

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
EM UMA AGÊNCIA REGULADORA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Luciano Jorge Garcia Pepe**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

# **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA REGULADORA**

**Luciano Jorge Garcia Pepe**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública.**

**Orientadora: Profa. Dra. Tonia Magali Moraes Brum**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL  
EM UMA AGÊNCIA REGULADORA**

elaborada por  
**Luciano Jorge Garcia Pepe**

como requisito parcial para obtenção do grau de.  
**Especialista em Gestão Pública**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Tonia Magali Moraes Brum, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

**Tânia Moura da Silva, Ma. (UFSM)**

**Vitor Francisco Schuch Junior, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 04 de novembro de 2011

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores, gestores e membros da coordenação do curso, que atuaram para a regularidade e qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, viabilizando a superação dos desafios encontrados.

Aos professores de todas as disciplinas, que foram dedicados e entusiasmados no estímulo ao aprendizado dos alunos, fundamental para construção de competências requeridas de futuros gestores públicos.

À professora Tonia Magali Moraes Brum, que esteve sempre paciente e competente na orientação, fazendo intervenções muito pertinentes no trabalho de pesquisa.

Aos meus parentes e amigos, que nos momentos importantes estiveram presentes com palavras de coragem e esperança.

Aos meus familiares, por sua contínua contribuição em todos os aspectos da vida.

Ao Criador, por tudo.

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Pública  
Universidade Federal de Santa Maria

### **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA AGÊNCIA REGULADORA**

Autor: Luciano Jorge Garcia Pepe

Orientadora: Tonia Magali Moraes Brum

Local e Data da Defesa: Santa Maria, 04 de novembro de 2011.

Esta pesquisa teve como objetivo precípua a análise dos níveis de comprometimento organizacional em uma agência reguladora federal, organização pública surgida como resultado da reforma gerencial brasileira, e a relação existente com as características pessoais dos seus membros. Para tanto, foi aplicado um questionário para a coleta de dados pessoais dos servidores e para a mensuração dos componentes do comprometimento, afetivo, instrumental e normativo, segundo modelo atitudinal e multidimensional desenvolvido pelos professores Meyer e Allen. A escala do questionário utilizou um formato Likert com variação de 1 a 5 pontos. Posteriormente, verificou-se a quantificação dos níveis de comprometimento e a análise da associação destas variáveis com as características pessoais dos indivíduos. O estudo incluiu uma pesquisa bibliográfica para entendimento do processo de desenvolvimento dos construtos do comprometimento nas vertentes comportamental e atitudinal, nos enfoques afetivo, instrumental, normativo e multidimensional, das correlações com antecedentes e conseqüentes, das escalas de mensuração mais utilizadas, das tendências da gestão pública brasileira e das estratégias de controle e comprometimento, incluindo pesquisas anteriores sobre comprometimento no setor público brasileiro. O tratamento dos dados coletados foi realizado com o uso de métodos estatísticos, incluindo testes não paramétricos com o coeficiente de contingência de Pearson. Os resultados mostraram poucas associações do comprometimento com características pessoais, indicando que outras variáveis devem ser estudadas como antecedentes.

**Palavras-Chave:** Gestão Pública. Agência Reguladora. Comprometimento Organizacional.

## **ABSTRACT**

Specialization Monograph  
Public Management Specialization  
Federal University of Santa Maria

### **ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A REGULATORY AGENCY**

Author: Luciano Jorge Garcia Pepe

Advisor: Tonia Magali Moraes Brum

Place and Date of the Defense: Santa Maria, 04 November 2011.

The main objective of this research was to provide an analysis of the organizational commitment levels found in a certain federal regulatory agency, a public organization created as a result of the Brazilian managerial reform, and their relation to the personal characteristics of its members. The researcher used a questionnaire to collect the personal data of the members and to quantify the commitment components, affective, continuance and normative, as proposed by the attitudinal and multidimensional model developed by the Canadian researchers Meyer and Allen. The questionnaire scale used a Likert format, with a range from 1 to 5 points. Later, it was verified the quantification of the commitment levels and it was made an analysis of the association with members personal characteristics. The study included a bibliographic research to understand the development process of the organizational commitment constructs, the correlations with antecedents and consequents, the most used scales, the Brazilian public management tendencies and the strategies of commitment and control, including previous organizational commitment researches done in Brazilian public organizations. The data treatment was done with statistical methods, including non parametric tests with the contingency coefficient of Pearson. The results showed few associations between commitment and personal characteristics, indicating that other variables should be studied as antecedents.

**Key-words:** Public management. Regulatory agency. Organizational Commitment.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>07</b>
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	<b>09</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>09</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	09
1.2.2 Objetivos específicos.....	09
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>10</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1 Comprometimento organizacional</b> .....	<b>15</b>
2.1.1 Vertente comportamental.....	17
2.1.2 Vertente atitudinal.....	19
2.1.2.1 Enfoque afetivo.....	20
2.1.2.2 Enfoque instrumental.....	22
2.1.2.3 Enfoque normativo.....	24
2.1.2.4 Enfoque multidimensional.....	26
<b>2.2 Gestão pública</b> .....	<b>32</b>
2.2.1 Burocracia.....	33
2.2.2 Gerencialismo.....	35
2.2.3 Gestão e comprometimento organizacional.....	37
2.2.4 Comprometimento organizacional no setor público.....	41
2.2.5 Características das agências reguladoras.....	12
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 Tipologia da pesquisa</b> .....	<b>45</b>
<b>3.2 População e amostra</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3 Instrumento de pesquisa</b> .....	<b>46</b>
<b>3.4 Análise de dados</b> .....	<b>47</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1 Níveis de comprometimento</b> .....	<b>49</b>
4.2 Associações entre variáveis.....	54
4.2.1 Sexo.....	56
4.2.2 Idade.....	58
4.2.3 Estado civil.....	60
4.2.4 Escolaridade.....	62
4.2.5 Tempo de serviço na organização.....	63
4.2.6 Tempo de serviço público federal.....	65
4.2.7 Requisito do cargo.....	66
4.2.8 Cargo comissionado.....	68
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>73</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>78</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>80</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa tem como tema o comprometimento organizacional, abordando sua relação com características pessoais dos indivíduos no âmbito de uma agência reguladora federal. O contexto envolve os estudos quanto aos fatores antecedentes e conseqüentes do comprometimento do indivíduo com a organização, a influência dos aspectos individuais no desenvolvimento do comprometimento sob enfoque multidimensional, os procedimentos de mensuração por meio de escalas e as transformações na administração pública brasileira com seus reflexos na gestão de recursos humanos do setor.

Para entendimento da crescente preocupação com o comprometimento organizacional nas últimas décadas, faz-se referência inicialmente ao fenômeno da globalização que ganhou força nos anos 1990, acelerando as mudanças sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em nível mundial, e impondo às organizações a busca por flexibilidade, competitividade, inovação, uso de novas tecnologias e modernização, como requisitos para a sua sobrevivência. No entanto, Fleury (1991 apud BASTOS 1993) alerta que o uso de novas tecnologias, por exemplo, se frustra ou perde sua força, caso a organização não disponha de membros efetivamente comprometidos com o desempenho de seus cargos e funções.

Medeiros e Enders (1998) confirmam que as organizações realmente têm buscado trazer para seus quadros indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização, dispostos ao sacrifício e ao trabalho pelo prazer, pelo significado que o mesmo tem para suas vidas, e não apenas por recompensas e benefícios eventuais. Estes pesquisadores também afirmam que as organizações incluíram a internalização de crenças e a submissão do indivíduo à identidade organizacional como objetivos em suas políticas de gestão de recursos humanos, visando melhor desempenho, produtividade e alcance de metas.

Com efeito, Dutra (2006 apud CAMPOS ET AL 2009) afirma que as organizações estão modificando sua gestão de recursos humanos para suprir pressões e demandas do ambiente interno e externo, voltando-se para uma estratégia de comprometimento. O fato ganha maior importância para as

organizações públicas brasileiras, em razão da busca pela implantação de um modelo gerencial de gestão, que exige dos servidores capacidade de adaptação às mudanças, busca contínua pela melhoria da eficiência e controle de resultados por metas, com vistas ao atendimento das demandas da sociedade.

No meio acadêmico, o número de pesquisas sobre o tema também cresceu, principalmente porque o comprometimento passou a ser considerado um preceptor de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos à rotatividade, absenteísmo e desempenho, segundo Moraes, Godoi e Batista (2004).

Para a abordagem do comprometimento organizacional em uma agência reguladora federal, o presente trabalho está estruturado em cinco seções principais, iniciando com a presente introdução, que inclui a contextualização do tema do comprometimento, a apresentação do problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para a escolha do tema.

Em seguida, apresenta-se o referencial teórico, que traz conceitos como caracterização das vertentes do comprometimento na pesquisa acadêmica, principais enfoques utilizados, e reformas da administração pública brasileira, incluindo resultados de pesquisas sobre comprometimento organizacional no setor público brasileiro. A terceira seção traz a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a sua tipologia, características da população e da amostra utilizadas, do instrumento de pesquisa, além da forma de coleta e de análise dos dados obtidos. A quarta seção traz os resultados da pesquisa, incluindo a análise e discussão dos mesmos com base no referencial teórico proposto. Por fim, a quinta seção traz as conclusões que foram extraídas e as recomendações do pesquisador para a condução de futuras pesquisas sobre o tema.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Considerando-se que a falta de comprometimento pode prejudicar a qualidade do trabalho desenvolvido pelos indivíduos e dificultar a adoção de comportamentos desejáveis no ambiente das organizações públicas, a proposta desta Monografia é responder ao problema de pesquisa definido da seguinte forma:

- O comprometimento organizacional em uma organização pública brasileira está relacionado com as características pessoais dos seus membros?

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar os níveis de comprometimento organizacional em uma organização pública surgida como resultado da reforma gerencial brasileira e a relação existente com as características pessoais dos membros da organização.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral buscou-se :

- a) levantar informações sobre conceitos de comprometimento organizacional nas vertentes comportamental e atitudinal, sob enfoques afetivo, instrumental, normativo e multidimensional, e de gestão pública, incluindo pesquisas anteriores sobre o assunto realizadas em organizações públicas brasileiras;
- b) levantar os dados pessoais de um grupo de indivíduos pertencentes à mesma unidade organizacional da organização pública escolhida, como sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço e cargo ocupado;
- c) quantificar o nível de comprometimento organizacional na unidade escolhida, por meio de escala de mensuração composta de 18 itens que descrevem a relação do indivíduo com a organização sob enfoque multidimensional;
- d) avaliar a existência de associação entre os níveis de comprometimento organizacional e as características pessoais dos indivíduos na organização pública objeto da pesquisa.

### 1.3 Justificativa

A reforma em direção a um modelo de gestão pública gerencial teve o intuito de propagar modificações na estrutura, nas formas de controle, nas relações de trabalho e na cultura do setor público brasileiro, focando a orientação para resultados que tem como cliente o cidadão. Em relação ao desempenho de cargos e funções por parte dos servidores, o modelo procura enfatizar características como descentralização, criatividade, inovação, delegação, comprometimento, autonomia na gestão de recursos, qualidade, produtividade, transparência e responsabilização pelos atos dos gestores.

Em última análise, a reforma gerencial procurou introduzir ferramentas gerenciais oriundas do setor privado na administração pública brasileira. As vantagens incluíam a redução de custos, flexibilidade, eficiência e melhoria da qualidade dos serviços. Por outro lado, na implementação do modelo, não se percebe uma atenção adequada aos recursos humanos no serviço público, que ficaram submetidos a maiores exigências quanto à capacidade de adaptação, dedicação ao serviço e melhoria do desempenho, fatores fundamentais para o sucesso do gerencialismo na administração pública.

Assim, o comprometimento organizacional surge como opção importante para a indução de comportamentos desejáveis nos membros da organização. A avaliação de diversos estudos realizada por Moraes, Godoi e Batista (2004) mostrou que existe relação entre a aquisição de vantagem competitiva pela organização e o nível de comprometimento dos seus membros, quando se identificam e aderem aos objetivos e aos valores organizacionais, sendo capazes de exercer esforços superiores aos exigidos pelo cargo. O membro comprometido contribui para o aumento da qualidade e da flexibilidade, bem como para a diminuição de custos.

Além disso, conforme Medeiros (2003), quase todos os estudos sobre o assunto possuem uma premissa comum de que um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as organizações atinjam seus objetivos e conseqüentemente melhorem seu desempenho. Em seu estudo sobre o comprometimento organizacional no setor hoteleiro, o autor comprovou empiricamente que o maior comprometimento organizacional influencia positivamente o desempenho das organizações.

De acordo com Walton (1985 apud BORGES; MARQUES; e ADORNO 2006), o comprometimento dos membros contribui para aumentar a qualidade dos serviços, reduzir a rotatividade e o absenteísmo, além de contribuir para a implementação da mudança organizacional. A diminuição da rotatividade em uma organização pública permite a retenção de talentos, evitando a perda dos investimentos realizados na capacitação dos servidores que deixam os quadros. Cabe lembrar que é grande o número de servidores que continua buscando melhores colocações em outras organizações do setor público por meio de novos concursos.

Considerando a pouca importância conferida à gestão de pessoas nas organizações públicas brasileiras, segundo Brandão e Bastos (1993), o comprometimento organizacional também pode emergir como fator fundamental para gestores públicos que estejam aptos à criação de condições propícias e conheçam os fatores a serem trabalhados para consolidá-lo em seus colaboradores.

No estudo de Campos et al (2009), a maioria dos gestores das áreas participantes da pesquisa em uma organização pública solicitaram os resultados, evidenciando a demanda por elementos que propiciassem a implantação efetiva da estratégia de gestão por comprometimento.

Em relação ao meio acadêmico, a presente pesquisa pode contribuir para preencher uma importante lacuna, pois o número de estudos sobre comprometimento organizacional no setor público é relativamente pequeno frente às pesquisas realizadas em organizações privadas. Mesmo em estudos internacionais, a ampla maioria das pesquisas examina atitudes e comportamentos de membros de organizações com fins lucrativos, segundo Goulet e Frank (2002).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem por objetivo fornecer uma base para o entendimento dos principais conceitos envolvidos na presente pesquisa e para a análise e conclusão acerca dos resultados encontrados. O arcabouço teórico sustenta-se nos trabalhos de vários autores, consultados para permitir a descrição e a análise do processo de reforma gerencial da administração pública brasileira, conseqüência das demandas por melhores serviços públicos, e do desenvolvimento das pesquisas sobre comprometimento organizacional, suas vertentes, enfoques, modelos, escalas de mensuração do construto, a busca pela caracterização de fatores que o promovem, os chamados antecedentes, e os seus impactos na organização, os chamados conseqüentes.

