiores para os comprometimentos normativo e calculativo.

Dentre as possíveis perdas que o funcionário receia enfrentar que o ligam à instituição, observa-se que aquela que apresentou a maior porcentagem dentro da categoria “forte” foi a variável PST (perdas sociais no trabalho), ou seja, o que mais preocupa os servidores é a crença de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. Nota-se que as perdas profissionais apresentaram o índice mais “frágil” dentre as quatro variáveis, o que sugere que o que menos poderia prender os servidores na instituição seria a crença de que poderiam prejudicar a carreira, perder o prestígio, os esforços empreendidos para a aprendizagem das tarefas atuais e o medo de se acostumarem ao novo trabalho.

O terceiro objetivo específico foi correlacionar o comprometimento organizacional dos servidores identificados com as variáveis demográficas e funcionais dos pesquisados. Ao relacionar estas últimas com as dimensões do comprometimento

organizacional, de acordo com os p-valores encontrados verificou-se a não existência de correlação apenas para as variáveis sexo e cargo atual, isto é, o sexo e o cargo que o servidor ocupa não interferem no seu comprometimento com a organização, o que também foi confirmado por meio da análise qualitativa. Já as variáveis faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo no cargo atual e tempo na instituição, apresentaram correlação quanto às dimensões do comprometimento. Quanto à variável faixa etária, todos os resultados apontaram correlação de ordem direta, ou seja, quanto maior a faixa etária, maior as três dimensões do comprometimento. Assim, percebe-se um maior envolvimento dos servidores em relação à instituição à medida que estes se tornam mais velhos, o que se verifica também na análise qualitativa, apesar de não apontar um consenso em relação a essa correlação.

Em relação à variável escolaridade, não foi encontrada correlação quanto ao comprometimento afetivo. Percebe-se uma correlação de ordem inversa dessa variável com o comprometimento calculativo e normativo, ou seja, à medida que a escolaridade aumenta, os comprometimentos calculativo e normativo dos funcionários tendem a diminuir e, concomitantemente, estes últimos são maiores quando o nível de escolaridade é menor. As entrevistas não apontaram muitas surpresas, sendo que metade dos entrevistados acredita em uma possível correlação, mas as opiniões são divergentes.

Quanto ao estado civil, percebe-se correlação somente em relação ao comprometimento afetivo e calculativo. Nota-se que os resultados apontam um menor comprometimento dos servidores solteiros. Esse resultado é compreensível em virtude dos indivíduos com responsabilidades familiares tenderem a se preocupar mais com o sustento da família e visar à estabilidade. A análise qualitativa apontou para uma não correlação entre essa variável e o comprometimento, mas é interessante observar a divergência da percepção de dois entrevistados que acreditam nessa correlação. Um servidor acredita que os casados são mais comprometidos devido aos cuidados com a família, já outro percebe que os casados são menos comprometidos devido às preocupações com os compromissos de família.

Em relação ao tempo no cargo atual e o tempo na instituição, verifica-se que não há uma correlação dessas variáveis com o comprometimento afetivo, ao contrário da percepção de Bastos (1993), que aponta que, embora a variável tempo na organização seja tomada como antecedente do comprometimento calculativo, as correlações positivas se revelam maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva. Já em relação aos comprometimentos calculativo e normativo, percebe-se uma correlação de ordem crescente, o que sugere que, quanto mais tempo no cargo e na instituição, maior será o comprometimento do servidor.

O quarto objetivo específico foi aprofundar o entendimento dos servidores a respeito do comprometimento organizacional, a partir dos resultados obtidos por meio dos questionários, utilizando-se, para esse fim, as entrevistas. Esse objetivo foi cumprido e seus resultados foram contemplados ao longo da apresentação dos dados de maneira a tornar o texto e a própria análise mais orgânicos. Note-se que, a partir da análise de conteúdo, evidenciou-se certa divergência na percepção dos entrevistados quanto à correlação do comprometimento com a variável tempo na instituição, mas, em relação à variável tempo no cargo atual, percebe-se exatamente o contrário do que foi encontrado na análise quantitativa. Na percepção da totalidade dos entrevistados, essa variável interfere no comprometimento do servidor e de forma inversa, ou seja, quanto mais tempo no mesmo cargo, mais baixo é o comprometimento. Observe-se que fatores como maior desgaste, falta de estímulo, perda de interesse e falta de perspectivas de melhores oportunidades acabam por justificar essa percepção. Ressalte-se que esses resultados sugerem uma correlação entre comprometimento e as características do trabalho. Conforme Bastos (1993), existem correlações positivas moderadas e altas entre variedade de habilidades, seu caráter inovador e não rotineiro e o escopo do trabalho. Portanto, de acordo com os relatos, quanto mais tempo no mesmo cargo, maior o desgaste, maior a rotina e maior o sentimento de estagnação na carreira, causando desmotivação e, conseqüentemente, uma queda no comprometimento do indivíduo com a organização.

