

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA ORGANIZAÇÃO FEDERAL

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY IN A FEDERAL ORGANIZATION

---

Richard Medeiros de Araújo<sup>1</sup>  
Thiago Cavalcante Nascimento<sup>2</sup>  
Alba de Oliveira Barbosa<sup>3</sup>  
Jomária Mata de Lima Alloufa<sup>4</sup>

## RESUMO

O presente artigo analisa, no contexto de uma estatal federal, os os níveis de comprometimento organizacional. Observa-se que existem quatro grupos dentro da organização em face de terem suas origens em outras estruturas (outras organizações, pré-fusão ou ingresso via processo seletivo público). Através de uma pesquisa descritiva e de campo na Sede da Estatal no Rio Grande do Norte, aplicou-se o formulário, balizado no modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), em que, através de assertivas, os sujeitos respondiam sobre as suas relações para com a organização, expondo assim as suas percepções sobre o comprometimento com a organização analisada. O tratamento dos dados foi feito através da análise das médias, o que possibilitou identificar os graus de comprometimento das subpopulações através das três dimensões: afetiva, normativa e instrumental.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional. Organização Pública. Fusão.

## ABSTRACT

This article analyzes the context of a federal state levels of organizational commitment. It is observed that there are four groups within the organization in the face of having their origins in other structures (other organizations or pre-merger entry via a public selection process). Through a descriptive field and at Headquarters of the State in Rio Grande do Norte applied to the form, delimited in the model of Meyer et al. (1993), where through probes, the subjects responded on its relations to the organization thereby exposing their perceptions about the commitment to the organization examined. The data was done by examining the means which enabled us to identify the degree of involvement of sub-populations across three dimensions: affective, normative and instrumental.

**Keywords:** Organizational Commitment. Public Organization. Fusion.

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração (PPGA/UFRN); e-mail: richardmaraujo@uol.com.br.

<sup>2</sup> Mestrando em Administração (PPGA/UFRN); e-mail: thiagocn1@hotmail.com.

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração (PPGA/UFRN); e-mail: albabarbosa@ig.com.br.

<sup>4</sup> Professora doutora (PPGA/UFRN); e-mail: jalloufa@yahoo.com.br.

## INTRODUÇÃO

As organizações buscam compreender, da melhor maneira, quais as percepções que os colaboradores possuem com relação ao ambiente de trabalho, em especial, para que sistematicamente seja possível providenciar estruturas de avaliação e concessão de benefícios, bem como para que possam ser feitos os alinhamentos necessários. Sabe-se que entender o nível de envolvimento do indivíduo com a organização perpassa pelo entendimento do contexto do nível de comprometimento deste para com a estrutura organizacional. Independentemente do cenário analisado ou do formato jurídico da organização, os gestores sinalizam convergentemente para diagnosticar o nível de comprometimento de maneira que, de posse dessas informações, possam ser operacionalizadas intervenções gerenciais. Não se busca visualizar se existe uma relação de compromisso entre essas duas instituições (organização e indivíduo), face não haver rigidez sustentável com essa forma de analisar a relação entre colaborador e organização.

Pode-se observar também que o nível de comprometimento pode ser alterado ao longo do tempo dentro de uma organização, em especial, pelo fato de que as mudanças acontecem a toda hora, inclusive em organizações mais engessadas como as públicas. Decisões geram satisfações e insatisfações e certamente interferem no clima e nas formas como os colaboradores percebem e são percebidos. Em situações em que a sensação de controle é perdida, as relações sociais são mudadas, ou seja, todo o *modus operandi* no contexto do trabalho é alterado, esperam-se também circunstancialmente mudanças na relação de comprometimento organizacional e a leitura do colaborador para com a organização.

Ainda nesse contexto de mudanças, este artigo estuda como se encontra o nível de comprometimento dos colaboradores numa estatal Federal, depois de mudanças organizacionais como fusão ou dissolução dessas estruturas organizacionais acontecidas em 1991 na gestão do Governo Collor. A estatal federal em tela é vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA - e, atualmente, é uma das agências oficiais do Governo Federal, encarregada de gerir as políticas agrícolas e outras, visando a assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade e para preservar e estimular mecanismos de mercado. Tem sede e foro no Distrito Federal e atua em todo o Território Nacional através das Superintendências Regionais. Desde 2005, a estatal vem recompondo seus quadros através de concursos públicos cuja meta é reestruturar funcionalmente todas as unidades nos

estados e a própria sede.

Percebe-se que, durante a mudança da estrutura institucional, passaram a existir quatro subpopulações distintas. As três originárias das estatais da antiga estrutura organizacional e a última formada pelos recém contratados por processo seletivo público. Observa-se que existe um *mix* de diferenças entre todas essas subpopulações no que se refere a questões de benefícios e salários face o respeito aos direitos adquiridos durante e após as mudanças (fusão realizada em 1991).