### 2.1 Comprometimento organizacional

O significado do termo comprometimento se confunde com o do termo compromisso, proposto por Trevisan (2007), que o definiu também como: ajuste, contrato, convenção; obrigação ou promessa mais ou menos solene; dívida a pagar em determinado dia. Para Ferreira (1999), o termo comprometimento tomou o sentido de assunção de compromisso ou responsabilidade e etimologicamente se relaciona com o latim *compromittere*, entendido como promessa conjunta realizada entre as partes. É importante destacar que o termo possui significado bidirecional no uso corrente, expressando situação que envolve acerto entre os participantes.

O significado do termo em inglês, *commitment*, segundo Bastos (1994), possui quatro noções distintas: confiar; encarregar, comissionar ou designar; perpetrar ou desempenhar; envolver, juntar ou engajar. Com efeito, o comprometimento tinha conotação predominantemente positiva na literatura técnica estudada sobre o tema. Contudo, no âmbito das organizações, o significado do termo comprometimento passa a apresentar uma tendência unidirecional de vínculo ou adesão do indivíduo com a organização a que pertence.

O significado do termo comprometimento também pode ser associado à responsabilidade, conforme segue:

“Comprometer-se significa assumir responsabilidade sobre algo. Na medida em que o indivíduo deixa de ser responsável por aquilo que assumiu, ele pode contribuir com uma piora dos índices de desempenho organizacional e dificultar a consecução das estratégias organizacionais, entre outras coisas; isso ocorre principalmente se o indivíduo que perder o comprometimento tiver uma posição estratégica (MENEGON; CASADO, 2006, p. 134, apud LEITE, 2008).”

A organização e seus gestores devem estar atentos para os diferentes perfis de indivíduos comprometidos, conforme apontaram as pesquisas de Becker e Billings (1993 apud ERDHEIM, 2005), que identificaram quatro tipos dominantes: a) localmente comprometidos: membros ligados ao seu supervisor e grupo; b) globalmente comprometidos: membros ligados à diretoria e à organização; c) o comprometido: membro global e localmente comprometido; d) não comprometidos: membros que não possuem ligações locais e globais.

Conforme Moraes, Godoi e Batista (2004), aquele que está comprometido se identifica com os objetivos e valores da organização, sendo capaz de exercer esforços além do esperado para beneficiá-la e mantendo um forte desejo de se manter como membro dela.

Em relação ao conceito científico de comprometimento nas organizações, Bastos (1994) afirmou que o mesmo se insere em uma longa tradição de estudos que buscaram identificar e compreender fatores que determinam atitudes e comportamentos humanos no trabalho. Os estudos têm focado fortemente a busca pela identificação dos antecedentes do comprometimento.

Moraes, Godoi e Batista (1997) concluíram que, nas pesquisas realizadas no Brasil até então, as variáveis do comprometimento possuíam uma correlação positiva com os seguintes aspectos: idade, tempo de serviço, posição hierárquica, remuneração, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, autonomia e identificação com o conteúdo do trabalho. Algumas das variáveis antecedentes citadas estão ligadas às características pessoais dos membros da organização.

No estudo do comprometimento nas organizações, Bastos (1993) identificou que as vertentes principais, derivadas de duas tendências básicas de pesquisa e seus indicadores de mensuração, são a atitudinal e a comportamental, refletindo o uso do termo na linguagem que infere o comprometimento pelas expressões verbais

dos sujeitos e pelas características específicas dos seus atos. Allen e Meyer (1990; 1991) também observaram esta distinção nas pesquisas sobre o assunto.

Destaca-se a seguinte descrição das duas vertentes principais nas pesquisas sobre o comprometimento organizacional:

Comprometimento atitudinal foca o processo pelo qual as pessoas vêm pensar sobre sua relação com a organização. De muitas maneiras, pode ser pensado como um arranjo mental no qual os indivíduos consideram a extensão em que seus próprios valores e objetivos se coadunam com aqueles da organização. Comprometimento comportamental, por outro lado, se relaciona com o processo pelo qual os indivíduos se tornam presos a uma determinada organização e como eles lidam com este problema (MOWDAY ET AL, 1982 apud MEYER; ALLEN, 1991, p.2, tradução nossa).

### 2.1.1 Vertente comportamental

Na área do comprometimento comportamental, os estudos procuram desvendar o que faz com que os indivíduos se diferenciem na forma como reagem e enfrentam os desafios do seu contexto de trabalho. Então, nesta vertente, comprometimento significa sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de permanecer naquele curso de ação, segundo Bastos e Pereira (1997 apud MORAES, GODOI, BATISTA 2004).

Conforme Bastos (1993), os estudos nesta vertente surgiram a partir da influência da Psicologia Social e tem por base a verificação da consistência entre comportamentos e atitudes do indivíduo na organização. O comprometimento é encarado como um vínculo com atos e comportamentos, considerando que as cognições resultantes tornam-se mais resistentes a mudanças posteriores e engajam o indivíduo em um curso de ação.

Para Kiesler e Sakamura (1966 apud BASTOS 1993), o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que levam a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Em consonância com a vertente do comprometimento comportamental, Salancik (1977 apud CARMO, 2009) propôs que as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Isso porque a abordagem comportamental parte da premissa de que os indivíduos tendem a manter uma

consistência entre seus comportamentos, ou seja, à medida que o indivíduo apresenta determinados comportamentos, cria-se uma tendência de repetição deles no futuro, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicólogo do indivíduo em relação à organização. Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a sentimentos de auto-responsabilidade por determinados atos, ou seja, existe uma pressão psicológica que os força a se comportarem de forma coerente com os resultados de seu comportamento prévio, segundo Costa (2008).

Salancik (1977 apud CARMO, 2009) também ressaltou que três percepções do próprio indivíduo sobre suas ações prévias são importantes para um maior nível de comprometimento: a liberdade de escolha sobre o ato, que faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável; a impossibilidade de reverter o comportamento sem altos custos; e a publicidade do comportamento frente a pessoas significativas, como familiares, amigos e colegas, que aumenta a probabilidade do comportamento em conformidade com o esperado. O indivíduo se comportaria de forma consistente com as implicações de seu comportamento prévio em razão de uma forte pressão psicológica.

Ainda nessa linha, Salancik (1977 apud BASTOS 1993) considerou importante focar manifestações observáveis de comprometimento e a busca por elementos para definição de um ato comprometido. Para Salancik (1977 apud MEYER; ALLEN, 1991), as condições que contribuem para o início e a continuação do comportamento podem ser muito sutis e podem estar além do reconhecimento consciente por parte do indivíduo.

A assiduidade, a permanência no cargo e a qualidade adicional no desempenho de tarefas e atividades seriam indicadores possíveis para a operacionalização do conceito de comprometimento na vertente comportamental, segundo Bastos (1993). Na presente pesquisa, a vertente comportamental do comprometimento organizacional não foi contemplada, mas conhecê-la pode contribuir para a formação do conceito de comprometimento na outra vertente principal.

### 2.1.2 Vertente atitudinal

Na vertente do comprometimento atitudinal, são abordadas questões de natureza psíquica interna, buscando analisar a bagagem que o indivíduo traz para a situação de trabalho e como processa psicologicamente os eventos que nele ocorrem, segundo Bastos (1993). Este caráter disposicional do comprometimento, abordado pelo autor, descreve o próprio indivíduo por meio de sentimentos, reações cognitivas e propensão à ação em relação à organização.

Segundo Allen e Meyer (1990), a concepção do comprometimento atitudinal consiste em um estado psicológico que reflete a relação do indivíduo com a organização. A vertente atitudinal se apresenta de forma dominante, principalmente quanto ao enfoque afetivo caracterizado pelos estudos de Mowday, Porter e Steers (1982 apud BASTOS 1993), seguido pelo enfoque instrumental embasado na tradição de estudos iniciada por Becker (1960 apud BASTOS 1993) e também conhecido como de *side-bets* e, por último, pelo enfoque normativo estudado por Wiener e Vardi (1990 apud BASTOS 1993).

São descritos a seguir os enfoques unidimensionais da vertente atitudinal sobre o comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. Estes enfoques são considerados unidimensionais porque priorizam determinados aspectos na explicação do comprometimento, em contraste com o enfoque multidimensional de Allen e Meyer (1990) que trata os três como componentes do comprometimento organizacional.

Para Medeiros (2003), dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991).

#### 2.1.2.1 Enfoque afetivo

Segundo Moraes, Godoi e Batista (2004), os estudos sobre comprometimento organizacional foram dominados durante muito tempo pelo enfoque afetivo, que

prioriza a natureza emocional do processo de identificação e envolvimento do indivíduo com os objetivos e valores da organização.

O enfoque foi abraçado por Buchanan (1974 apud DELORIA, 2001), que concebeu o comprometimento como um vínculo afetivo com os objetivos e valores da organização, independentemente do seu valor puramente instrumental para o indivíduo. Este vínculo pode ser concebido também como um contrato psicológico entre o indivíduo e a organização a qual pertence, resultante de aspectos como os seguintes:

[...] identificação com as atitudes, valores, ou objetivos do modelo, ou seja, alguns dos atributos, motivações ou características do modelo são aceitas pelo indivíduo e tornam-se incorporadas no conjunto de respostas cognitivas do indivíduo (KAGAN, 1958 apud COHEN, 2007, p. 65, tradução nossa).

Não obstante, o enfoque afetivo é mais bem representado pelos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979 apud ALLEN; MEYER, 1990) que definiram o comprometimento organizacional como a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo em uma organização. Com o uso deste enfoque, os autores caracterizaram o comprometimento com base nos seguintes fatores principais:

[...] uma forte crença e aceitação quanto aos valores e objetivos da organização; uma disposição para exercer esforço considerável em prol da organização; um forte desejo de manter-se como membro da organização. (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979 apud ERDHEIM, 2005, p. 226, tradução nossa)

Ressalta-se que existem também os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização. O enfoque afetivo do comprometimento organizacional se traduz principalmente em uma relação ativa em que o indivíduo deseja contribuir com a sua parte para o sucesso da organização e manter-se como membro de modo a facilitar a consecução dos objetivos organizacionais, segundo Mowday, Porter e Steers (1982 apud BASTOS 1993).

Segundo Moraes, Godoi e Batista (2004), o comprometimento afetivo pode aumentar com a idade, o nível e o objetivo do trabalho, e está associado com maior contribuição do indivíduo para a organização. Mowday et al. (1992 apud DELORIA, 2001) investigaram o papel das características pessoais dos indivíduos na organização e encontraram resultados que apontaram para uma associação com o comprometimento organizacional afetivo. Deloria (2001) realizou um estudo com membros efetivos e terceirizados no serviço público federal estadunidense e

verificou que os indivíduos em posições de supervisão tinham um maior nível de comprometimento afetivo do que os indivíduos que não ocupavam tais posições.

Mowday et al. (1982 apud ALLEN;MEYER, 1990) sugeriram que os antecedentes do vínculo afetivo com a organização podem ser agrupados nas seguintes categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho e características estruturais da organização. Brandão e Bastos (1993), ao analisarem o comprometimento sob enfoque afetivo e seus antecedentes em uma universidade pública, verificaram que as variáveis idade e tempo de serviço aumentaram em proporção direta com o comprometimento, ao passo que a maior escolaridade se mostrou relacionada de maneira inversa com o comprometimento.

Mowday, Steers e Porter (1979 apud ALLEN;MEYER, 1990) desenvolveram o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) para medir o construto do comprometimento sob enfoque afetivo. Esta escala de 15 itens no formato Likert tem sido usada intensamente nas pesquisas sobre o tema e tem propriedades psicométricas comprovadas a partir de rigorosas avaliações. A escala permite avaliar a aceitação dos valores organizacionais, a disposição de exercer esforços em prol da organização e de permanecer membro dela.

Medeiros (2003), ao estudar o setor hoteleiro, verificou empiricamente que o comprometimento sob enfoque afetivo está associado com a maior contribuição do indivíduo para a organização por meio da excelência no desempenho do cargo ou função, que promove resultados superiores para a organização.

#### 2.1.2.2 Enfoque instrumental

O enfoque instrumental aborda o comprometimento organizacional como função das recompensas e custos associados à condição de membro da organização, que leva o indivíduo a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter como membro, e se apóia nos estudos iniciados por Becker (1960 apud BASTOS 1993). O autor esclareceu que a noção de linhas consistentes de atividade implica na escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação que melhor atenda aos seus propósitos, dentre diversas alternativas disponíveis.

Os custos decorrentes do abandono da organização pelo indivíduo estariam associados aos múltiplos investimentos, os *side-bets*, feitos pelo indivíduo durante o vínculo, e a impossibilidade percebida de repor as vantagens auferidas, como:

[...] os custos financeiros conectados com um fundo de pensão que ele poderia perder se mudasse; a perda da senioridade e conexões na organização atual, os quais prometem promoções rápidas se ele ficasse; a perda da tranqüilidade na realização do seu trabalho em razão do seu sucesso em se ajustar às condições particulares do emprego atual; a perda de tranqüilidade na vida doméstica em consequência de ter que mudar de residência; e assim por diante [...] (BECKER, 1960 apud COHEN, 2007, p. 38-39, tradução nossa).

Ainda, de acordo com Becker (1960 apud ALLEN; MEYER 1990), os indivíduos fazem *side-bets* quando adotam ações que aumentam os custos associados à descontinuidade da condição de membro da organização. Por exemplo, quando se investe tempo e energia consideráveis no domínio de uma habilidade de trabalho muito específica, que não pode ser transferida facilmente para outras organizações, na verdade se aposta que o esforço será recompensado satisfatoriamente, aumentando o vínculo com a organização.

Assim, a probabilidade do indivíduo permanecer na organização se relaciona positivamente com o número e a intensidade dos *side-bets* que o mesmo consegue reconhecer.

Conforme Allen e Meyer (1990), no passado, a teoria de *side-bet* era discutida geralmente no contexto da vertente do comprometimento comportamental. A definição de Salancik (1977 apud CARMO, 2009) e a de Becker (1960 apud MEDEIROS, 2003) delineiam o comprometimento como uma tendência de persistir em um curso de ação. Entretanto, ao contrário do primeiro, o segundo autor enfatizava a importância da percepção pelo indivíduo dos custos associados com a descontinuidade da ação. O enfoque instrumental torna-se um conceito cognitivo, pois o indivíduo acredita manter relação de troca econômica com a organização, avaliando permanentemente os ganhos e custos envolvidos.

Para Becker (1960 apud DELORIA, 2001), sem o reconhecimento por parte do indivíduo a respeito dos custos associados em descontinuar a atividade em que está engajado, não se pode falar em comprometimento. Nas palavras do autor:

O elemento de reconhecimento dos interesses criados pelas ações prévias do indivíduo é uma condição necessária do comprometimento, pois, embora tenha tais interesses, ele não agirá para implementá-los [...] a não ser que perceba que a ação é necessária. (BECKER, 1960, p.36 apud MEYER; ALLEN, 1991, p. 5, tradução nossa)

Corroborando a abordagem anterior, Stebbins (1970 apud MEYER; ALLEN, 1991), definiu o comprometimento sob enfoque instrumental a como a consciência do indivíduo quanto à impossibilidade de escolher uma identidade social diferente em razão das imensas penalidades envolvidas na troca.