Os resultados da pesquisa sugerem que os servidores do Fórum Lafayette encontram-se descomprometidos em função da falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e principalmente com a falta

de valorização do servidor. Percebe-se que os principais fatores que os mantêm ligados à instituição são a estabilidade e os benefícios adquiridos, o que pode justificar os valores extremamente baixos encontrados para o que se considera um comprometimento forte e seguro do funcionário com a organização.

Dessa forma, os dados apontam para um comprometimento, por parte dos servidores pesquisados, maior com a sua própria carreira do que efetivamente com o fórum, fato preocupante dada a instituição abordada, principalmente em função da sua importância social.

Apesar das preocupações teóricas e metodológicas para a realização desta pesquisa, alguns fatores limitadores merecem ser destacados: 1) em relação à metodologia, optou-se pelo estudo de caso que aprofunda, mas também limita, tendo em vista que não permite maiores generalizações; 2) o trabalho abrangeu somente o Fórum Lafayette, como primeira instância, em Belo Horizonte, sendo o judiciário mineiro-brasileiro bem mais amplo; 3) destacam-se as limitações dos instrumentos utilizados, carecendo de mais pesquisas para amadurecimento e futuros aprimoramentos das escalas, se for o caso. Para suprir essas limitações, optou-se também pela análise qualitativa, adotando-se o método de triangulação entre-métodos, conforme sugerido por Bastos (1993).

Considera-se importante salientar que as principais contribuições desta pesquisa para a academia estão relacionadas à reflexão sobre os desafios e a realidade interna de uma instituição pública, no que diz respeito ao comprometimento organizacional pós-mudanças. Com isso, espera-se que as pesquisas envolvendo o tema associado ao comprometimento organizacional se fortaleçam fundamentalmente no que se refere à mescla de abordagens quantitativas e qualitativas. Para a instituição, espera-se que as questões levantadas e os resultados obtidos fomentem discussões e reflexões acerca dos seus servidores, a fim de buscar alternativas que favoreçam um ambiente satisfatório para o desenvolvimento do trabalho, de modo que essa instituição, caso queira, possa agir por meio de suas políticas e práticas de gestão de pessoas rumo à melhoria junto ao seu quadro funcional.

Diante da contribuição teórica aqui relatada, recomenda-se a realização de outras pesquisas sobre o tema comprometimento em outros segmentos do setor público, bem como no próprio judiciário mineiro, no sentido de permitir comparações entre as instâncias. Sugerem-se, também, comparações no tempo, por meio de estudos longitudinais que possibilitem, inclusive, investigação de relações causais. Em virtude do aprofundamento propiciado pela triangulação realizada, sugere-se diversificar as metodologias, utilizando-se as abordagens quantitativas e qualitativas, além de se ampliar as triangulações intra-métodos. Por fim, percebe-se como contributiva a realização de estudos interorganizacionais para comparar a realidade de diversas organizações e aprofundar na questão do comprometimento organizacional no Brasil.

REFERÊNCIAS

ABREU, Lauro Cesar de. **Comprometimento com a organização e a carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica**. 2004. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.

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

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: política de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, Mai./ Ago., p. 133-157, 2000.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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.; **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 228 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, Á.; BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Orgs.) **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996. p. 105-127.

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BASTOS; A. V. B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 19.,1995, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1995. p. 219-257. v.1, n. 6.

BASTOS; A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.42, n.2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M.G.A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1993. p. 102-116, v. 9.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 1996, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1996. p. 289-309.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago, 1997.

BASTOS, A.V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

BECKER, P. L. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: HUCITEC, 1999.178 P.

BORGES, L. de O. et al. Organizações – comprometimento no trabalho e sua sustentação na cultura e no contexto organizacional, **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 1, jan./jun., 2004. Disponível em: < <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=3&numero=1&Ano=2004>> Acesso em: 22 dez. 2008.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ASANASIEF, R. S.; SILVA, M.S. **Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa**: diferença entre meio e fim. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 14.,1989. São Paulo. **Anais...** São Paulo: PAC/TO/FEA, 1989. 1 CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, Set./Dez., p. 85-106, 2001.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/setembro, 1993.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança organizacional**:uma visão gerencial. Disponível em:<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 29 jun.2008.