Os colaboradores, no contexto público, diferentemente dos colaboradores da iniciativa privada, possuem estabilidade no cargo, fazendo com que, via de regra, toda a sua vida funcional se desenvolva no mesmo ambiente. Assim, as relações interpessoais são mais aparentes e, conseqüentemente, o nível de comprometimento envolvido nas relações entre os servidores e a estrutura organizacional é mais evidente. Esse nível pode ser observado e identificado pelos gestores e até acompanhado na busca de administrá-los para diminuir os impactos nas atividades funcionais e, como consequência, desencadeando disfunções no atingimento dos objetivos organizacionais.

Na sede da regional do Rio Grande do Norte, a estatal tem 54 empregados distribuídos em sua estrutura advindos de várias outras empresas estatais absorvidas pela nova estrutura, dois da CFP- CF, 14 da CIBRAZEM- CI, 30 da COBAL - CO e oito da NOVOS CONCURSADOS- NC. Perpassando o contexto do comprometimento e entendendo como sendo um indicador humano-gerencial necessário de ser compreendido, este artigo tem como objetivo descrever os níveis de comprometimento dos colaboradores de cada subpopulação para com o exercício do trabalho, de maneira que provenha uma análise comparativa entre eles. Foi adotada uma abordagem quantitativa e utilizado um instrumento de coleta de dados baseados no modelo de Meyer, Allen e Smith (1993) sobre comprometimento organizacional, que foram analisados através do *software* SPSS - *Statistic Package for Social Sciences versão 17*.

Para atingir o objetivo deste artigo, foi definida a estrutura em seis tópicos distintos a saber: o primeiro contém a introdução e a questão-problema. O segundo apresenta a revisão de literatura, de forma a conceituar o comprometimento organizacional e discorrer sobre a importância das pessoas na administração pública. Em seguida, aborda-se o método, detalhando as técnicas adotadas para o desenvolvimento da pesquisa e o modelo adotado para a análise. O quarto ponto explana os resultados

encontrados com suas discussões e considerações. O quinto é composto pelas considerações finais, seguido das referências bibliográficas.

## 1 REFERENCIAL TEÓRICO

O arcabouço teórico aqui desenhado buscou tratar os temas: pessoas na administração pública e comprometimento organizacional. Assim, são feitas discussões relacionadas à compreensão do contexto indivíduo-organização-trabalho, remetendo, sempre que possível, ao universo da administração pública.

### 1.1 PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Não diferentemente das demais organizações, as empresas públicas também buscam atingir com eficácia objetivos e metas. Autoconhecimento, competência multifuncional e interdisciplinar, habilidades de comunicação, competência interpessoal, sensibilidade social, orientação para resultados, visão sistêmica e estratégica são algumas das exigências que a área de gestão de pessoas, tanto na esfera privada como pública,,, estão enfrentando para o alcance dessas metas. Diante de um cenário em que as demandas da sociedade mudam constantemente, a administração de pessoas passou a ser fator estratégico das organizações.

Segundo Gil (2001), gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais como individuais. A descoberta da relevância do fator humano nas empresas veio proporcionar uma real discussão sobre capital e trabalho, definida outrora por teóricos da administração científica. Na década de 60, a expressão administração de recursos humanos passou a substituir termos utilizados no âmbito organizacional como administração de pessoal e relações industriais. O comportamento humano nas organizações passou a ser o centro das atenções, e várias correntes de estudos foram desenvolvidas visando a analisar a influência do homem no aumento da produção e produtividade.

Na década de 80, a globalização, a evolução dos processos de comunicação e o desenvolvimento tecnológico aumentaram a competitividade das empresas, forçando-as a desenvolver estratégias para torná-las mais competitivas. Nessa ânsia pelo aumento da competitividade, algumas empresas adotaram estratégias que produziram consequências dramáticas para o seu quadro funcional, como o *downsizing*, a reengenharia e a terceirização. Passou-se então a questionar os procedimentos, o papel do homem nas organizações e os modelos de administração de recursos humanos, tendo em vista, principalmente, o amplo

leque de atividades envolvidas na gestão de pessoas, as quais, conseqüentemente, fazem a diferença para as organizações em termos de competitividade.

Tornou-se consenso que, no ambiente de trabalho, as pessoas fazem a diferença e o comprometimento destas é uma estratégia que oportuniza a autonomia para atingir metas, criar oportunidades e desenvolver potencialidades. É nesse sentido que as empresas buscam cada vez mais a observância de estratégias de recursos humanos aliadas à sua estratégia organizacional. Os recursos humanos constituem o recurso estratégico por excelência, pois de seu desempenho depende, em grande parte, o desempenho organizacional. Nesse momento, quando a sociedade brasileira toma consciência das intensas mudanças que ocorrem nos sistemas socioeconômico e político-cultural, deve-se “identificar quais as grandes tendências de mudanças no sistema de gestão de recursos humanos e nas relações de trabalho que contribuirão para o aumento da capacidade competitiva das empresas nacionais” (ALBUQUERQUE, 1999, p. 216).