A falta de alternativas de trabalho em outras organizações também está associada aos custos existentes na quebra do vínculo. Assim como os investimentos realizados pelo indivíduo, a falta de alternativas de emprego também aumenta os custos percebidos para deixar a organização, conforme Farrell e Rusbult (1981 apud MEYER; ALLEN, 1991). Quanto menor o número de alternativas de emprego disponíveis na visão do indivíduo, maior o comprometimento instrumental com a organização.

Resumindo, o comprometimento instrumental dos indivíduos está relacionado com a sua percepção sobre a disponibilidade de alternativas e a intensidade dos investimentos realizados.

Alluto, Hrebiniak, and Alonso (1973 apud HAWKINGS, 1998) conduziram um estudo no qual descobriram uma associação entre idade e comprometimento instrumental, a partir de um estudo com 318 professores de primeiro e segundo graus e com 395 enfermeiras profissionais.

As escalas de mensuração avaliam a probabilidade de o indivíduo deixar a organização caso recebesse alguns incentivos para mudança, como melhor remuneração, status superior e maior liberdade, conforme Bastos (1993). O enfoque instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice (1969 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) e por Hrebiniak e Alluto (1972 apud MEDEIROS; ENDERS 1998), cujas pesquisas forneceram bases de apoio à teoria de *side-bets*, comprovada principalmente pelas variáveis idade e experiência de trabalho, bem como pela presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

### 2.1.2.3 Enfoque normativo

Marsh e Mannari (1977 apud MEYER; ALLEN, 1991), descreveram o indivíduo com este comprometimento como alguém que considera moralmente

correto permanecer na organização, independentemente da satisfação e do status por ela proporcionados.

Wiener (1982 apud MEDEIROS; ENDERS 1998), definiu comprometimento como a totalidade das pressões normativas internalizadas no sentido de agir de maneira compatível com os objetivos e interesses organizacionais, sugerindo que o indivíduo exibe determinados comportamentos porque acredita que está agindo de forma correta e moral, independente de considerações racionais. Para o autor, o elemento central do enfoque normativo consiste na aceitação dos valores e objetivos da organização, que representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas.

O enfoque foi representado principalmente nos estudos de Wiener e Vardi (1990 apud BASTOS 1993), que usaram os conceitos de sistema cultural e de sistema motivacional na determinação do comportamento do indivíduo nas organizações. A cultura foi definida como o conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros, podendo atuar diretamente no sentido de produzir indivíduos comprometidos e exercer uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento, segundo Bastos (1993). Para Wiener e Vardi (1990 apud BASTOS 1993), o enfoque normativo motiva o indivíduo para o sacrifício pessoal.

A visão normativa do comprometimento também sugere um foco em controles por parte das organizações, como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada no ambiente interno, segundo Wiener (1982 apud MEDEIROS; ENDERS 1998). Mas no mundo atual, observa-se que as normas, políticas e crenças organizacionais têm se ajustado às influências externas. Portanto, o indivíduo deve estar comprometido, segundo Moraes, Godoi e Batista (2004), para conseguir internalizar rapidamente as pressões normativas que o predisõem a se comportar segundo os novos padrões que surgem.

Ainda, segundo Wiener (1982 apud ALLEN; MEYER, 1990), o comprometimento normativo é influenciado pelas experiências do indivíduo antes (família, grupos, cultura) e depois (socialização com os membros) de entrar na organização. Os indivíduos poderiam receber influências de familiares que passaram longos períodos em uma organização e que enfatizaram a importância da lealdade organizacional. Também poderiam ser influenciados por práticas organizacionais que os fazem acreditar que a organização espera sua lealdade.

A medida do comprometimento sob enfoque normativo mais conhecida na literatura é a escala de 3 itens usada por Wiener e Vardi (1980 apud ALLEN;MEYER, 1990). Nesta escala, os respondentes são questionados sobre o quanto sentem que uma pessoa deve ser leal a sua organização, deve fazer sacrifícios por ela e deve evitar criticar a mesma. As propriedades psicométricas da escala não foram avaliadas, mas apenas sua consistência interna, considerada satisfatória.

#### 2.1.2.4 Enfoque multidimensional

Muitos pesquisadores propuseram modelos com enfoque multidimensional, como Kelman (1958 apud MEDEIROS, 2003), que propôs três bases para o vínculo psicológico do indivíduo com a organização: *identification*, identificação a partir de um desejo de afiliação; *compliance*, submissão motivada por recompensas extrínsecas; e *internalization*, internalização causada pela congruência entre os valores individuais e organizacionais. O'Reilly e Chatman (1986 apud MEDEIROS 2003) tentaram operacionalizar o comprometimento nestas três bases.

Kanter (1968 apud MEDEIROS, 2003) identificou três diferentes formas para o comprometimento do indivíduo com a organização: *cohesion commitment*, vínculo social construído a partir de técnicas e cerimônias que tornam pública a condição de membro e que reforçam a coesão do grupo; *continuance commitment*, exige dos membros a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil a saída da organização; *control commitment*, vínculo de um membro a normas que moldam seu comportamento segundo o interesse da organização.

Os estudos de Jaros et al (1993 apud MEDEIROS 2003) mostraram também que o comprometimento organizacional pode assumir três formas de vínculo: afetivo com sentimentos de lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; continuação quando se sente preso a um lugar devido aos altos custos de partir; moral como um senso de dever, obrigação, ou chamado relacionados com valores e missão da organização.

Corroborando o pensamento anterior, Moraes, Godoi e Batista (2004), a partir de análise de conteúdo da literatura, afirmaram que o comprometimento pode ser

interpretado como união das identidades do indivíduo e da organização, por meio de ações e crenças, de um fenômeno estrutural decorrente das transações entre os atores organizacionais ou da natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

Analisando as diferentes conceituações do comprometimento organizacional na vertente atitudinal presentes na literatura sobre o tema, percebe-se que refletem geralmente um destes três temas: vínculo afetivo, custos percebidos e obrigação de permanecer (MEYER; ALLEN, 1991). Assim, em face dos diferentes enfoques, o caminho mais adotado tem sido a formulação de uma tipologia de comprometimento, como fizeram Allen e Meyer (1990) que tomaram cada enfoque como um componente do comprometimento organizacional. Como resultado, o fenômeno passou a ser encarado de forma multidimensional, principalmente nos anos de 1990, segundo Moraes, Godoi e Batista (2004). A exploração das dimensões múltiplas do comprometimento vem ganhando espaço, conforme Medeiros (2003).

Meyer e Allen (1990; 1991) afirmaram que o comprometimento reflete um compromisso psicológico do indivíduo com a organização e descreveram três dos seus componentes: afetivo, instrumental e normativo. Para os autores, os três componentes têm implicações para a decisão de continuar membro da organização, mas divergem quanto a sua natureza e quanto às condições antecedentes que influenciam o seu desenvolvimento. Os três componentes possuem legitimidade na construção do conceito de comprometimento organizacional, sendo caracterizados como: adesão afetiva, reconhecimento de custos associados à saída da organização e obrigação moral de permanecer na organização.

O comprometimento afetivo, ou *affective commitment*, segundo Meyer e Allen (1997 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), se refere ao vínculo emocional, apego, identificação e envolvimento do indivíduo em relação à organização, resultando de experiências anteriores de trabalho, especialmente daquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do indivíduo, fazendo com que se sinta confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Meyer, Allen e Smith (1993 apud CAMPOS et al 2009) afirmaram que o comprometimento afetivo aumenta com o sentimento de desafio e conforto nas organizações e avaliaram que tem se mostrado correlacionado com a idade e com a excelência de desempenho na ocupação do cargo. Segundo Allen e Meyer (1990), os membros com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem.

O comprometimento instrumental ou calculativo, para Meyer e Allen (1997 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), se refere aos custos que os indivíduos associam com o seu desligamento da organização e seria desenvolvido a partir do reconhecimento pelo indivíduo de dois fatores principais: a magnitude e o número de investimentos feitos por ele na organização e a falta de alternativas de colocação no mercado. Meyer e Allen (1990) denominaram esta modalidade como comprometimento duradouro ou *continuance commitment*, revelando um aspecto de persistência na situação de membro da organização em razão das percepções sobre os custos associados à saída da organização. Segundo Allen e Meyer (1990), os membros com um forte comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam.

O comprometimento normativo, ou *normative commitment*, sob enfoque multidimensional, foi identificado por McGee e Ford (1987 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) quando examinaram as propriedades psicrométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984 apud MEDEIROS; ENDERS 1998). Para Meyer e Allen (1997 apud MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), o comprometimento normativo se caracteriza como um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização em família, grupos e na própria organização. As organizações possuem normas, políticas e crenças que são influenciadas pelo ambiente externo e suas mudanças. O indivíduo comprometido pode internalizar essas pressões normativas que o predispõem a se comportar segundo os novos padrões, acreditando que é certo e moral aceitá-los como resultado de uma pressão social. Segundo Allen e Meyer (1990), os membros com forte comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados moralmente.

Para Meyer e Allen (1991) é possível encontrar níveis diferenciados de comprometimento nos indivíduos, como uma forte necessidade, uma forte obrigação e um baixo desejo de permanecer na organização, sugerindo a possibilidade de existirem combinações de níveis dos três componentes na composição de um estado de comprometimento organizacional. Por exemplo, em lugar da remuneração, o indivíduo pode ter crescimento profissional, segurança, estabilidade, elogios, compreensão, afeto, amizade, parceria ou aceitação como centro de sua satisfação no ambiente organizacional.

Durante a década de 1990, o comprometimento organizacional se manteve como importante foco de pesquisas, com atenção considerável para o

desenvolvimento da teoria. Se os três componentes do comprometimento refletem estados psicológicos distintos, deveria ser possível desenvolver medidas independentes para cada um deles. A pesquisa de Allen e Meyer (1990) demonstrou que os três componentes poderiam ser medidos de forma confiável. Meyer e Allen (1996) conduziram novos testes posteriormente com resultados que embasaram o modelo e o uso das escalas de comprometimento por eles propostas. Para Meyer et al. (2002), a partir dos anos 2000, reconheceu-se fortemente no meio acadêmico que o comprometimento é um construto multidimensional e que os antecedentes, correlatos e conseqüentes do comprometimento variam através das suas dimensões.

Em relação aos antecedentes do comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1997 apud MORAES; GODOI; BATISTA 2004) descreveram aspectos importantes no ambiente organizacional como remuneração, crescimento profissional, segurança, estabilidade e recompensas sociais e psicológicas, como elogios, incentivos, compreensão, carinho, afeto e parceria, que podem tornar os membros mais comprometidos e dispostos a cumprir seus objetivos dentro da organização.

Meyer e Allen (1993 apud HAWKINGS, 1998) indicaram que análises do tempo de serviço na organização geralmente mostraram uma associação com o comprometimento organizacional.

Naves e Coleta (2003) verificaram que o grupo de indivíduos casados apresentou maior grau na dimensão afetiva do comprometimento que os grupos de solteiros ou sozinhos. As autoras aplicaram a escala reduzida de Meyer, Allen e Smith (1993) a 223 indivíduos empregados em hotéis da cidade mineira de Uberaba.

Por outro lado, Mathieu e Zajac (1990 apud MEDEIROS 2003) e Meyer et al (2002) afirmaram que variáveis demográficas representam um papel relativamente menor do que outras no desenvolvimento do comprometimento, como as relacionadas com as experiências de trabalho.

Em relação aos conseqüentes do comprometimento organizacional, Allen e Smith (1987 apud ALLEN; MEYER, 1990) relataram uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e uma auto-avaliação de membros de uma organização sobre a sua capacidade de inovação. Meyer et al. (1989 apud ALLEN; MEYER, 1990) encontraram resultados que mostraram uma relação positiva entre notas de performance dos indivíduos atribuídas pelos supervisores e a pontuação em

comprometimento afetivo, enquanto a relação com o comprometimento instrumental se mostrou negativa.

A contribuição de cada componente do modelo multidimensional para o desempenho no trabalho foi sintetizada por Meyer, Allen e Smith (1993 apud CAMPOS ET AL 2009), quando afirmaram que o comprometimento afetivo e, em menor grau, o comprometimento normativo podem afetar positivamente o desempenho dos membros, enquanto o comprometimento instrumental se mostra neutro ou negativamente relacionado.

Posteriormente, os resultados foram confirmados por Meyer et al (2002), que ainda encontraram relações negativas dos três componentes do comprometimento com absenteísmo e rotatividade. O comprometimento afetivo possuía a mais forte correlação positiva com assiduidade e desempenho, possuindo correlação negativa com stress e problemas familiares envolvendo o trabalho. O comprometimento normativo também foi associado positivamente com resultados desejáveis, embora não tão fortemente. O comprometimento instrumental se relacionou de forma neutra ou negativa com tais resultados.

Ainda, Meyer et al (2002) concluíram que membros com maiores níveis de comprometimento instrumental demonstram intenção de permanecer na organização para evitar os custos associados com o desligamento, independentemente dos níveis de comprometimento afetivo e normativo.

Os estudos de Allen e Meyer (1990) buscaram também construir e validar novas medidas para a identificação de diferentes tipos de comprometimento e dos seus impactos sobre o comportamento no trabalho.

De fato, nos estudos sobre comprometimento organizacional, os maiores esforços sempre se voltaram para a mensuração do construto. Em uma pesquisa, Allen e Meyer (1990) selecionaram 8 itens para cada uma das escalas de mensuração dos componentes do comprometimento: *Affective Commitment Scale* (ACS), *Continuance Commitment Scale* (CCS) e *Normative Commitment Scale* (NCS). A seleção foi realizada a partir da coleta de dados de uma amostra de trabalhadores de três organizações (duas fábricas e uma universidade). Foram recebidos 256 questionários preenchidos, sendo 57% de mulheres, 42% de pessoas abaixo dos 30 anos de idade, 39% entre 30 e 40 anos e os outros 19% acima dos 40 anos. Os questionários foram distribuídos com uma nota explicativa sobre os propósitos da pesquisa e seu preenchimento era voluntário.

Os resultados da pesquisa de Allen e Meyer (1990) indicaram que a CCS é relativamente independente da ACS e da NCS. A ACS se mostrou correlacionada com o OCQ de forma significativa, como esperado, indicando que a escala seria válida. No entanto, houve correlação importante entre a ACS e a NCS, indicando a necessidade de mais estudos sobre a NCS. Estudos posteriores, conduzidos por vários pesquisadores, mostraram que ACS e NCS possuíam correlações diferentes com diversas variáveis, fazendo com que fosse interessante mantê-los como construtos distintos.

As escalas incluem questões positivas e negativas, para evitar que o respondente seja induzido a determinadas respostas. A partir de estudos conduzidos por Meyer, Allen e Smith (1993 apud MEYER ET AL., 2002), houve redução das escalas para um número de 6 itens em cada uma. A principal diferença entre as escalas estava na NCS, que enfatizava a internalização de valores sociais na versão com 8 itens e que passou a focar mais diretamente no senso de obrigação de permanecer na organização na versão de 6 itens.