BRITO, A. P. M. P.; BASTOS, A. V. B. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

CALDAS, Miguel P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.40, n. 1, p. 29-41, jan/mar. 2000.

CASTRO, N. A. Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. In: CASTRO, N. A. **Trabalho e educação**. Campinas: Papirus, 1992. p. 69-86,

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F.; CHANLAT, A. (Coords.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1992, p. 21-45.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Armênio. **As duas faces da mudança organizacional: planejada e emergente**. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2002.

ETZIONE, A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

DAVEL, E. ; VERGARA, S. Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E. ; VERGARA, S. **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 31-56.

DEMO, P. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

DI PIETRO, Maria Sílvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FAZZIO JÚNIOR, W. **Direito Administrativo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 219p.

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

FLEURY, M. T. L. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta – o caso brasileiro em contraponto com o japonês. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 13-21, 1991.

GASPARINI, Diógenes. **Direito administrativo**. 9. ed. São Paulo. Saraiva, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, W.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1973.

JICK, Todd. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. In: MAANEN, John Van. **Qualitative Methodology**. London: Sage Publications, 1979.

LIMA FILHO, D. O. et al. Reforma administrativa e resistências externas: um estudo de caso. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 1, p. 123-138, jan. 2005.

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

MEDEIROS, C. A. F et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

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

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELO, M. C. O. L.; PAIVA, K. C. M; MAGESTE, G. S.; BRITO, M. J. M.; CAPELLE, M. C. A. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. (Coords.). **Administração, metodologia, organização, estratégia**. 2. ed. São Paulo: Juruá, 2007. 248 p.

MENEZES, I. G. **Escala das intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização**. 2006. 355 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: Theory, research and application. Thousand Osaks, CA: Sage. 1997. 160p.

MINAS GERAIS, Constituição (1989). Constituição do Estado de Minas Gerais. 13 ed. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 232p, 2009. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/downloads/ConstituicaoEstadual.pdf>. Acesso em 15 jul. 2009.

MINAS GERAIS. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 07 de 18 de outubro de 2005. Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/index.php?option=com_content&task=view&id=101&Itemid=160 >. Acesso em 28 nov. 2008.

MINAS GERAIS. Portaria DERHU 282/2006. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Poder Judiciário, Belo Horizonte, Minas Gerais, 04 mar.2006 (a). Disponível em: < <http://www.iof.mg.gov.br/iodiario/tjmg/04032006/37.asp>>. Acesso em: 03 out. 2008.

MINAS GERAIS. Portarias 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 389 , DIAFO, 2006. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Poder Judiciário, Belo Horizonte, Minas Gerais, 04 mar.2006 (b). Disponível em: < <http://www.iof.mg.gov.br/iodiario/tjmg/24062006/32.asp>>. Acesso em: 02 out. 2008.

MINAS GERAIS, Lei Complementar n 59, de 18 de janeiro de 2001. Contém a organização e a divisão judiciárias do Estado de Minas Gerais. Disponível em: http://www.tjmg.gov.br/jesp/legislacao_atos_normativos/lei_estadual/lei_complementar_%20n59_18_01_2001.pdf. Acesso em: 15 jul.2009.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MORAES, L. F. R. et al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 19.,1995, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1995. p. 219-257. v.1, n. 6.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, Orlando, v. 14, n. 2, p. 224-247, Apr. 1979.

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, Nielo. Mudanças organizacionais e qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo-temporal em unidades do Banco do Brasil S.A. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de.; PILATI, Ronaldo; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, Mai./Ago., p. 29-51, 1999.

PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. C. M. de. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

REGO, A.; SOUTO, S. O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional – uma versão brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um Estudo Luso- Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 151-177, Jan./Mar., 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 30-43, Jul./Set., 2004.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

SILVA, F. P. P. Burnout: um desafio à saúde do trabalhador. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, 2000. v. 2, n. 1, jun. 2000.

SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul/set, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 265f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Análise das três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In: Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. 8º, 2000. **Anais...** Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

SOUTO, M. J. V.; MARSHALL, C. C. (Coords.) **Direito empresarial público**. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2002.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **O Poder Judiciário de Minas Gerais: Conhecendo o judiciário**. 27p. Belo Horizonte, 2000.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Edifício Governador Milton Campos – Fórum Lafayette – 25 anos**. 16p. Belo Horizonte, 2005.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. Disponível em: <<http://www.tjmg.gov.br>> Acesso em: 15 jul. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

WOOD JÚNIOR, Thomaz. (Coord). **Mudança organizacional**: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 334 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de apresentação do questionário

Prezado(a) Servidor,

Este questionário versa sobre o comprometimento nesta organização. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído a todos os funcionários deste setor.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar minha dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, o qual versa sobre comprometimento organizacional.

Saliento que **sua participação é extremamente importante!**

Qualquer dúvida, favor entrar em contato com Renata nos telefones: 9773-6776 ou email: renata.botelho@unihorizontes.br.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Renata Dias Botelho
e
Kely César Martins Paiva
(Professora Orientadora)

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista e formulário de identificação

Entrevistas no Fórum Lafayette

 <p>MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO</p> <p>Prezado(a) Servidor(a),</p> <p>Esta entrevista visa investigar atitudes e comportamentos de servidores que atuam no Fórum Lafayette, relativos ao comprometimento organizacional.</p> <p>Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração da minha dissertação para o meu Curso de Mestrado Acadêmico em Administração.</p> <p>Saliento que sua participação é extremamente importante!</p> <p>Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.</p> <p>Cordialmente,</p> <p><i>Renata D Botelho</i></p> <p>(31) 9773-6776 renata.botelho@unihorizontes.br</p>	<p>Entrevistado(a): _____</p> <p>e-mail: _____</p> <p>Nº: _____</p> <p>1 – Sexo:</p> <p>a. () Masculino</p> <p>b. () Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária</p> <p>a. () até 25 anos</p> <p>b. () de 26 a 30 anos</p> <p>c. () de 31 a 35 anos</p> <p>d. () de 36 a 40 anos</p> <p>e. () de 41 a 45 anos</p> <p>f. () de 45 a 50 anos</p> <p>g. () mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado Civil:</p> <p>a. () solteiro</p> <p>b. () casado</p> <p>c. () desquitado / divorciado / separado</p> <p>d. () viúvo</p> <p>e. () união estável</p> <p>f. () outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade:</p> <p>a. () Ensino fundamental incompleto</p> <p>b. () Ensino fundamental completo</p> <p>c. () Ensino médio incompleto</p> <p>d. () Ensino médio completo</p> <p>e. () Ensino superior incompleto</p> <p>f. () Ensino superior completo:</p> <p>g. () Especialização</p> <p>h. () Mestrado</p> <p>i. () Doutorado</p> <p>5 – Cargo atual: _____</p>	<p>5 - Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>a. () menos de 1 ano</p> <p>b. () de 1 a 5 anos</p> <p>c. () de 6 a 10 anos</p> <p>d. () de 11 a 15 anos</p> <p>e. () de 16 a 20 anos</p> <p>f. () mais de 20 anos</p> <p>7 – Há quanto tempo você trabalha no Fórum?</p> <p>a. () menos de 1 ano</p> <p>b. () de 1 a 5 anos</p> <p>c. () de 6 a 10 anos</p> <p>d. () de 11 a 15 anos</p> <p>e. () de 16 a 20 anos</p> <p>f. () mais de 20 anos</p> <p>8- Trabalhava no Fórum quando da dispensa dos servidores que exerciam cargo de “Função Pública” (não concursados)?</p> <p>a. () Não</p> <p>b. () Sim</p>
---	--	--

Perguntas

- 1- O que te levou a trabalhar aqui no Fórum?
- 2- Quais os pontos positivos de se trabalhar aqui?
- 3- E quais os pontos negativos?
- 4- Você já pensou em sair e ir trabalhar em outra organização? Por que?
- 5- O que você perderia indo trabalhar em outra organização?
- 6- O que te prende a esta instituição?
- 7- Na sua opinião, o que prende os demais servidores a esta instituição?
- 8- Como esta instituição contribui para sua vida?

Se o entrevistado NÃO trabalhava no Fórum quando da dispensa dos servidores que exerciam cargo de “Função Pública” (não concursados), pular para a pergunta 12.