Os recursos humanos devem, portanto, fazer parte da estratégia da organização, não se deixando de reconhecê-la como área sensível e delicada para gerenciar, em virtude da mentalidade contingencial e situacional que predomina nas organizações, mas que deve estar em busca da inovação, levando em conta a dinâmica da modernidade, a aceleração das descobertas científicas e tecnológicas e a veloz obsolescência do conhecimento e da informação. Essa complexidade da área de recursos humanos não é característica apenas das organizações privadas. O setor público, em sintonia com as profundas mudanças de mercado, vem sendo amplamente reformulado no que tange às relações de trabalho. Isso se dá porque a organização pública, como toda organização, é um sistema social aberto. Segundo Schwella (2005, p. 267),

[...] o setor público numa sociedade moderna é cada vez mais afetado pelo ambiente no qual opera, transformando-se em um sistema aberto com contínuas relações de troca, no qual também se testemunham mudanças rápidas nas relações entre funcionários públicos e seus clientes. O ambiente externo das organizações do setor público agora pode ser caracterizado como altamente turbulento o que implica um conjunto de condições cada vez mais dinâmicas, hostis e complexas.

Um fator de destaque na organização pública é que ela, ao contrário do setor privado, tem por finalidade atender aos mais variados interesses da

coletividade, essenciais à ordem econômica e social. Nesse ínterim, para que esta tenha sucesso de cumprir com sua função social, ela precisa de servidores cada vez mais qualificados, motivados e comprometidos. O comprometimento é, pois, variável fundamental para o alcance de metas e objetivos da organização pública. Para cumprir com esse papel social, a administração pública vem buscar na administração privada modelos de gestão que privilegiem o capital humano, principal ativo das organizações.

## 1.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações públicas também buscam modelos de gestão que fomentem a junção dos recursos e, como consequência, consigam os resultados almejados previamente. Mas, para que isso ocorra, é necessário que as pessoas se envolvam com o trabalho e se envolvam com o grupo, ou seja, desenvolvam um certo nível de comprometimento que assegure o melhor resultado. Assim, deve-se ter colaboradores que sejam comprometidos com a organização.

Analisar o comprometimento vem sendo foco de estudos que datam à década de 80; a exemplo disso, Mowday, Porter e Steers (1982) propuseram um modelo para estudar o comportamento do homem frente ao trabalho na tentativa de encontrar vínculos causais. Para esses autores, comprometimento organizacional é a força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica, que é expressa em três dimensões básicas: desejo de exercer esforço em favor desta, fortes crenças e aceitação dos valores e objetivos da organização a que estão vinculadas e forte desejo de se manter como um membro da organização. Todos os estudiosos sempre buscam chegar a um conceito que possa ser acreditado pela academia.

Em seus estudos, Spector (2002) apresenta diversos conceitos sobre esse tema, chegando, além das diversas conclusões, a uma básica, que, na visão do autor, permeia todos que tratam desse assunto, definindo o comprometimento organizacional e correlacionando tal fato a diversas variáveis do trabalho. Para o autor, têm surgido várias definições diferenciadas para o comprometimento, entretanto, todas levam à ligação do indivíduo com a organização. Na visão de Bastos e Pereira (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação. Embora se tenha o conhecimento de que esse construto (comprometimento) esteja ligado à satisfação no trabalho, existem autores que tratam o conceito sob algumas óticas diferentes (psicológicas, sociológicas, antropológicas).

Spector (2002) afirma que o comprometimento organizacional é formado de componentes: aceitação dos objetivos da organização, disposição para trabalhar com dedicação pela organização e desejo de permanecer na organização. Para Davis e Newstrom (1998), o não comprometimento dos empregados é frequentemente a causa da queda de uma organização; no caso deste estudo, ele pode ser um dificultador na prestação dos serviços públicos e na qualidade percebida pelo cidadão. É fato que, quando o colaborador não se sente bem na organização, incluído no grupo e compreende seu papel na constituição da busca pela melhoria da sociedade, tem-se naturalmente o que Davis e Newstrom (1998) denominam de queda estrutural, embora, simultaneamente, existam atitudes positivas decorrentes de colaboradores que se encontram comprometidos com a organização, trazendo, assim, resultados aceitáveis e que, certamente, agreguem valor à organização, que é o envolvimento no cargo e com a estrutura organizacional e identificação com a organização.