Moraes, Godoi e Batista (2004), a partir de uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira a respeito do tema no período de 1994 a 2003, mostraram que a grande maioria dos trabalhos utilizou a estratégia de estudo de caso do tipo quantitativo e o modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen (1991, 1993).

As escalas são apresentadas com questões no formato Likert, com 5 ou 7 pontos, em geral, que verificam o nível de concordância dos participantes da pesquisa com frases que refletem o seu relacionamento com a organização. Medeiros e Enders (1998) afirmaram que, nos anos de 1990, especial atenção foi dada pelos pesquisadores à validação do modelo de três componentes do comprometimento organizacional em diversas culturas. Medeiros e Enders (1998) validaram a escala reduzida de 18 itens no Brasil, junto a pequenas organizações privadas do Estado do Rio Grande do Norte, e o instrumento de mensuração vem sendo largamente utilizado no país.

## 2.2 Gestão pública

Para melhor compreensão do tema, foi conveniente abordar os conceitos expostos no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995, sobre o Estado e seu aparelho. O Estado compreende o sistema constitucional-legal que regula a população nos limites de um território e possui o monopólio da violência. O seu aparelho é formado pela cúpula dos três poderes, um corpo de funcionários e uma força militar e policial. Assim, a reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto que a reforma do aparelho tem um escopo mais restrito e esteve orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania (BRASIL, 1995).

Ainda, com base na proposta teórica do PDRAE, é possível distinguir três formas de gestão pública: a patrimonialista que funciona como uma extensão do poder do soberano e na qual a propriedade pública não se diferencia da privada; a burocrática que surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, com profissionalização, carreira, hierarquia, impessoalidade e formalismo, bem como controles de procedimentos sempre a priori; e a gerencial que se volta para a definição precisa dos objetivos do gestor público, para a garantia de autonomia na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, e para o controle a posteriori dos resultados.

No entanto, foram contempladas na análise apenas duas formas de gestão pública, burocracia e gerencialismo, a primeira deveria ser superada e a segunda deveria ser alcançada pela reforma gerencial.

### 2.2.1 Burocracia

O processo que levou à busca pela implantação da burocracia na gestão pública brasileira teve início com a Revolução de 1930, que buscou viabilizar o desenvolvimento industrial com obras de infra-estrutura, protecionismo, subsídios, incentivos, crédito, dentre outros mecanismos, lançando as bases do modelo de

Estado intervencionista brasileiro. O evento foi encarado da seguinte forma por um dos autores estudados:

A Revolução de 1930 é um ponto de inflexão na trajetória do Brasil e da administração pública brasileira, na medida em que representa o início de um novo projeto político para a sociedade: industrialização e urbanização, sob comando da intervenção estatal (Souza Filho, 2006, p. 167).

Os entes estaduais perderam autonomia com a instituição do Estado Novo em 1937, que fechou todas as casas do Poder Legislativo e destituiu os governadores eleitos. Visando a consolidação da centralização política e a superação dos esquemas oligárquicos anteriores, foram promovidas uma série de transformações no aparelho do Estado rumo ao modelo burocrático.

A partir de 1938, as transformações necessárias na administração pública federal foram atribuídas ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que foi criado com a missão de definir e de executar a política para o pessoal civil, na capacitação técnica, admissão por concurso público, racionalização de métodos e elaboração do orçamento da União, dentre outras atividades. O DASP foi um marco na reforma empreendida pelo governo de Getúlio Vargas para a adoção do modelo burocrático na administração pública brasileira.

O pensamento de Weber (2004) deixa clara a busca pela implantação da burocracia no Brasil por meio do DASP, que foi direcionado a alcançar uma racionalidade expressa por características presentes na análise de Secchi (2009):

- a) exercício da autoridade racional-legal com o poder sendo originário das normas e das instituições formais, resultando em três características principais do modelo: formalidade, impessoalidade e profissionalismo;
- b) formalidade que impõe deveres e responsabilidades, configura e legitima a hierarquia, com documentos escritos dos procedimentos, processos decisórios e comunicações internas e externas;
- c) hierarquia com relações baseadas em funções e autoridade claras, bem como posições que são da organização, não dos seus ocupantes;
- d) mérito e profissionalismo como critério de justiça e diferenciação, com acesso a funções e cargos por meio de competição justa em que os postulantes devem mostrar sua capacidade técnica e conhecimentos;
- e) eficiência como preocupação central que impõe a alocação racional dos recursos e pessoas na estrutura organizacional.

O modelo burocrático pretendia evitar a apropriação individual do poder e prestígio do cargo, limitar a discricionariedade individual em atividades rotineiras e proporcionar ascensão por meio de competição justa a partir das competências individuais, dentre outros objetivos. A separação entre planejamento e execução é outro aspecto importante da burocracia, distinguindo política e administração pública, uma responsável pela elaboração dos objetivos e a outra responsável pela execução das ações concretas correspondentes.

A reforma administrativa do Estado Novo procurou eliminar, ou ao menos diminuir, a importância da liderança carismática e tradicional, a apropriação do poder, prestígio e outras prerrogativas dos cargos públicos, as práticas do nepotismo e do clientelismo, características do patrimonialismo. Costa (2008) afirmou que foi uma ação no sentido da burocratização, com centralização, impessoalidade, hierarquia, sistema de mérito e separação entre o público e o privado na administração pública. Para Marcelino (1987 apud COSTA, 2008), procurou-se promover o desenvolvimento econômico e social por meio do intervencionismo.

No entanto, pouco tempo depois, Merton (1949 apud SECCHI, 2009) já elaborava duras críticas ao modelo burocrático e seus efeitos negativos sobre as organizações e outras esferas da vida, que foram chamados de disfunções burocráticas: o impacto da prescrição de tarefas sobre a motivação dos membros, resistência às mudanças e o desvirtuamento dos objetivos provocado pela obediência acrítica às normas.

### 2.2.2 Gerencialismo

Posteriormente, os governos militares, que emergiram com a Revolução de 1964, instituíram o Decreto-Lei nº 200, de 1967, um instrumento de reforma da administração pública federal que impôs: princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação e controle; distinção entre administração pública direta e indireta; definição de bases para controles externo e interno; sistemas de atividades de pessoal, estatística, orçamento, finanças, contabilidade, auditoria e serviços gerais; e normas para aquisição de bens e contratação de serviços. Esta norma legal contribuiu para a consolidação do modelo brasileiro de Estado para o

desenvolvimento, com importantes mudanças no modelo burocrático de gestão pública, visando expandir a capacidade de intervenção do Estado.

Os gerencialistas brasileiros encararam a reforma dos governos militares como um marco na busca pela superação da rigidez burocrática, principalmente por meio das seguintes ferramentas: planejamento, orçamento, desconcentração, descentralização, sistematização e controle, qualidade da informação no processo decisório (BRASIL, 1995).

Posteriormente, os choques do petróleo na década de 1970 fizeram com que programas estatais brasileiros aumentassem o endividamento externo, diminuindo o crédito e restringindo conseqüentemente a capacidade de intervenção do Estado. A situação se agravou nos anos de 1980, levando a uma crise econômica e fiscal que atingiu o ápice com o período de hiperinflação na década de 1990, segundo Prado (2004).

O governo brasileiro passou a priorizar medidas como ajuste fiscal, abertura comercial e privatizações, visando mudanças estruturais que tinham na economia seu ponto de partida, na visão de Bresser-Pereira (1998). Os teóricos da reforma gerencialista caracterizaram a crise do Estado pela crescente perda de crédito estatal, pelo esgotamento da estratégia estatizante de intervenção e pela superação da forma de administrar o Estado, isto é, a superação da administração pública burocrática (BRASIL, 1995).

Em 1995, na Reforma Bresser, o PDRAE assumiu a crise latino-americana como crise de Estado, indicando como pilares do projeto de reforma: ajuste fiscal; orientação para o mercado; reforma da previdência social; política industrial e tecnológica; inovação dos instrumentos de política social; e aumento da governança, a capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas. A reforma pretendeu implantar um novo modelo de gestão pública, assinalando ser necessário: foco no cidadão-cliente; flexibilização de normas e simplificação de procedimentos; aperfeiçoamento do ciclo de política pública; estruturas mais descentralizadas; aprofundamento das idéias de profissionalização e capacitação dos servidores públicos, idéias da gestão pública burocrática que não haviam sido plenamente desenvolvidas.

As disfunções da burocracia passaram a ser identificadas como características do modelo de gestão pública brasileiro, tido como ineficiente, auto-referido, incapaz de tratar adequadamente as demandas dos cidadãos. Na visão dos

gerencialistas brasileiros, a gestão pública gerencial seria um passo além da burocrática, sem a negação de todos os seus princípios, mas com a flexibilização de pontos fundamentais, como a admissão segundo critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho e o treinamento sistemático (BRASIL, 1995).

Para Matias-Pereira (2004), a reforma gerencial buscou a adoção de princípios da gestão de empresas privadas e a introdução de novos conceitos como gestão por objetivos e metas, foco no consumidor, atribuição de responsabilidades, remuneração por desempenho, qualidade e descentralização. Este autor resume as diferenças entre os dois modelos de gestão pública da seguinte forma:

- a) burocrática é auto-referente (foco em normas e processos), gerencial é orientada para o cidadão (suas necessidades e perspectivas);
- b) burocrática se baseia em uma racionalidade absoluta, gerencial considera o conflito, a cooperação e a incerteza, na defesa de interesses pelos grupos sociais;
- c) burocrática usa controles rígidos dos processos para combater a corrupção e outros males, gerencial usa indicadores de desempenho, controle de resultados, dentre outros;
- d) burocrática é centralizadora e autoritária, gerencial prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores;
- e) burocrática preza pelo formalismo, rigidez e rigor técnico, gerencial tem formas flexíveis de gestão: horizontalização, descentralização, criatividade e inovação.

Os resultados da ação do Estado na visão gerencial eram considerados bons porque as necessidades do cidadão-cliente estavam sendo atendidas e não porque os processos administrativos estavam sob controle e eram seguros. Em suma, a administração gerencial deveria ser pautada pelos princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

### 2.2.3 Gestão e comprometimento organizacional

Para Walton (1997 apud MEDEIROS; ALBUQUERQUE 2005), existem duas abordagens principais na gestão de pessoas em uma organização: controle e comprometimento. A primeira estratégia se baseia em estabelecer e exercer o controle com o objetivo de alcançar eficiência e a segunda estratégia se baseia na diminuição de níveis hierárquicos e na aproximação entre o planejamento e a execução das tarefas e atividades.

Walton (1997 apud NEHMEH, 2009) também enfatizou a importância de uma estratégia de comprometimento como uma abordagem mais recompensadora da gestão de recursos humanos em contraste com a tradicional estratégia de controle. Ele sugeriu que os trabalhadores respondem melhor quando recebem mais responsabilidades e são encorajados à participação do que quando são controlados de perto por gerentes e colocados em atividades simples e executadas conforme regras predefinidas.

Acrescentando novos aspectos à teoria, Albuquerque (1992 apud MEDEIROS, 2003) apresentou três conjuntos de características que definem a postura das organizações em direção a uma estratégia de comprometimento, relacionando-as com:

- a) estrutura organizacional (hierarquização, produção, organização e controle de atividades);
- b) relações de trabalho (educação e formação dos membros, relações de independência e confiança, participação dos empregados nas decisões); e
- c) políticas de gestão de recursos humanos (treinamento, carreiras, remuneração e incentivos).

Em consonância com o pensamento de Albuquerque (1992 apud MEDEIROS, 2003), Huselid (1995) afirmou que algumas práticas e estruturas de gestão propiciam e encorajam a participação dos indivíduos, influenciando o capital humano nas organizações.

Características organizacionais como valores, estratégia e cultura determinam o comportamento, segundo Fitz-Enz (1997 apud MEDEIROS 2003). Com efeito, em um estudo no setor hoteleiro, Medeiros (2003) constatou que o comprometimento é influenciado positivamente por filosofia e valores das organizações hoteleiras.

Sá e Lemoine (1998) mostraram que o estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas nas organizações. Segundo as autoras, o modelo de organização do trabalho tipo gerencial propicia maior comprometimento dos trabalhadores em decorrência de uma gestão participativa. Elas estabeleceram dois modelos básicos de organizações:

- a) *taylorista*, que se apóia na burocracia, padronizando a conduta dos membros e provocando uma previsibilidade que influenciam negativamente as relações pessoais no ambiente de trabalho;
- b) *managerial*, ou gerencial, que, pelo contrário, valoriza e estimula a simplicidade nas relações pessoais e a confiança entre os membros, motivando a cooperação, a participação e a iniciativa dos indivíduos subordinados.

Ademais, na hierarquia que costumava se apresentar na maioria das organizações burocráticas, as regras eram simples: gerentes realizavam seu trabalho a partir de comandos da cúpula com o objetivo de estabilidade, previsibilidade e eficiência, segundo Cascio (1995, apud DELORIA, 2001). Entretanto, na visão do autor, tal filosofia se encontra ultrapassada em um ambiente que exige respostas rápidas das organizações.

As organizações precisam entender que o ser humano é fator decisivo para o seu sucesso, pois pessoas intelectualmente capazes e aptas a trabalhar em equipes de autogestão se tornam uma vantagem competitiva atualmente, quando a informação circula e a tecnologia se transforma com rapidez. Tal concepção pode ser abordada da seguinte forma:

a vantagem competitiva não reside em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar, inovar e investir em si mesmas para o progresso de suas companhias. Em um ambiente de mudanças velozes, os funcionários comprometidos com a empresa tornam-se sua margem competitiva (DESSLER, 1996, p. 5, apud VILAS BOAS, 2009).

Assim, os sistemas de gestão de recursos humanos têm importância destacada entre as características organizacionais que antecedem o comprometimento, segundo Meyer e Allen (1997 apud MEDEIROS 2003), que indicaram a necessidade de exame dos seus impactos para conhecer o processo de formação do comprometimento e reformular as políticas e práticas de gestão. De fato, a busca pelo comprometimento das pessoas na organização consiste em um conjunto de princípios que se impõem progressivamente em todas as ações de desenvolvimento da gestão de pessoas, segundo Sá e Lemoine (1998).

Bastos (1994) relatou que três grandes conjuntos de práticas de gestão de recursos humanos estimulam o comprometimento: produtos gerados pelos processos de seleção; treinamento e qualificação; e política de reconhecimento e recompensas. De modo semelhante, Bandeira, Marques e Veiga (1999 apud MEDEIROS 2003) afirmaram que determinadas práticas de gestão de recursos humanos, tais como políticas de treinamento e carreira, estimulam o comprometimento normativo e o afetivo.