- 9- Que impactos a dispensa dos servidores que exerciam cargo de “Função Pública” (não concursados) teve no Fórum, de uma maneira geral?
- 10-Em termos de comprometimento, você observou mudanças no comportamento dos servidores que permaneceram após tais dispensas? Quais?
- 11-E no seu próprio comportamento? Quais?
- 12-Nas respostas do questionário que apliquei antes, os servidores apontaram diversos motivos que os mantêm ligados ao Fórum. No seu caso, você fica por que gosta, porque precisa ou porque se sente obrigado? Por que?
- 13-O comprometimento do profissional pode alterar com o decorrer da vida e em função de outros dados, conforme outras pesquisas já apontaram. Você acha que o comprometimento do servidor aqui do Fórum varia de acordo com:
 - a) o sexo (homem ou mulher)? Por que?
 - b) a idade (mais velho, mais novo etc.)? Por que?
 - c) o estado civil (casados, solteiros etc.)? Por que?
 - d) o nível de escolaridade? Por que?
 - e) o cargo que ocupa? Por que?
 - f) o tempo na instituição? Por que?
 - g) o tempo no cargo atual? Por que?
- 14-Se você pudesse mudar algo, aqui no Fórum, o que seria?
- 15-Gostaria de acrescentar algo?

MUITO OBRIGADA !

ANEXOS

ANEXO A - Questionário de pesquisa

Dados Demográficos

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

1 – Sexo:

- a. Masculino
- b. Feminino

2 – Faixa Etária

- a. até 25 anos
- b. de 26 a 30 anos
- c. de 31 a 35 anos
- d. de 36 a 40 anos
- e. de 41 a 45 anos
- f. de 45 a 50 anos
- g. mais de 50 anos

3 – Estado Civil:

- a. solteiro
- b. casado
- c. desquitado / divorciado / separado
- d. viúvo
- e. união estável
- f. outro: _____

4 – Escolaridade:

- a. Ensino médio incompleto
- b. Ensino médio completo
- c. Ensino superior incompleto
- d. Ensino superior completo
- e. Especialização
- f. Mestrado
- g. Doutorado

6 – Cargo atual: _____

7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. de 11 a 15 anos
- e. de 16 a 20 anos
- f. mais de 20 anos

8 – Há quanto tempo você trabalha na Instituição?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. de 11 a 15 anos
- e. de 16 a 20 anos
- f. mais de 20 anos

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação ao Fórum Lafayette. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Nada
- 2 = Pouco
- 3 = Mais ou menos
- 4 = Muito
- 5 = Extremamente

Esta organização faz-me sentir...

1. () Confiante nela.
2. () Desgostoso com ela.
3. () Empolgado com ela.
4. () Fiel a ela.
5. () Apegado a ela.
6. () Orgulhoso dela.
7. () Contente com ela.
8. () Responsável por ela.
9. () Distante dela.
10. () Dedicado a ela.
11. () Entusiasmado com ela.
12. () Preocupado com ela.
13. () Encantado com ela.
14. () Desiludido com ela.
15. () Envolvido com ela.
16. () Fascinado por ela.
17. () Interessado por ela.
18. () Animado com ela.

As frases seguintes falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão do Fórum e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Pedir demissão do Fórum e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...

19. () Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
20. () Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta organização.
21. () Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje (garantias de não ser demitido).
22. () Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
23. () Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho desta organização.
24. () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta organização.
25. () Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei esta organização.
26. () Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta organização.
27. () Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
28. () Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta organização.

- 29. () Eu deixaria de receber vários benefícios que esta organização oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).
- 30. () Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
- 31. () Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta organização.
- 32. () Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
- 33. () Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

A seguir são apresentadas frases relativas ao Fórum Lafayette. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo plenamente

- 34. () Continuar trabalhando nesta organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- 35. () É minha obrigação continuar trabalhando para esta organização.
- 36. () Eu seria injusto com a organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra empresa.
- 37. () Neste momento a organização precisa dos meus serviços.
- 38. () Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
- 39. () É gratidão a essa instituição que me mantém ligado a ela.
- 40. () A organização já fez muito por mim no passado.

Alguma dúvida, sugestão ou consideração? Por favor, utilize este espaço.

Muito Obrigada !

ANEXO B – Resolução nº 7, de 18 de outubro de 2005

Resolução Nº 7, de 18 de Outubro de 2005 (Atualizada com a Redação da Resolução Nº 09/2005 e Nº 21/2006)

Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências.