Buono (1992) entende que as situações de envolvimento com o destino da organização se constituem no dia-a-dia organizacional através da dependência que ocorre quando o empregado se sente recebendo uma recompensa acima daquilo que produz. Nessa situação, o empregado se esforça para parecer produtivo. Em seguida, a frustração, situação essa em que o colaborador percebe que todo o seu empenho para e, na organização, não são respondidos pela instituição na mesma proporção. Isso pode gerar uma fuga na relação de intimidade que existe entre o colaborador e a organização, tais situações provavelmente gerarão insatisfação no ambiente de trabalho. A terceira forma de envolvimento é a marginalidade, situação essa em que o colaborador percebe que a sua contribuição para o desenvolvimento das atividades da organização é inexpressiva e, como consequência, a retribuição da estrutura organizacional para com ele é pequena.

A última forma de envolvimento apresentada por Buono (1992) é o comprometimento, cuja base é o equilíbrio entre o grau de doação do colaborador e a percepção de recompensa/retorno destinados a este colaborador. Assim, há uma troca sensata e, certamente, tem-se um cenário de bem-estar e o delineamento de uma situação de parceria contínua.

Sabe-se que esse *status* é buscado permanentemente pelo corpo gerencial, uma vez que toda estrutura de colaboradores deve ser empreendida de maneira que os comportamentos migrem para uma convergência com os objetivos organizacionais, ou seja, busca-se uma relação de comprometimento.

Para Bastos (1994), a origem do termo técnico, na língua inglesa, ‘*commitment*’, é dotada de quatro eixos de significados: a noção de confiar; a de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar. Na verdade, o desafio gerencial maior é compreender os níveis de comprometimento com a estrutura organizacional, de maneira que se possa desenhar e implementar intervenções, em especial, dentro do contexto público onde as mudanças acontecem, muitas vezes, por forças externas ou associadas a interesses que nem sempre é o social, podendo causar disfunções e gerar desequilíbrio. Bastos e Pereira (1998) ainda confirmam que certas transformações organizacionais, sejam planejadas ou bruscas, principalmente as que reconfiguram o porte da organização e o seu quadro funcional, afetam o comprometimento de trabalhadores que permanecem nela.

Assim como existem muitas discussões sobre a base epistemológica do conceito do comprometimento, a literatura apresenta algumas formas de estudar o comprometimento organizacional. Bastos (1994) observa que o comprometimento pode ser tratado sobre cinco enfoques distintos: instrumental, afetivo, sociológico, normativo e comportamental. Medeiros et al. (2002) relatam que as primeiras tentativas de mensurar o comprometimento permeiam a utilização do OCQ - *Organizational Commitment Questionnaire*, sendo este formatado em 15 (quinze) indicadores, mas tratava exclusivamente do contexto da afetividade. Na verdade, mensurar o nível de comprometimento

dependerá do ambiente e do foco dado pelo pesquisador; dentre as variáveis que podem ser transversais a essa análise, têm-se a relação com a carreira, salário (na perspectiva de justiça percebida) etc.

Dessa forma, fica evidente que o comprometimento não pode ser mensurado dentro de uma estrutura unidimensional, em especial devido a fatores não pontuais que circundam a percepção do colaborador, a qual se origina de *constructos* internos (psicológicos) e externos (políticas e práticas de pessoas e sociológicos).

Pode-se afirmar ainda que o estudo do comprometimento organizacional tem produzido um grande volume de literatura relacionada com o vínculo que se forma entre empregados e suas organizações empregadoras (ABREU, 2006). Porém, a pesquisa que interessa mais diretamente a este trabalho é aquela desenvolvida a partir da década de 80 por Meyer e Allen (1984; 1991; 1997), que 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 esse.

Assim, Meyer, Allen e Smith (1993) trazem um modelo de mensuração tratado pela multidimensionalidade e suportado por componentes afetivos, instrumentais e normativos. Segundo Bastos, Correa e Lira (1998), esse modelo tem dominado os estudos e as pesquisas realizados sobre o tema em tela. O modelo, segundo adaptação de Rego (2003), segue no Quadro 1.

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE...	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	...sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido de <b>obrigação</b> (ou do dever moral) de permanecer na organização.	...sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação
Instrumental	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização, devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com sua saída. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	...sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Quadro 1 - Os componentes mais comuns do comprometimento organizacional  
Fonte: Rego (2003)

Rego (2003) ainda afirma que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecer na organização e de se empenhar na realização de seu trabalho, bem como no alcance dos objetivos organizacionais.