Além disso, Rocha e Bastos (1999 apud MEDEIROS ET AL, 2003) afirmaram que o comprometimento é fator responsável pela implantação bem sucedida de mudanças organizacionais. Por outro lado, estudo de Medeiros (2003) apontou novas concepções e estratégias de gestão como influências positivas no comprometimento organizacional, levando a organização a um melhor desempenho. Com efeito, a abordagem da pesquisa voltada para o processo de mudança, mesmo considerando a importância da integração das políticas da administração de recursos humanos, considera, também, o tratamento das pessoas com relação às questões de comprometimento, adaptabilidade e alta qualidade, segundo Guest (1987 apud LEITE, 2008).

Diante do exposto, percebe-se que as estratégias propostas por Walton (1997 apud MEDEIROS; ALBUQUERQUE 2005), controle e comprometimento, estão relacionadas com práticas de gestão dos dois modelos, burocrático e gerencial, e que a estratégia de comprometimento é considerada na literatura estudada como a melhor escolha para as organizações. Percebe-se também uma forte relação entre comprometimento e mudança organizacional, que se mostra fundamental para a administração pública quando se busca um modelo de gestão gerencial.

A importância do comprometimento também se verifica quando Walton (1997 apud MEDEIROS; ALBUQUERQUE 2005) destacou que o comprometimento dos membros com os objetivos mais amplos da organização a conduz para um melhor desempenho, e quando Soldi e Zanelli (2006 apud CAMPOS ET AL 2009) concordaram que o comprometimento indica a adesão e o envolvimento dos indivíduos com o ambiente de trabalho, refletindo-se na eficácia e na eficiência individuais e organizacionais.

#### 2.2.4 Comprometimento organizacional no setor público

Desde os seus primórdios, a administração pública brasileira foi marcada por centralização, regulamentação e controles excessivos, segundo Brandão e Bastos (1993). Para os autores, a atenção dada aos recursos humanos na administração pública sempre esteve aquém do mínimo necessário, embora as múltiplas tentativas de reforma administrativa das últimas décadas defendessem, invariavelmente, bandeiras como as de profissionalização do servidor, sistema único de classificação de cargos, mecanismos explícitos de admissão e promoção.

Segundo Romzek (1990 apud BRANDÃO; BASTOS, 1993), as organizações públicas tem pouca influência no desenvolvimento de vínculos baseados em trocas/investimentos do servidor, em razão da rigidez legal no estabelecimento de benefícios ou recompensas que ampliem o vínculo dos servidores. Contudo, elas podem influir no comprometimento por meio de fatores como a cultura do órgão, os processos de socialização e a capacidade de realizar as expectativas do servidor em relação ao cargo.

Isso tudo reforça a importância de se entender o comprometimento dos indivíduos no setor público para o desenvolvimento de práticas que garantam maior eficiência e produtividade por parte dos servidores e considerem suas aspirações, desejos e necessidades.

Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) também assinalaram que o estudo do comprometimento em organizações públicas se revela importante, não apenas pelo interesse teórico, mas, sobretudo, por razões práticas, pois são instituições financiadas com recursos públicos e suas atividades visam beneficiar toda a sociedade.

Campos et al (2009) pesquisaram o comprometimento organizacional na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA), da Universidade de São Paulo (USP). O estudo com servidores técnico-administrativos foi realizado com escala elaborada e validada por Bastos (1998 apud CAMPOS ET AL, 2009), que identifica os três componentes do comprometimento descritos por Meyer e Allen (1991).

Os resultados da pesquisa de Campos et al (2009) estão resumidos na Tabela 1.

Tabela 1 – Comprometimento organizacional na FEA/USP

Componentes do comprometimento	Grau			Número de servidores
	Forte	Indeciso	Frágil	
Afetivo	9	8	2	19
Instrumental	4	8	6	18
Normativo	3	6	9	18

Fonte: Campos et al (2009)

As indicações forte, indeciso e frágil refletem a pontuação alcançada em uma escala Likert de 5 pontos, e representam as respostas “extremamente” ou “muito”, “mais ou menos” e “pouco” ou “nada”, respectivamente, em relação a concordância com afirmações que expressavam atitudes dos indivíduos em relação à organização.

Percebe-se nos servidores um componente afetivo predominantemente forte, resultado similar ao encontrado por Brandão e Bastos (1993) em estudo com organizações de mesma natureza. Quanto ao comprometimento instrumental, manifestou-se de maneira predominantemente indecisa, mostrando que, como afirmou Moraes et al (1997), o ambiente de trabalho e a política salarial influenciam o comprometimento dos indivíduos. A presença predominantemente frágil do comprometimento normativo nos funcionários, por sua vez, contrapõe os estudos que demonstraram existir alguma correlação entre este componente e o afetivo.

Para Rowe e Bastos (2007 apud CAMPOS et al 2009), um forte vínculo afetivo em universidades públicas pode ser explicado pela estabilidade assegurada na relação empregatícia e um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão.

Brandão e Bastos (1993) também pesquisaram o comprometimento organizacional em servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, abrangendo 313 indivíduos de distintos cargos e segmentos, sendo os dados coletados através de entrevistas. O comprometimento organizacional sob enfoque afetivo foi medido com escala proposta por Mowday, Porter e Steers (1982 apud BASTOS, 1993), usando formato Likert com pontuação de 1 (muito baixo) a 7 (muito alto).

Os resultados da pesquisa realizada por Brandão e Bastos (1993) podem ser resumidos na Tabela 2.

Tabela 2 – Comprometimento organizacional em uma universidade pública

Comprometimento no enfoque	Grau		Número de servidores
	Forte	Indeciso e Frágil	
Afetivo	188	125	313

Fonte: Brandão e Bastos (1993)

Os autores observaram níveis de comprometimento afetivo relativamente elevados. Foram encontrados níveis frágeis ou indecisos para 40% dos pesquisados, enquanto o restante ficou com notas entre 5 e 7.

Apesar das dificuldades encontradas nas instituições do setor público, o estudo de Brandão e Bastos (1993) apontou que o componente afetivo dos servidores públicos se mostrou bastante presente, o que foi revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que esta supere suas dificuldades. Os autores encontraram também uma relação negativa de escolaridade e comprometimento no que tange aos antecedentes. Ainda, os estudos conduzidos por Brandão e Bastos (1993) encontraram resultados que ressaltaram a importância das variáveis organizacionais de oferta de oportunidade ao servidor para o seu crescimento e realização profissional.

### 2.2.5 Características das agências reguladoras

As agências reguladoras surgiram como resultado do modelo de Estado regulador previsto na Constituição Federal de 1988 e das reformas gerenciais no Brasil. O desenvolvimento histórico é descrito a seguir.

Na década de 1970 houve duas grandes crises na produção de petróleo que causaram enormes elevações nos preços deste combustível. A desaceleração econômica resultante levou ao desemprego e à diminuição da arrecadação tributária, fazendo com que o Estado de Bem-estar social tivesse menos recursos disponíveis para fazer frente aos problemas sociais que começavam a se intensificar.

Segundo Abrucio (1998 apud PRADO, 2004), o Estado de Bem-Estar Social, ou *Welfare State*, surgiu como resultado dos desdobramentos da Segunda Guerra Mundial e caracterizava-se por intervenções na economia, uso de mecanismos de proteção das classes sociais menos favorecidas e gestão pública inspirada no modelo burocrático.

Para Matias-Pereira (2004), quatro fatores socioeconômicos nas décadas de 1970 e 1980 contribuíram decisivamente para agravar a crise do modelo de Estado gerado no pós-guerra: crise econômica mundial, crise fiscal estatal, crise de governabilidade, emergência da globalização.

Durante os anos 1980, os fatores relatados causaram fortes movimentos de reforma e modernização no mundo capitalista. Houve principalmente um agravamento da crise fiscal que diminuiu a capacidade de intervenção por parte do Estado nos campos social e econômico. Para Diniz et al. (2009), o modelo de gestão burocrática e do modo de intervenção estatal tinham se esgotado.

Rezende (2002 apud PRADO 2004) identificou uma primeira geração de reformas que resultou em privatizações, concessões, parcerias entre o setor público e a iniciativa privada. Quanto ao Estado, elas visavam à contenção dos gastos com uso de medidas rígidas de controle e à mudança do papel de executor para o papel de indutor e regulador das atividades econômicas. Segundo De Paula (2005 apud PEREGRINO, 2009), a reforma no Reino Unido assumiu as seguintes características: descentralizou e separou as atividades de planejamento das de execução; privatizou empresas estatais; terceirizou os serviços públicos; regulamentou as atividades terceirizadas; e utilizou ferramentas gerenciais oriundas do setor privado.

No Brasil, a Constituição Federal de 1998, em seu art. 174, caput, estabeleceu as bases da regulação, dispondo que, agindo como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exerceria as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Conforme Guimarães (2007), o conceito de regulação inclui, dentre outras características, o ordenamento de determinadas atividades econômicas para satisfação de interesses públicos, composição de conflitos entre os agentes econômicos e atos de intervenção indireta e de incentivo, sem excluir a imposição coercitiva e a intervenção direta.

Posteriormente, com a forte influência do fenômeno da globalização e com as intensas ondas de privatização que se seguiram, principalmente após 1994, é que as agências reguladoras receberam notoriedade em nosso sistema de política nacional, segundo Silveira (2004). O autor afirmou que as agências reguladoras são autarquias especiais do ramo do direito público, dotadas de autonomias administrativas e financeiras e possuidoras de patrimônios próprios. Percebe-se que as agências reguladoras tiveram sua gênese no contexto da reforma gerencial.

Segundo Mengarda (2009), os servidores públicos estatutários das agências reguladoras são investidos em cargos públicos e submetem-se a um regime jurídico próprio e diferenciado, a Lei nº. 8.112/90 na esfera federal, sujeita a modificações unilaterais, desde que respeitados os direitos adquiridos do servidor. Quanto ao provimento, existem dois tipos de cargos nas agências reguladoras, os efetivos, providos a partir de concursos públicos e de caráter duradouro, e os comissionados, de livre nomeação e exoneração, para o exercício de chefia, comando e assessoramento, de caráter temporário.

As agências reguladoras federais podem possuir até 3 quadros de servidores: efetivo, específico e em extinção. O quadro efetivo é composto por servidores ocupantes de cargos de níveis superior e médio, especialista e técnico em regulação e analista e técnico administrativo, criados por meio da Lei nº. 10.871/04. O quadro específico é composto por servidores oriundos de outros órgãos e que foram redistribuídos para as agências reguladoras. Por fim, o quadro em extinção reúne empregados públicos que foram colocados à disposição destas autarquias especiais. É preciso mencionar também que existe uma grande quantidade de cargos comissionados nas agências reguladoras ocupados por servidores de outros órgãos e profissionais sem vínculo com a administração pública. Esta situação pode promover competição acentuada entre os membros da organização.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção discute a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a sua tipologia, quanto a finalidade e natureza das variáveis, as características da população e da amostra escolhidas na organização pública objeto do estudo, o instrumento de pesquisa, que visava identificar as características pessoais dos membros e quantificar o seu comprometimento, além da forma de análise dos dados obtidos. Espera-se que seja fornecido um panorama geral dos métodos de investigação utilizados na presente pesquisa.

#### **3.1 Tipologia da pesquisa**

Conforme a tipologia proposta por Triviños (1987, apud ZANELLA, 2006), as pesquisas podem ser classificadas quanto a sua finalidade em estudos exploratórios, descritivos e experimentais. As pesquisas exploratórias têm por objetivo a ampliação do conhecimento sobre determinado problema. Segundo o autor, este tipo de pesquisa, aparentemente simples, explora a realidade buscando maior conhecimento, para posterior planejamento de uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva busca conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas, descrevendo fatos e fenômenos. Estudos experimentais são mais utilizados em ciências naturais.

A presente monografia caracteriza-se, quanto aos fins como exploratória, pois realizou uma busca de conhecimentos sobre o tema da pesquisa. Ainda, foi realizada uma pesquisa descritiva que consistiu em duas etapas: estudo dos níveis de comprometimento organizacional apresentados por servidores de uma agência reguladora federal, com o uso de questionários de mensuração sob enfoque multidimensional; e estudo das relações com as características pessoais dos indivíduos.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa valeu-se de um estudo bibliográfico e documental, realizados para a aquisição de maior familiaridade com o problema

proposto e para a consolidação do referencial teórico. Foram abordados assuntos como vertentes, enfoques, modelos e escalas do comprometimento organizacional, sua relação com a gestão e a administração pública e estudos anteriores, que embasaram a coleta de dados e a análise dos resultados da pesquisa.

Ainda, segundo Mattar (1999, apud ZANELLA, 2006), quanto à natureza das variáveis, as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas. A presente pesquisa, quanto às variáveis, foi considerada quantitativa, pois procurou medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando análises das associações entre os níveis de comprometimento organizacional e as características pessoais dos membros.

Além disso, as hipóteses e variáveis também foram claramente definidas. Não obstante, as variáveis foram transformadas em categóricas nominais e ordinais durante o processo de análise de associação, em razão da natureza das distribuições de dados e dos métodos estatísticos empregados.

### **3.2 População e amostra**

Segundo Barbetta (2005, apud ZANELLA, 2006), a população consiste do conjunto de elementos que formam o universo que o estudo pretende abranger. Os elementos são aqueles para os quais se deseja que as conclusões da pesquisa sejam válidas. Ainda, segundo o autor, a amostra é uma parte deste todo. A pesquisa considerou apenas uma unidade organizacional da agência reguladora federal escolhida, localizada na cidade do Rio de Janeiro, capital do estado de mesmo nome, na qual foram distribuídos os questionários da pesquisa pessoalmente a cada indivíduo. A amostra de 51 servidores não foi probabilística, mas surgiu a partir de uma situação em que não foi possível contemplar todos os indivíduos da população, nem proceder a uma amostragem aleatória. Portanto, esta amostra foi escolhida intencionalmente e usada na análise de associação entre os níveis de comprometimento organizacional, o modelo de gestão gerencial e as características pessoais dos membros da organização.

### 3.3 Instrumento de pesquisa

O questionário é um instrumento de pesquisa constituído por uma série ordenada de perguntas que coleta informações descritivas (perfil socioeconômico, como renda, idade, escolaridade, profissão e outras), comportamentais (padrão de consumo, de comportamento social, econômico, pessoal, dentre outros) e preferenciais (opinião e avaliação de alguma condição ou circunstância), conforme Zanella (2006). O questionário utilizado na presente pesquisa foi disponibilizado no Apêndice A.

Os questionários, acompanhados de um envelope sem identificação, foram distribuídos para cada um dos respondentes pelo próprio pesquisador, que forneceu uma breve explicação sobre os objetivos da pesquisa e se colocou à disposição para quaisquer esclarecimentos quanto ao preenchimento do instrumento. Ao terminar de responder os questionários, os indivíduos deveriam colocá-los no envelope e entregar o conjunto ao pesquisador. Os respondentes foram orientados também a não se identificarem de qualquer forma nos questionários. Tudo para a garantia da confidencialidade e para a busca por respostas mais fidedignas. Os instrumentos foram entregues e respondidos no período de 02 a 06/05/2011.