RESOLUÇÃO Nº 07, DE 18 DE OUTUBRO DE 2005

Disciplina o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições,

CONSIDERANDO que, nos termos do disposto no art. 103-B, § 4º, II, da Constituição Federal, compete ao Conselho zelar pela observância do art. 37 e apreciar, de ofício ou mediante provocação, a legalidade dos atos administrativos praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário, podendo desconstituí-los, revê-los ou fixar prazo para que se adotem as providências necessárias ao exato cumprimento da lei;

CONSIDERANDO que a Administração Pública encontra-se submetida aos princípios da moralidade e da impessoalidade consagrados no art. 37, *caput*, da Constituição;

RESOLVE:

Art. 1º É vedada a prática de nepotismo no âmbito de todos os órgãos do Poder Judiciário, sendo nulos os atos assim caracterizados.

Art. 2º Constituem práticas de nepotismo, dentre outras:

I - o exercício de cargo de provimento em comissão ou de função gratificada, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou

parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juízes vinculados;

II - o exercício, em Tribunais ou Juízos diversos, de cargos de provimento em comissão, ou de funções gratificadas, por cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de dois ou mais magistrados, ou de servidores investidos em cargos de direção ou de assessoramento, em circunstâncias que caracterizem ajuste para burlar a regra do inciso anterior mediante reciprocidade nas nomeações ou designações;

III - o exercício de cargo de provimento em comissão ou de função gratificada, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de qualquer servidor investido em cargo de direção ou de assessoramento;

IV - a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juízes vinculados, bem como de qualquer servidor investido em cargo de direção ou de assessoramento; V - a contratação, em casos excepcionais de dispensa ou inexigibilidade de licitação, de pessoa jurídica da qual sejam sócios cônjuge, companheiro ou parente em linha reta ou colateral até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juízes vinculados, ou servidor investido em cargo de direção e de assessoramento.

~~§ 1º Ficam excepcionadas, nas hipóteses dos incisos I, II e III deste artigo, as nomeações ou designações de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo das carreiras judiciárias, admitidos por concurso público, observada a compatibilidade do grau de escolaridade do cargo de origem, a qualificação profissional do servidor e a complexidade inerente ao cargo em comissão a ser exercido, vedada, em qualquer caso a nomeação ou designação para servir subordinado ao magistrado ou servidor determinante da incompatibilidade.~~
(Redação dada pela Resolução nº 21/2006)

§1º Ficam excepcionadas, nas hipóteses dos incisos I, II e III deste artigo, as nomeações ou designações de servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo das carreiras judiciárias, admitidos por concurso público, observada a compatibilidade do grau de escolaridade do cargo de origem, ou a compatibilidade

da atividade que lhe seja afeta e a complexidade inerente ao cargo em comissão a ser exercido, além da qualificação profissional do servidor, vedada, em qualquer caso, a nomeação ou designação para servir subordinado ao magistrado ou servidor determinante da incompatibilidade.

§ 2º A vedação constante do inciso IV deste artigo não se aplica quando a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público houver sido precedida de regular processo seletivo, em cumprimento de preceito legal.

~~Art. 3º São vedadas a contratação e a manutenção de contrato de prestação de serviço com empresa que tenha entre seus empregados cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive de ocupantes de cargos de direção e de assessoramento, de membros ou juizes vinculados ao respectivo Tribunal Contratante. (Redação dada pela Resolução nº 09/2005)~~

Art. 3º É vedada a manutenção, aditamento ou prorrogação de contrato de prestação de serviços com empresa que venha a contratar empregados que sejam cônjuges, companheiros ou parentes em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, de ocupantes de cargos de direção e de assessoramento, de membros ou juizes vinculados ao respectivo Tribunal contratante, devendo tal condição constar expressamente dos editais de licitação.

Art. 4º O nomeado ou designado, antes da posse, declarará por escrito não ter relação familiar ou de parentesco que importe prática vedada na forma do artigo 2º

Art. 5º Os Presidentes dos Tribunais, dentro do prazo de noventa dias, contado da publicação deste ato, promoverão a exoneração dos atuais ocupantes de cargos de provimento em comissão e de funções gratificadas, nas situações previstas no art. 2º, comunicando a este Conselho.

Parágrafo único Os atos de exoneração produzirão efeitos a contar de suas respectivas publicações.

Art. 6º O Conselho Nacional de Justiça, em cento e oitenta dias, com base nas informações colhidas pela Comissão de Estatística, analisará a relação entre cargos de provimento efetivo e cargos de provimento em comissão, em todos os Tribunais,

visando à elaboração de políticas que privilegiem mecanismos de acesso ao serviço público baseados em processos objetivos de aferição de mérito.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro NELSON JOBIM