As organizações, de todos os tipos e tamanhos, têm sofrido transformações de todas as ordens, e vários são os indicadores decorrentes dessas mudanças, alguns são novos, por isso, são mal compreendidos: trata-se de indicadores de inovação ou de estratégias, que suscitam o desafio; outros são sinais de discordância sobre o estilo de gestão, que muitas vezes provocam insatisfações e conflitos. Deve-se, portanto, prestar atenção a esses indicadores como trunfos estratégicos para a modernização e o desenvolvimento da organização (SÁ et al., 2006).

Sabendo-se, pois, que o comprometimento das pessoas é um dos primeiros fatores afetados após processos de mudanças nas organizações, tem-se a importância deste artigo, que busca investigar o nível de comprometimento de quatro categorias de trabalhadores após processo de mudança organizacional.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo teve por objetivo identificar possíveis diferenças nos níveis de comprometimento organizacional de quatro subpopulações que compõem

o quadro de colaboradores de uma organização estatal, com sede no estado do Rio Grande do Norte.

A divisão de subpopulação refere-se a uma tentativa de compreender, por grupos de empregados (remunerações e origens diferentes), como está desenhado o comprometimento. Para uma melhor compreensão, deve-se observar que o governo Collor procedeu à extinção das empresas COBAL, CIBRAZEM, CFP e criou a CONAB, em 1991, que passou a absorver os empregados dessas estatais e, com uma nova discussão, em 2005, realizou-se um processo seletivo público contratando os novos concursados (NC).

Para tal, adotou-se uma abordagem quantitativa, visto que se trabalhou essencialmente com escalas numéricas com caráter descritivo, através da observação e do registro de relacionamentos entre as variáveis elencadas no instrumento de coleta de dados (CERVO; BERVIAN, 2002).

A população da pesquisa é composta por 54 funcionários, dos quais 41 responderam ao formulário de acordo com os critérios de acessibilidade. Dessa forma, a amostra é considerada não probabilística. O instrumento de coleta de dados constituiu-se de 18 assertivas segmentadas em três dimensões (Quadro 2), baseadas no modelo de Meyer, Allen e Smith (1993), através de uma escala do tipo *likert* de cinco (5) pontos, que variava de “Discordo Totalmente” a “Concordo Plenamente”.

(Continua)

Variáveis	Dimensões
Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.	Afetiva
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.	Normativa
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	

Variáveis	Dimensões
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	Instrumental
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	
Esta organização merece minha lealdade.	
Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
Eu devo muito a esta organização.	

Quadro 2 - Variáveis e Dimensões do Instrumento de Coleta de Dados  
Fonte: Elaborado a partir de Meyer, Allen e Smith (1993)

Através desse instrumento, foram traçadas duas hipóteses norteadoras para o alcance do objetivo do estudo, sendo elas:

$H_1$  - Existem diferenças significativas de *rankings* entre as variáveis do instrumento para cada subpopulação pesquisada.

$H_2$  - Existem diferenças significativas de *rankings* entre as médias gerais das dimensões do instrumento para cada subpopulação pesquisada.

Os dados coletados foram devidamente organizados e tabulados através do *software* SPSS - *Statistic Package for Social Sciences versão 17*, por se apresentar como um dos pacotes estatísticos de análise de dados mais utilizados na área de ciências sociais.

Os procedimentos de análise dos dados deram-se através de estatística descritiva e inferencial. A análise descritiva permite uma visualização inicial do comportamento das variáveis e dos componentes da

amostra, já a análise inferencial objetiva testar as hipóteses, bases do estudo.

A análise inferencial se deu através do teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*, uma vez que a distribuição dos dados não seguiu a padrão de normalidade, sendo este verificado através do teste *Kolmogorov-Smirnov*.

Uma vez que se trabalhou com *rankings* médios, uma das subpopulações presentes na estatal federal precisou ser desconsiderada do estudo, pois apenas uma pessoa na amostra fazia parte desse grupo, o que deixou a amostra final do estudo com 40 entrevistados.

### 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Inicialmente, foi traçado o perfil dos entrevistados, seguido de uma simples avaliação das características de comprometimento organizacional e, após isso, utilizou-se o teste de *Kruskal-Wallis* para verificação das hipóteses do estudo.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

(Continua)

Itens	n	%	Total (%)	
Gênero	Masculino	27	67,5	100,0
	Feminino	13	32,5	
Estado Civil	Solteiro	6	15,0	100,0
	Casado	23	57,5	
	Divorciado	0	0,0	
	Viúvo	11	27,5	
Organização de Origem	CFP	14	35,0	100,0
	CIBRAZEM	20	50,0	
	NOVOS CONCURSADOS	6	15,0	

(Conclusão)

Itens		n	%	Total (%)
Escolaridade	Ensino Fundamental Completo	2	5,0	100,0
	Ensino Médio Completo	18	45,0	
	Ensino Superior Completo	15	37,5	
	Pós-graduação Completa	5	12,5	
Faixa Etária	Até 26 anos	0	0,0	100,0
	Entre 26 e 40 anos	7	17,5	
	Entre 40 e 55 anos	28	70,0	
	Acima de 55 anos	5	12,5	

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Sobre a caracterização do perfil dos entrevistados, conforme Tabela 1, o estudo constatou que 67,5% dos entrevistados são do gênero masculino, que 57,5% são casados e que nenhum dos participantes da pesquisa é divorciado.