Para verificar como as variáveis demográficas afetam o comprometimento em uma organização pública, foi elaborado um questionário no qual os respondentes foram solicitados a informar sexo, idade, estado civil, escolaridade completa, tempo de serviço na organização e na administração pública federal, requisito de ingresso do cargo e a ocupação de cargo comissionado. As categorias foram escolhidas de modo a dificultar a identificação do respondente, do seu quadro e da sua carreira, permitindo respostas mais fidedignas.

No presente trabalho, foram utilizadas as escalas revisadas de 6 itens cada, totalizando 18 itens, do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991, 1993) em formato Likert com 5 pontos, com as seguintes opções: discordo totalmente, discordo em parte, Não concordo nem discordo, concordo em parte e concordo totalmente.

### 3.4 Análise de dados

A análise dos dados foi feita de forma quantitativa, por meio da aplicação do cálculo do coeficiente de contingência de Pearson sobre categorias de variáveis. A atribuição dos pontos de acordo com as respostas aos questionários foi realizada diretamente em uma planilha do Microsoft Excel 2007 após avaliação de cada instrumento.

Primeiramente, foi preciso distinguir os níveis de comprometimento organizacional entre os indivíduos da agência reguladora federal que participaram da pesquisa. Os níveis foram medidos em cada uma das escalas, Affective Commitment Scale (ACS), Continuance Commitment Scale (CCS) e Normative Commitment Scale (NCS), relativas aos componentes afetivo, instrumental e normativo do comprometimento organizacional, respectivamente. Depois, os pontos obtidos foram divididos em intervalos que geraram as categorias Forte (FOR), Indeciso (IND) e Fraco (FRA) de intensidade do comprometimento organizacional dos indivíduos. As categorias definidas no processo de agrupamento foram utilizadas posteriormente para o cálculo dos coeficientes de contingência de Pearson por meio do seu arranjo em tabelas descritas no Apêndice B para comparações entre as variáveis.

Assim, foram cumpridos os objetivos específicos de levantamento de dados pessoais dos membros da organização pública e de quantificação do nível de comprometimento organizacional.

Para a avaliação das associações existentes entre os níveis de comprometimento organizacional e as características pessoais dos membros respondentes, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- a) H0: o comprometimento organizacional não está relacionado com as características pessoais dos membros da agência reguladora;
- b) H1: o comprometimento organizacional está relacionado com as características pessoais dos membros da agência reguladora.

Para a análise, os níveis de comprometimento organizacional foram divididos em categorias, de acordo com o agrupamento baseado nos pontos atribuídos pelos respondentes. Para cada um dos componentes selecionados, foram construídas

tabelas que registraram categorias de características pessoais dos membros da organização pública e categorias de nível do comprometimento organizacional.

Sobre as tabelas construídas, respeitando o mínimo de 5 ocorrências em cada casa esperada, conforme recomendação de Bussab e Morettin (1987) foram calculados os coeficientes de contingência de Pearson correspondentes e a probabilidade de falsa rejeição da hipótese nula sob uma distribuição qui-quadrado, com o auxílio de fórmulas do Microsoft Excel 2007.

A hipótese nula foi rejeitada com um nível de significância de 5% para cada análise de associação entre nível de comprometimento organizacional e características pessoais dos indivíduos da amostra. As variáveis foram as seguintes: níveis de comprometimento organizacional e características pessoais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Níveis de comprometimento

A partir dos dados coletados, observa-se um componente afetivo forte em 25 indivíduos, indeciso em 19 e fraco em 6 deles. O componente instrumental foi forte em 23 indivíduos, indeciso em 17 e fraco em 9 deles. O componente normativo foi diferente, sendo forte em 10 indivíduos, indeciso em 15 e fraco em 25 deles.

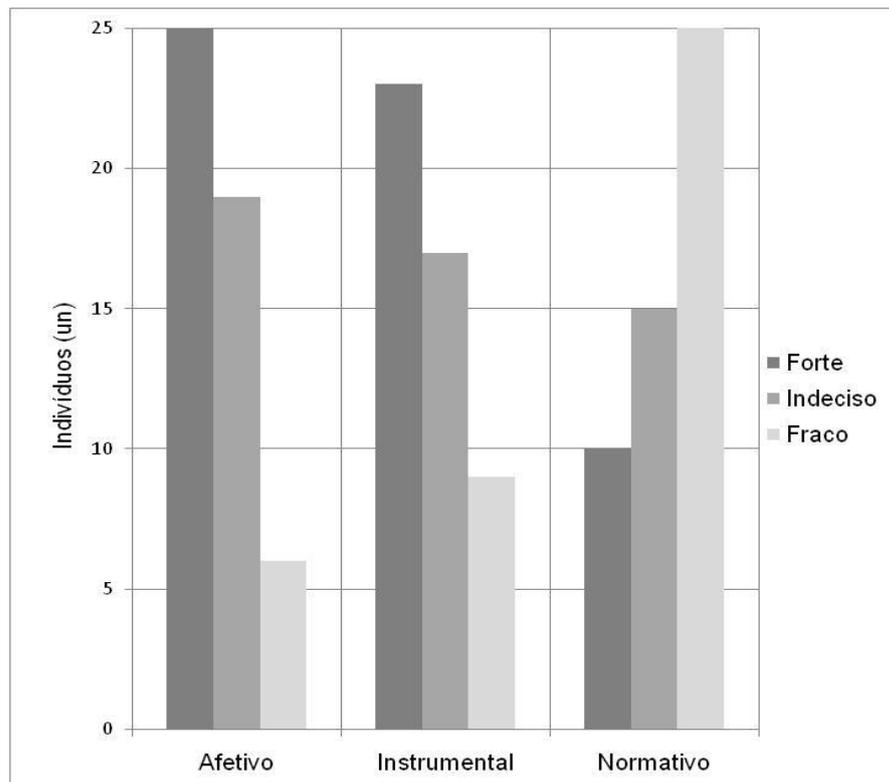


Gráfico 1 – Componentes do comprometimento organizacional

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise do Gráfico 1, é possível perceber certa similaridade entre os resultados desta pesquisa e os encontrados por Campos et al (2009) no estudo realizado na FEA/USP, quanto aos componentes afetivo e normativo do

comprometimento. Apenas para o componente instrumental foi verificada uma diferença significativa. Os Quadros 1, 2 e 3 trazem a frequência de respostas para cada um dos itens das escalas utilizadas.

Questões		Respostas				
		DT	DP	NC/ND	CP	CT
		1	2	3	4	5
A1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na organização.	12%	13%	18%	37%	20%
A2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	4%	14%	14%	47%	21%
A3	Eu não sinto um forte senso de integração com a organização.	24%	25%	10%	27%	14%
A4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado à organização	37%	21%	16%	16%	10%
A5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na organização	39%	21%	14%	16%	10%
A6	A organização tem um imenso significado pessoal para mim	10%	12%	14%	24%	40%

#### Quadro 1 – Frequência de respostas para a escala ACS

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Os membros da agência que responderam o questionário, em sua maioria, mostraram disposição de fazer carreira na organização e perceberam os problemas dela como se fossem os seus próprios, fornecendo como resultado 57% e 68% de respostas positivas, respectivamente. Em relação ao senso de integração, mostraram-se bem divididos em suas opiniões.

A maioria, 48% e 60% respectivamente, discordou da afirmação de que não se sente emocionalmente vinculada à organização e de que não se sente de casa nela. Quanto ao significado pessoal que a organização possui, houve uma maioria de 64% de respostas positivas. Assim, no geral, as pessoas se mostram afetivamente comprometidas com a agência reguladora.

Questões		Respostas				
		DT	DP	NC/ND	CP	CT
		1	2	3	4	5
I1	Na situação atual, ficar com a organização é na realidade tanto uma necessidade quanto um desejo.	14%	10%	10%	38%	28%
I2	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a organização agora.	18%	24%	4%	28%	26%
I3	Se eu decidisse deixar a organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	21%	14%	4%	24%	37%
I4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a organização.	47%	21%	8%	10%	14%
I5	Se eu já não tivesse dado tanto de mim na organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	43%	16%	21%	14%	6%
I6	Uma das poucas consequências negativas de deixar a organização seria a escassez de alternativas imediatas.	16%	29%	18%	16%	21%

## Quadro 2 – Frequência de respostas para a escala CCS

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

Quanto ao componente instrumental, um total de 68% dos respondentes tem necessidade de permanecer. Em relação à dificuldade de deixar a organização e à existência de alternativas imediatas, mostraram opiniões divididas. Dos respondentes, 61% concordaram que as suas vidas ficariam bastante desestruturadas se rompessem o vínculo. A maioria, 68% dos respondentes, não se preocupada muito com a disponibilidade de alternativas ao sair da organização. Parece que uma grande parte do grupo desconsidera os seus esforços pela organização quanto a manutenção do vínculo, num total de 59% das pessoas.

Questões		Respostas				
		DT	DP	NC/ND	CP	CT
		1	2	3	4	5
N1	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na organização.	18%	18%	14%	19%	31%
N2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a organização agora.	56%	14%	2%	18%	10%
N3	Eu me sentiria culpado se deixasse a organização agora.	72%	10%	10%	2%	6%
N4	A organização merece minha lealdade.	8%	6%	8%	29%	49%
N5	Eu não deixaria a organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	53%	14%	8%	15%	10%
N6	Eu devo muito à organização.	27%	10%	16%	27%	20%

## Quadro 3 – Frequência de respostas para a escala NCS

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

No componente normativo, as opiniões se dividiram quanto à obrigação de permanecer e a gratidão para com a organização. Nos outros itens, a maioria das respostas foi negativa para o componente normativo. Assim, 70% deles não acha errado deixar a organização no momento, 82% não se sentiriam culpados se o fizesse e 67% sairiam sem muitas considerações sobre obrigações morais para com os colegas. Por outro lado, 78% acham que a organização merece sua lealdade.

## 4.2 Associações entre variáveis

### 4.2.1 Sexo

A análise do Gráfico 2 mostra que os níveis de comprometimento afetivo foram mais fortes no grupo de respondentes do sexo feminino. O valor C foi de 0,270 e o nível de significância foi de 4,7004%. Assim, a hipótese H0 foi rejeitada, indicando associação entre componente afetivo e sexo dos indivíduos.

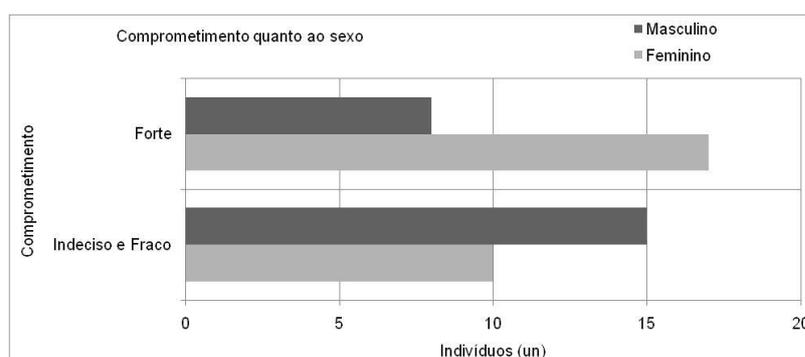


Gráfico 2 – Níveis de comprometimento afetivo e modelo de gestão

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 3 mostra que os níveis de comprometimento instrumental foram mais fortes no grupo de respondentes do sexo feminino. O valor C foi de 0,335 e o nível de significância foi de 1,2776%. Assim, a hipótese H0 foi rejeitada, indicando a existência de associação entre as variáveis.

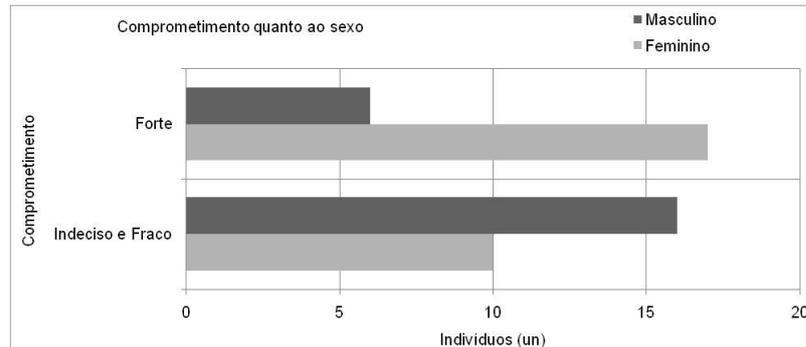


Gráfico 3 – Níveis de comprometimento instrumental e sexo

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 4 mostra que os níveis de comprometimento normativo foram mais fracos no grupo de respondentes do sexo feminino. O valor C foi de 0,120 e o nível de significância foi superior a 39%. A hipótese H0 não foi rejeitada, não se verificando associação entre as variáveis.

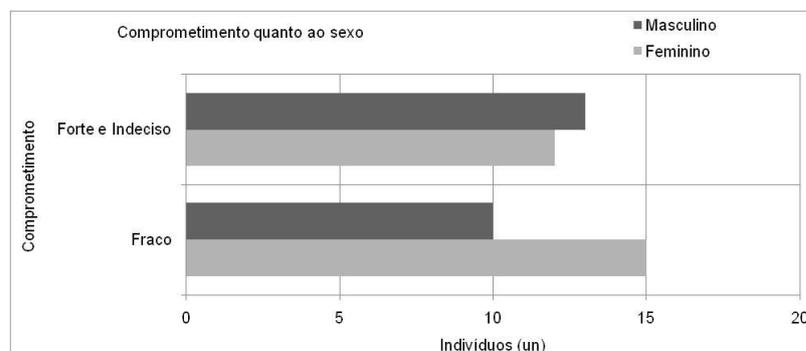


Gráfico 4 – Níveis de comprometimento normativo e sexo

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Idade

A análise do Gráfico 5 mostra níveis de comprometimento afetivo mais fortes no grupo de maior idade. Com C de 0,197 e nível de significância maior que 15%, a hipótese H0 não foi rejeitada. Assim, não se verifica associação entre as variáveis.

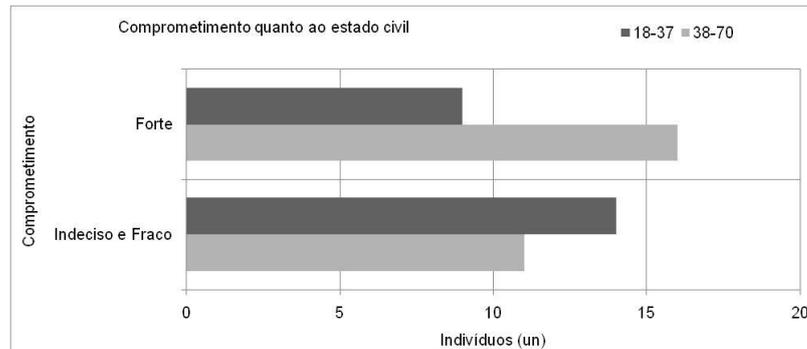


Gráfico 5 – Níveis de comprometimento afetivo e idade

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 6 mostra níveis bastante parecidos para os dois grupos. O valor C foi de 0,017 e o nível de significância foi maior que 90%. A hipótese H0 não foi rejeitada, não se verificando associação entre as variáveis.

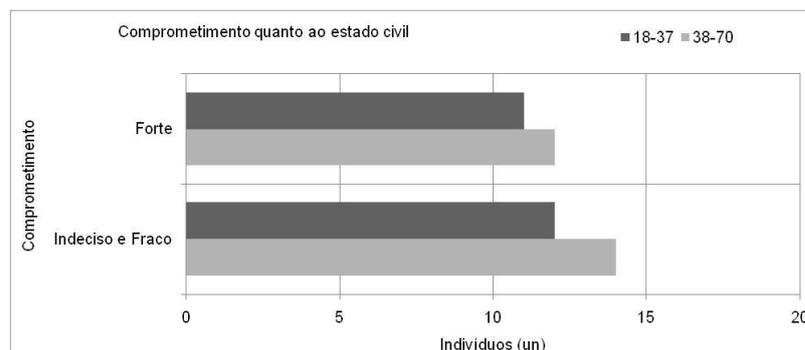


Gráfico 6 – Níveis de comprometimento instrumental e idade

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 7 mostra nível de comprometimento normativo mais fraco em idades menores. Com valor C de 0,270, nível de significância maior que 4,7004%, a hipótese H0 não foi rejeitada. Não se verifica associação entre variáveis.

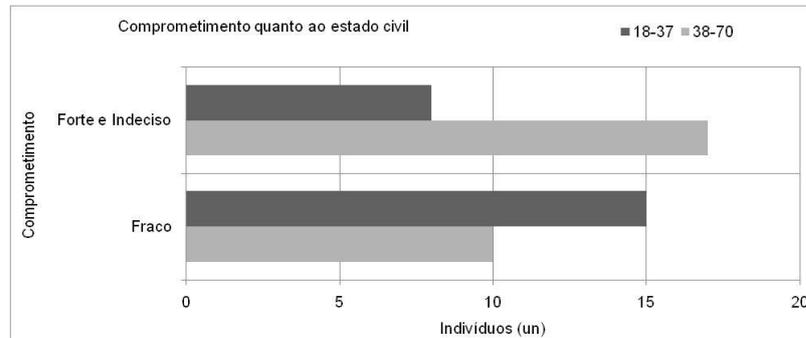


Gráfico 7 – Níveis de comprometimento normativo e idade

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.3 Estado civil

A análise do Gráfico 8 mostra níveis de comprometimento afetivo mais fortes no grupo de casados e separados. Com C de 0,141 e nível de significância maior que 32%, a hipótese H0 não foi rejeitada. Não se verifica associação entre variáveis.

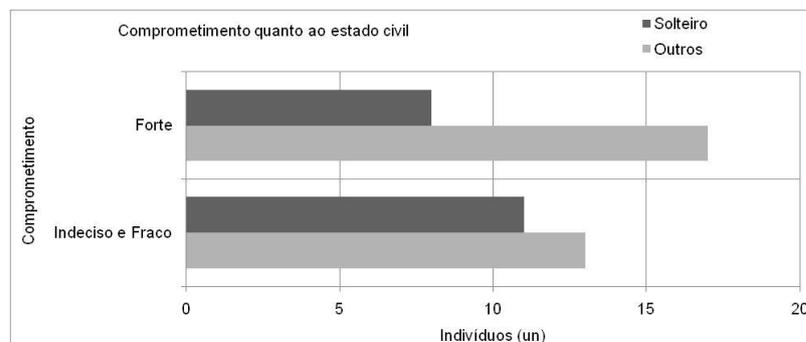


Gráfico 8 – Níveis de comprometimento afetivo e estado civil

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 9 mostra níveis de comprometimento instrumental que não variaram muito para os grupos. Com C de 0,032 e nível de significância maior que 82%, a hipótese H0 não foi rejeitada. Não se verifica associação de variáveis.

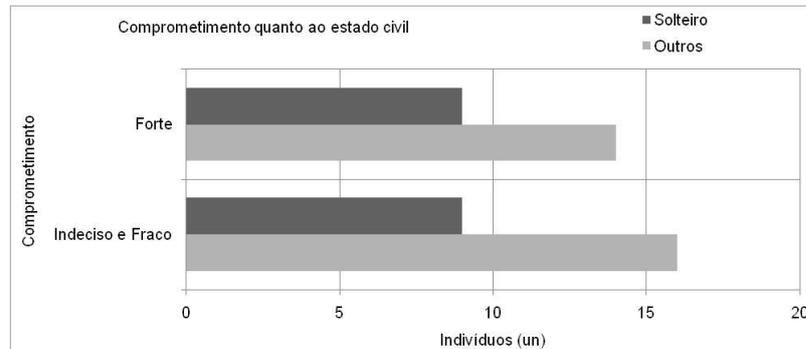


Gráfico 9 – Níveis de comprometimento instrumental e estado civil

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 10 mostra que os níveis de comprometimento normativo foram proporcionalmente mais fracos no grupo de solteiros. O valor C foi de 0,152 e o nível de significância foi maior que 28%. A hipótese H0 não foi rejeitada, não se verificando associação entre as variáveis.

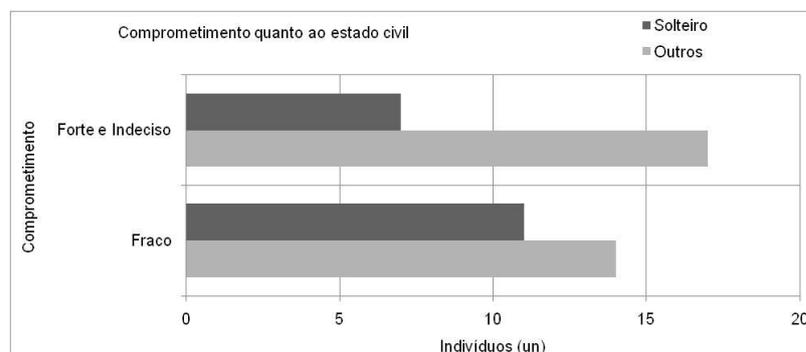


Gráfico 10 – Níveis de comprometimento normativo e estado civil

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.4 Escolaridade

A análise do Gráfico 11 mostra níveis de comprometimento afetivo mais fortes no grupo de nível superior. O valor C foi de 0,144 e o nível de significância foi maior que 59%. Por outro lado, na análise do Gráfico 12, os níveis de comprometimento instrumental se mostraram mais fortes no grupo com nível médio. O valor C foi de 0,142 e o nível de significância foi maior que 60%. Nas duas situações, a hipótese H0 não foi rejeitada, não se verificando associação entre as variáveis.

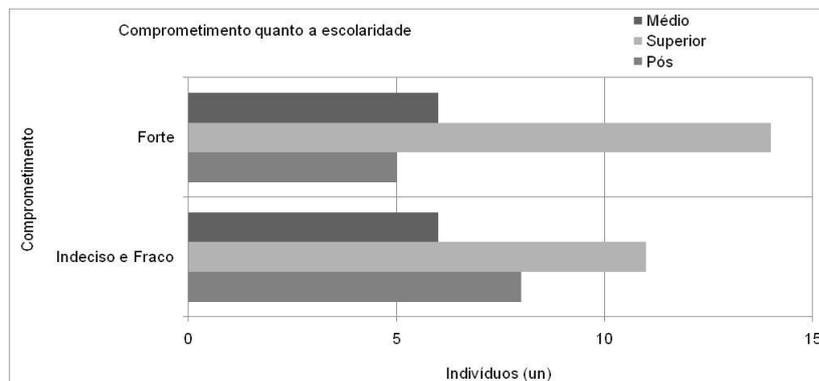


Gráfico 11 – Níveis de comprometimento afetivo e escolaridade

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

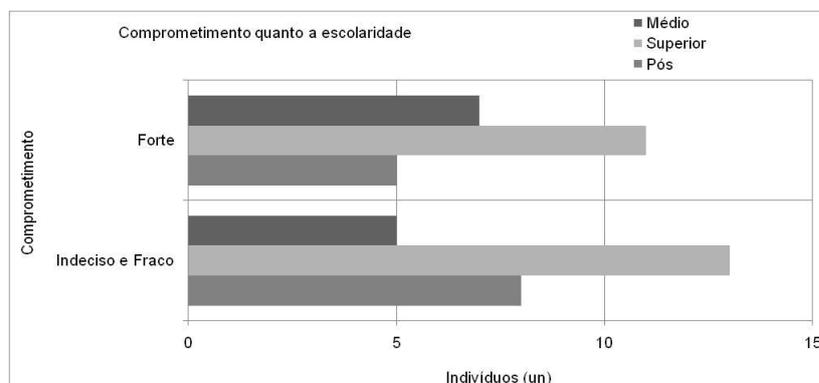


Gráfico 12 – Níveis de comprometimento instrumental e escolaridade

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 13 mostra que os níveis normativos foram mais fracos para graduados. O valor C foi de 0,048 e o nível de significância foi maior que 94%. A hipótese H0 não foi rejeitada, não se verificando associação entre as variáveis.

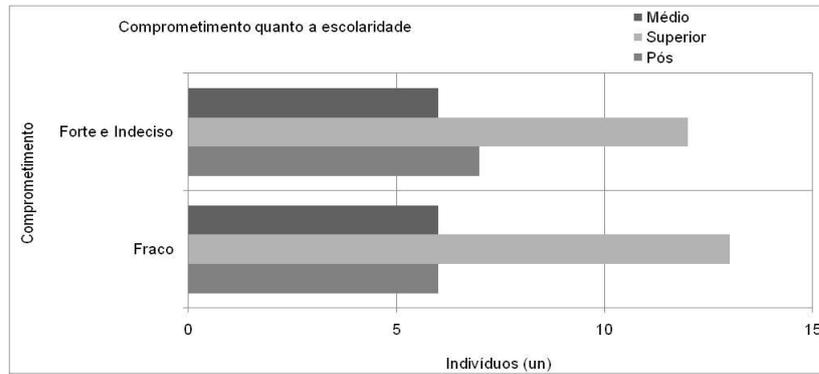


Gráfico 13 – Níveis de comprometimento normativo e escolaridade

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.5 Tempo de serviço na organização

A análise do Gráfico 14 mostra níveis afetivos mais fortes no grupo com 7 anos ou mais na agência. O C foi de 0,123 e o nível de significância maior que 67%.

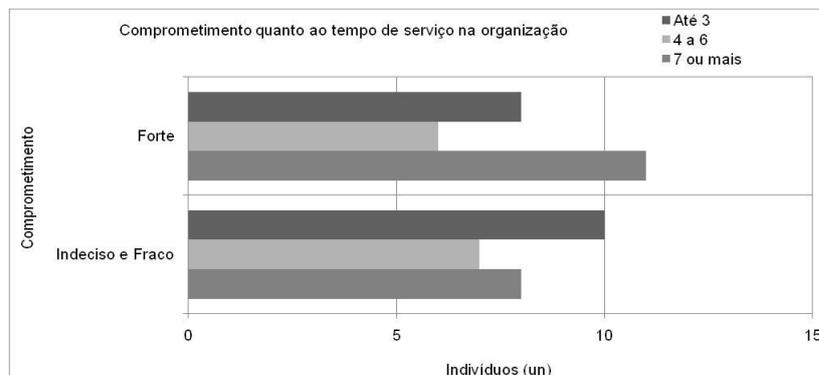


Gráfico 14 – Níveis de comprometimento afetivo e tempo de serviço na agência

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 15 mostra que os níveis de comprometimento instrumental foram mais fracos proporcionalmente no grupo de respondentes com 7 anos ou mais na agência. O valor C foi de 0,049 e o nível de significância foi maior que 94%. A análise do Gráfico 16 mostra que os níveis de comprometimento normativo foram mais fortes proporcionalmente no grupo de respondentes com até 3 anos na agência. O valor C foi de 0,207 e o nível de significância foi maior que 32%. Para nenhuma dos três componentes, afetivo, instrumental e normativo, a hipótese H0 foi rejeitada, não se verificando associação entre variáveis quanto ao tempo de serviço na organização.

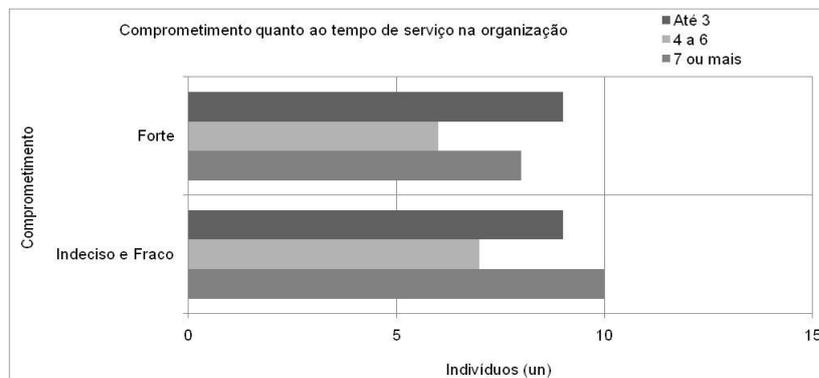


Gráfico 15 – Níveis de comprometimento instrumental e tempo de serviço na agência

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

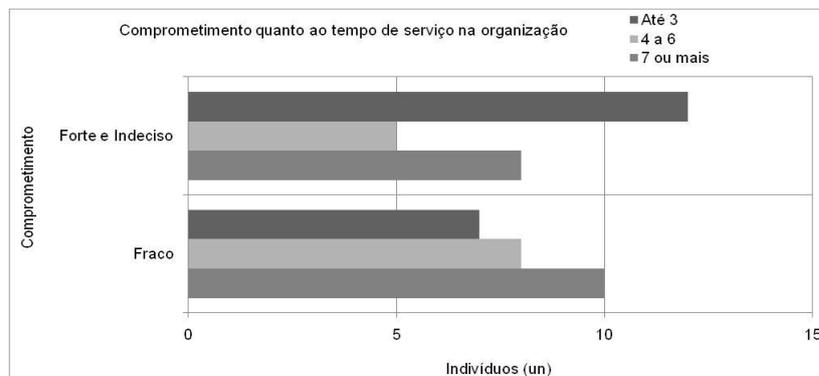


Gráfico 16 – Níveis de comprometimento normativo e tempo de serviço na agência

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.6 Tempo de serviço público federal

A análise do Gráfico 17 mostra que os níveis de comprometimento afetivo foram mais fracos proporcionalmente no grupo de respondentes com 5 a 9 anos na agência. O valor C foi de 0,089 e o nível de significância foi maior que 81%. A análise do Gráfico 18 mostra que os níveis de comprometimento instrumental foram mais fortes no grupo de respondentes com até 5 anos na agência. O valor C foi de 0,173 e o nível de significância foi maior que 46%.