O grupo de menor representação nessa amostra é o formado por novos concursados (NC), que integrou 15% dos sujeitos participantes da pesquisa. Vale salientar que a instituição em estudo é formada por quatro subgrupos, mas que um deles precisou ser eliminado do processo de análise de dados, uma vez

que foi representado por apenas uma pessoa oriunda da extinta organização CFP. Em relação ao nível de escolaridade, constata-se que apenas duas pessoas possuem nível de escolaridade inferior ao ensino médio completo e que 50% possuem, pelo menos, o ensino superior completo.

O último item da caracterização do perfil indica que a organização é formada por pessoas com certo grau de maturidade, uma vez que nenhum dos constituintes da amostra possui menos de 26 anos de idade e que 82,5% possuem idade superior a 40 anos.

Tabela 2 - Avaliação das Variáveis de Comprometimento Organizacional

(Continua)

Variáveis	Média	Desvio
Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.	3,85	1,42
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,80	1,04
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	2,30	1,52
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1,87	1,34
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1,70	1,24
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	4,43	1,04
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.	3,40	1,37
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	3,83	1,38
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,95	1,38

Variáveis	Média	Desvio
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	3,35	1,48
Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	2,55	1,22
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	3,40	1,45
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	2,32	1,47
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	3,42	1,43
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	2,63	1,64
Esta organização merece minha lealdade.	4,55	0,82
Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	2,70	1,56
Eu devo muito a esta organização.	4,48	1,01

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

A análise média de cada uma das variáveis presentes no instrumento de coleta de dados revela que duas das três maiores médias constatadas se enquadram na dimensão instrumental do modelo de Meyer, Allen e Smith (1993). Conforme se pode visualizar na Tabela 2, a primeira delas (“Esta organização merece minha lealdade”) obteve média igual a 4,55, a segunda (“Eu devo muito a esta organização”) alcançou 4,48. A terceira maior média encontra-se na dimensão afetiva (“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim”) com resultado igual a 4,43. Essas variáveis apresentaram desvios padrões iguais a 0,82, 1,01 e 1,04, o que mostra que, além de maiores médias, também possuem a menor dispersão entre as 18 variáveis que formam o instrumento.

No que concerne às menores médias, verifica-se, ao contrário do primeiro cenário descrito, que duas das três menores médias se enquadram na dimensão afetiva e uma, na instrumental. O menor *score* médio foi de 1,70, obtido pela variável “Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização”, seguido por um resultado de 2,30 da variável “Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização” e por 2,32 da variável “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização”. Para Macgee e Ford (1987), a dimensão instrumental traz à tona a sua

evidência em face da dificuldade de empregabilidade, no bojo da discussão desse *paper*, mais ainda, uma vez que a grande maioria dos sujeitos não vê o mercado como possibilidade de melhoria.

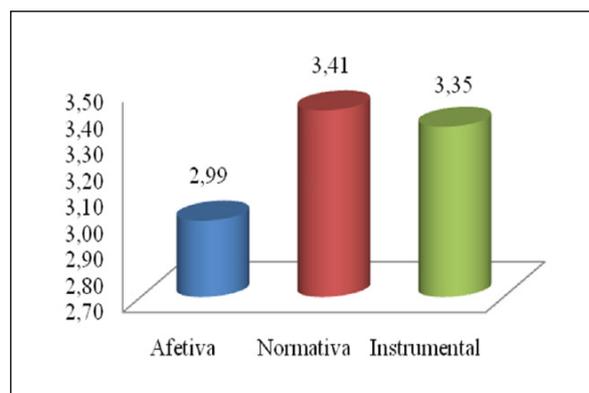


Figura 1- Médias das dimensões do comprometimento  
Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

A Figura 1 apresenta as médias de cada uma das dimensões do instrumento de coleta de dados e, a partir dela, verifica-se que o constructo referente ao estado psicológico de obrigação (em que o indivíduo sente que deve permanecer na organização), cuja caracterização se dá através da dimensão normativa,

é o mais representativo, seguido pelo constructo instrumental cujo estado de referência psicológico é o de necessidade e, por fim, a dimensão afetiva, referente ao desejo de permanecer na organização, que se apresentou com a menor média de todas (REGO, 2003). Tais resultados evidenciam um posicionamento contrário à situação encontrada por Müller et al. (2005), que, em seu estudo, constataram que a dimensão afetiva era a de maior representatividade na organização varejista em que realizaram seu estudo. A dimensão afetiva também se mostrou de maior representatividade no estudo desenvolvido por Abicht et al. (2006) com diferentes setores de empresas

de telefonia. Neste último estudo, também foram encontradas médias elevadas da dimensão normativa, o que demonstra alinhamento com os resultados encontrados nesta pesquisa.

A partir da Tabela 3, tem-se início o processo de testes das hipóteses do estudo. Verifica-se que em apenas quatro das dezoito variáveis presentes no instrumento de coleta de dados é possível detectar diferenças significativas de ranques entre elas, o que leva a rejeitar a primeira hipótese nula do trabalho ( $H_1$  - Existem diferenças significativas de *rankings* entre as variáveis do instrumento para cada subpopulação pesquisada).

Tabela 3 - Ranqueamento médio das variáveis em relação à organização

(Continua)

Variáveis	Organização de Origem	n	Rank Médio	Sig.
Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.	CO	14	18,82	0,059
	CI	20	20,04	
	NC	6	12,50	
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	CO	14	15,43	0,043
	CI	20	24,75	
	NC	6	18,17	
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	CO	14	23,39	0,468
	CI	20	18,78	
	NC	6	19,50	
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	CO	14	21,50	0,459
	CI	20	18,68	
	NC	6	24,25	
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	CO	14	22,21	0,714
	CI	20	19,60	
	NC	6	19,50	
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	CO	14	23,64	0,041
	CI	20	20,98	
	NC	6	11,58	
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.	CO	14	20,14	0,969
	CI	20	20,45	
	NC	6	21,50	
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.	CO	14	21,71	0,690
	CI	20	20,68	
	NC	6	17,08	
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	CO	14	21,64	0,537
	CI	20	21,05	
	NC	6	16,00	

Variáveis	Organização de Origem	n	Rank Médio	Sig.
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	CO	14	26,79	0,029
	CI	20	17,90	
	NC	6	14,50	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	CO	14	19,75	0,928
	CI	20	21,18	
	NC	6	20,00	
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	CO	14	24,00	0,344
	CI	20	19,00	
	NC	6	17,33	
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.	CO	14	15,68	0,040
	CI	20	21,33	
	NC	6	29,00	
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	CO	14	17,32	0,164
	CI	20	23,90	
	NC	6	16,58	
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.	CO	14	20,04	0,556
	CI	20	22,03	
	NC	6	16,50	
Esta organização merece minha lealdade.	CO	14	16,29	0,069
	CI	20	23,80	
	NC	6	19,33	
Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	CO	14	16,64	0,180
	CI	20	23,75	
	NC	6	18,67	
Eu devo muito a esta organização.	CO	14	23,04	0,139
	CI	20	20,75	
	NC	6	13,75	

Fonte: Pesquisa de Campo (2009)

Entre as variáveis com significância estatística, é possível constatar que em apenas uma situação o subgrupo referente aos novos concursados (NC) obteve *ranking* maior que os demais, em que se constata que esse subgrupo é o que sente a menor obrigação em permanecer na organização.

Na variável que mensura o quanto os respondentes acreditam que os problemas da empresa são como se fossem deles, constatou-se que o subgrupo cuja organização de origem é a CI é o que apresenta maior ranque médio, enquanto o grupo referente às pessoas oriundas da CO aparece com menor *ranking*.

Nas outras duas variáveis significativas (“Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim” e “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”), o subgrupo CO destacou-se com maior *ranking*, seguido do subgrupo CI, em segundo, e NC, em terceiro.

A última hipótese do estudo (H<sub>2</sub> - Existem diferenças significativas de *rankings* entre as médias gerais das dimensões do comprometimento organizacional para cada subpopulação pesquisada) precisa, segundo os dados, ser rejeitada, pois, em nenhuma das dimensões, constataram-se diferenças

de *ranking* entre as dimensões do instrumento de coleta de dados.

Percebe-se que há um grau de comprometimento de todos que compõem o quadro da Estatal no RN, pois, conforme lembra Buono (1992), há uma troca sensata e certamente tem-se um cenário de bem-estar e o delineamento de uma situação de parceria contínua. Sabe-se que esse *status* é buscado permanentemente pelo corpo gerencial, uma vez que toda estrutura de colaboradores deve ser empreendida de maneira que os comportamentos migrem para uma convergência com os objetivos organizacionais, ou seja, busca-se uma relação de comprometimento. O que se deve fazer é com que essa relação social seja satisfatória e envolvente, fazendo com que bons resultados gerenciais aconteçam.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar níveis de comprometimento organizacional entre quatro grupos de funcionários dentro de uma estatal federal, através do modelo baseado nos estudos de Meyer, Allen e Smith (1993). As análises mostraram que não existem diferenças significativas entre os coeficientes das dimensões de comprometimento entre as subpopulações analisadas. O mito que se tinha, e é interessante de ser destacado, era de que quanto maior o tempo de casa, mais envolvido seria o empregado. Isso não se mostrou verdadeiro, uma vez que os mais antigos são os empregados oriundos da CI e CO, que, em termos de média, apresentaram o mesmo grau de comprometimento em relação aos novos concursados (NC).

De maneira geral, a dimensão normativa do comprometimento organizacional mostrou-se a mais elevada, com média de 3,41, com isso, todas as variáveis que se relacionam com a necessidade em estar na organização analisada superam as que dizem respeito ao “gostar da organização” - dimensão afetiva- ou àquelas que estão no universo da instrumentalidade, ou seja, aspectos ligados à lealdade à organização.

Um outro ponto considerado foi o item remuneração (benefícios), pois os subgrupos CI e CO possuem um número maior de benefícios, quando comparados com os novos concursados e isso, provavelmente, não está interferindo na relação de comprometimento empregado-organização. Ao mesmo tempo em que esse subgrupo não tem um sentimento de pertence ainda sedimentado, o que esteja corroborando por uma busca em nível nacional de novas oportunidades, o fato pode ser comprovado, parcialmente, pelo número de concursados que já demandaram demissão,

fontes informais relatam que mais de 60% do subgrupo já pediram demissão no Brasil.

Considerou-se, ainda, que o estudo sobre comprometimento se mostrou relevante, para que possa subsidiar a estatal e outras organizações públicas a reverem suas práticas de gestão, pois, em um contexto onde há nitidamente a separação de grupos em face de variáveis exógenas, pode sim haver uma situação de comprometimento indivíduo-organização salutar.

Outra consideração a se fazer diz respeito às técnicas existentes para os estudos sobre comprometimento, pois estas devem proporcionar modelos de diagnósticos que permeiem a gestão pública de forma que respeitem, em especial, os princípios da objetividade, da clareza e da coerência, a fim de que consigam transmitir resultados para atender aos objetivos finalísticos e pragmáticos da administração pública.

Dentre algumas limitações, destaca-se a não participação do sujeito da organização CFP, pois esse grupo apresenta a maior massa salarial. Outra limitação é que não se pode tratar tais resultados nacionalmente, uma vez que se tratou de um Estudo de Caso. Como proposição de estudos futuros, sugere-se tentar fazer verificações empíricas em outras Regionais no Brasil, bem como completar algumas relações com a adoção de um instrumento qualitativo, de maneira a observar alguns elementos discursivos que possam convergir com uma melhor compreensão do fenômeno estudado.

### REFERÊNCIAS

- ABICHT, A. M.; ZAMBERLAN, C. O.; MASSING, J.; CUNHA, J. T. Comprometimento organizacional: um estudo nos diversos níveis de comprometimento nos setores das empresas de telefonia. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 2006. Bauru, *Anais...*, Bauru: SIMPEP, 2006.
- ABREU, Lauro César. Avaliação do Grau de Comprometimento dos Gerentes e Profissionais de Nível Superior de uma grande empresa siderúrgica. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006. Salvador/BA, *Anais...*, Salvador/BA: ENANPAD, 2006.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. *Administração Contemporânea*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BASTOS, Antônio V. B.; PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas

de Pós-Graduação em Administração, 21., 1997, Rio das Pedras. *Anais...*, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

BASTOS, Antonio V. B. **Comprometimento no Trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, UNB, Brasília.

\_\_\_\_\_. **Contextos organizacionais em mudança e os rumos da pesquisa sobre Comprometimento no Trabalho**. No prelo, 1998.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...*, Paraná: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CERVO, Amaro Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho** - uma abordagem psicológica. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MacGEE, G. W.; FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, v. 72, n. 4, p. 638-42, 1987.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. Salvador: In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 24., 2002, Salvador. *Anais...*, Bahia: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing Side-bet Theory of organizational commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), p. 372-378, 1984.

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

\_\_\_\_\_. **Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior**. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

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

MÜLLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado "beta". *Revista Gestão Industrial*, v. 1, n. 4, p. 511-518, 2005.

REGO, Armênio. Organizações: comprometimento organizacional e ausência psicológica - afinal, quantas dimensões? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v.43, n. 4, 25-35, out./dez. 2003.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; MENDES, Nilda Maria Domingos; ARAÚJO, Ana Carolina Kruta de; TELMO, Fernanda de Araújo; LACERDA, Sheyla Castro Grigório de; ALVES, Cláudio Augusto. O Espelho não tem duas faces: um estudo entre a cultura e o clima organizacional na UFPB. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 30., 2006, Salvador. *Anais...*, Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

SCHWELLA, Erwin. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 3, p. 259-276, jul./set. 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.