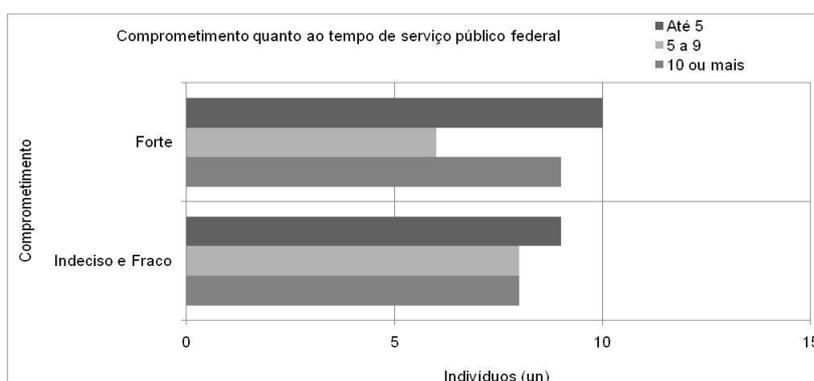


Gráfico 17 – Níveis de comprometimento afetivo e tempo de serviço público federal

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

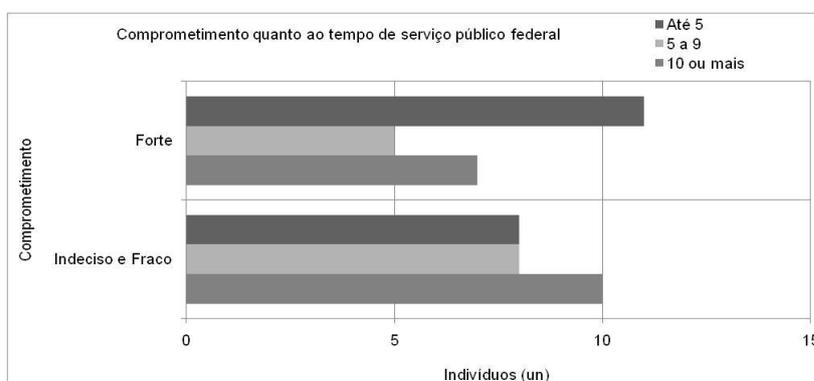


Gráfico 18 – Níveis de comprometimento instrumental e tempo de serviço público federal

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 19 mostra níveis normativos mais fracos no grupo com 5 a 9 anos de agência. O C foi de 0,183 e o nível de significância foi maior que 42%. Em nenhum componente, a hipótese H0 foi rejeitada.

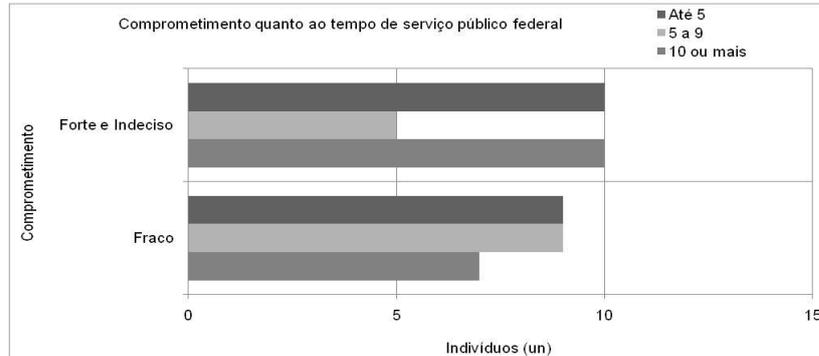


Gráfico 19 – Níveis de comprometimento normativo e tempo de serviço público federal

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.7 Requisito do cargo

A análise do Gráfico 20 mostra níveis afetivos mais fracos para os cargos de requisito de nível médio. O C foi de 0,141, com nível de significância acima de 31%.

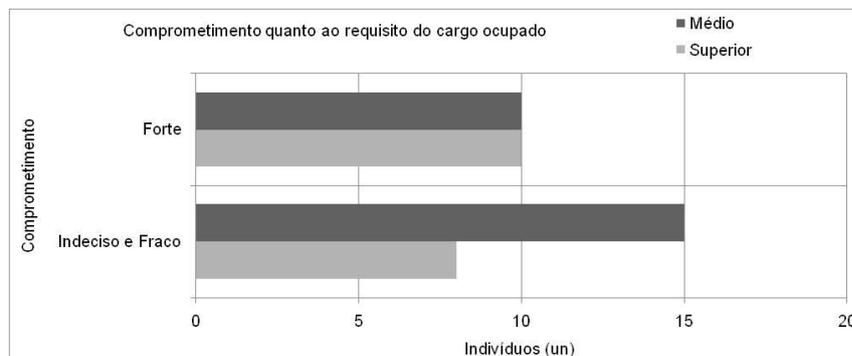


Gráfico 20 – Níveis de comprometimento afetivo e requisito do cargo

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 21 indica que não houve diferenças proporcionais muito significativas entre os dois grupos nos níveis de comprometimento instrumental. O valor C foi de 0,018 e o nível de significância foi maior que 89%.

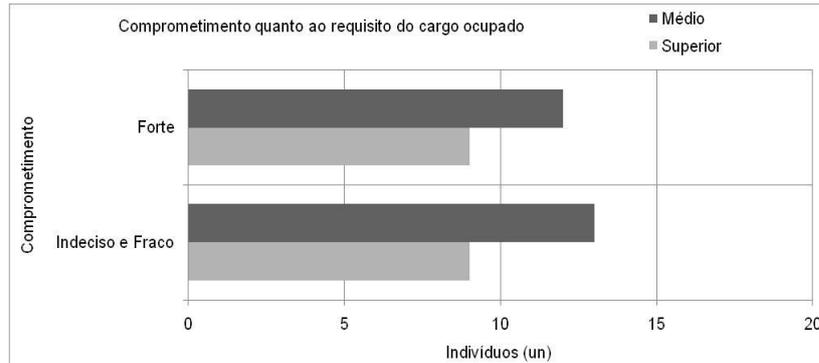


Gráfico 21 – Níveis de comprometimento instrumental e requisito do cargo

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 22 indica que não houve diferenças proporcionais muito significativas entre os dois grupos nos níveis de comprometimento instrumental. O valor C foi de 0,092 e o nível de significância foi maior que 51%. Em nenhum dos três componentes, a hipótese H0 foi rejeitada.

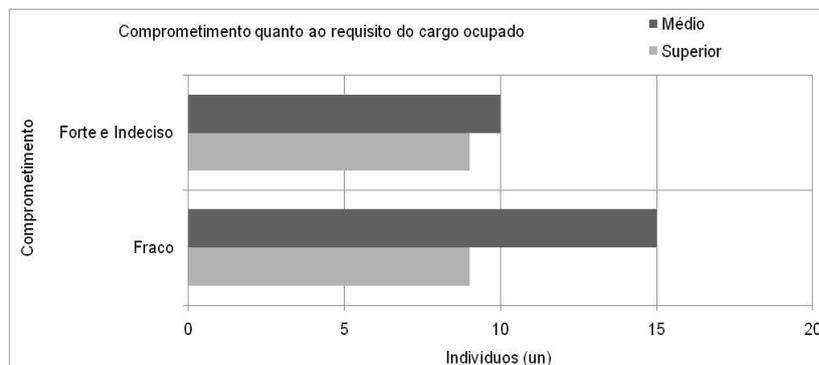


Gráfico 22 – Níveis de comprometimento normativo e requisito do cargo

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

#### 4.2.8 Cargo comissionado

A análise do Gráfico 23 mostra níveis de comprometimento afetivo mais fracos no grupo dos que não ocupam cargo comissionado. O valor C foi de 0,316 e o nível de significância foi de 1,8422%. A hipótese H0 foi rejeitada, indicando que existe associação entre as variáveis. A análise do Gráfico 24 mostra níveis de comprometimento instrumental mais fracos no grupo dos que não ocupam cargo comissionado. O valor C foi de 0,171 e o nível de significância foi maior que 22%. A hipótese H0 não foi rejeitada, não se verificando associação entre as variáveis.

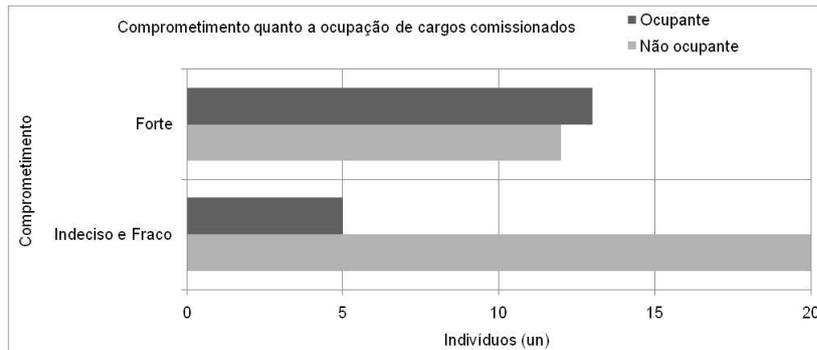


Gráfico 23 – Níveis de comprometimento afetivo e cargo comissionado

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

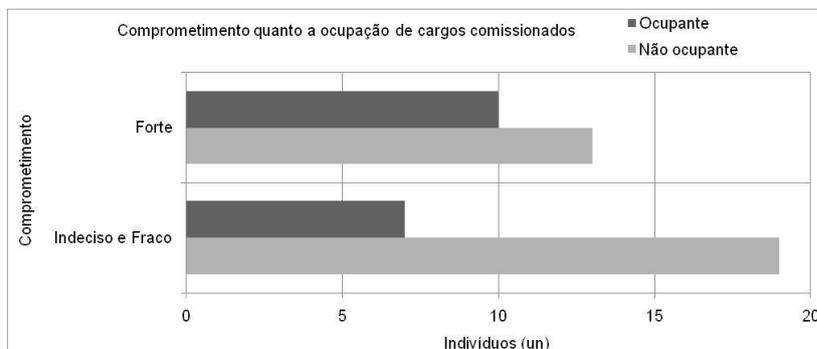


Gráfico 24 – Níveis de comprometimento instrumental e cargo comissionado

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

A análise do Gráfico 25 mostra que os níveis de comprometimento normativo foram mais fracos proporcionalmente no grupo de respondentes que não ocupam cargo comissionado. O valor C foi de 0,316 e o nível de significância foi de 1,8422%. A hipótese H0 foi rejeitada, indicando que existe associação entre as variáveis.

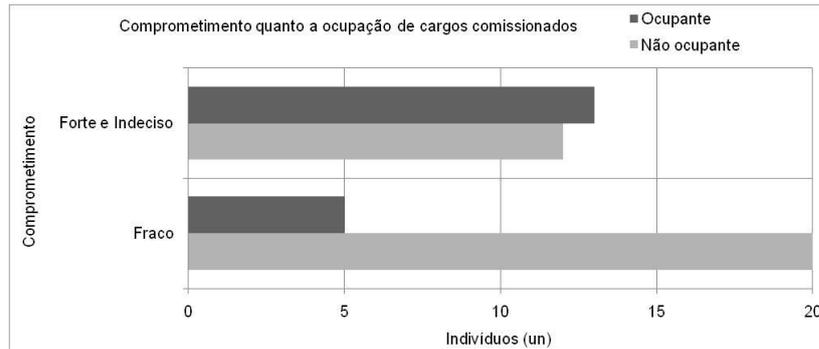


Gráfico 25 – Níveis de comprometimento normativo e cargo comissionado

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da pesquisa.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa mostrou que os membros da agência reguladora objeto da pesquisa apresentam um comprometimento afetivo e instrumental de nível forte a indeciso, sendo observados poucos indivíduos com nível fraco para estes componentes. No entanto, a situação se inverte quando se trata do comprometimento normativo.

Em relação aos estudos conduzidos por Campos et al (2009) na FEA/USP, houve diferença significativa apenas quanto ao componente instrumental. O fato pode ser atribuído às menores remunerações concedidas aos servidores técnico-administrativos daquela universidade pública quando comparadas com as remunerações das carreiras típicas de Estado das agências reguladoras.

A presença predominantemente fraca do comprometimento normativo nos servidores da agência também indica que, em se tratando do serviço público federal brasileiro, a correlação entre este componente e o afetivo pode não ser tão significativa quanto apontam os estudos da área do comprometimento organizacional. O fraco comprometimento normativo pode indicar a necessidade de melhorias na comunicação da missão, da visão e dos valores da organização para os seus membros.

De fato, o único item da escala do componente normativo do comprometimento organizacional que foi respondido de forma predominantemente positiva foi o que indica o quanto a organização merece a lealdade do servidor. É preciso destacar que a lealdade para com a instituição é dever do servidor público, estabelecido na Lei nº. 8.112/90 (BRASIL, 1990), que parece ter sido bem internalizado pelos respondentes. A agência reguladora poderia dotar mecanismos para mostrar ao servidor que espera dele comprometimento normativo também em outros aspectos do serviço.

Cabe destacar ainda as respostas que indicaram, em sua maioria, ausência de obrigação em permanecer na organização ou com os demais membros. A primeira situação poderia ser atribuída às pressões psicológicas internas e externas sobre os servidores para continuar participando de concursos em busca de melhores

colocações, e a segunda poderia ser considerada indicativa de que o clima organizacional e o espírito de equipe precisam melhorar.

Em relação ao teste de associação entre variáveis, foram verificados coeficientes de contingência muito baixos entre elas.

As mulheres se mostraram mais fortemente comprometidas afetiva e instrumentalmente que os homens na agência reguladora. Para estes dois componentes, os resultados indicaram a existência de associação com a variável sexo dos respondentes. Pessoas com idades de no mínimo 38 anos se mostraram mais fortemente comprometidas normativamente, tendo sido possível também estabelecer uma relação entre o componente e a variável idade.

Embora as pessoas com maior tempo de serviço na organização tenham respondido com um comprometimento afetivo mais forte, corroborando resultados de Brandão e Bastos (1993), não foi possível encontrar associações entre os componentes e as variáveis que descrevem o tempo de agência e o tempo de serviço público federal do indivíduo.

Quanto ao estado civil, os indivíduos casados e separados apresentaram comprometimento afetivo mais forte que os solteiros, da mesma forma que os resultados encontrados por Naves e Coleta (2003). No entanto, não foi verificada associação entre as variáveis de comprometimento e a de estado civil. Os resultados sobre escolaridade e requisito de entrada no cargo variaram através dos componentes do comprometimento e não foi verificada qualquer associação entre estas variáveis.

Os ocupantes de cargos comissionados se mostraram mais comprometidos em todos os componentes. Foi encontrada uma associação entre esta variável e os componentes afetivo e normativo. Os resultados estão de acordo com a teoria que aponta um maior comprometimento dos indivíduos que possuem maior autonomia no trabalho e a possibilidade de exercer funções mais gratificantes.

Assim, de um total de 24 testes de associação entre variáveis de características pessoais e de mensuração dos componentes do comprometimento, apenas 5 associações foram encontradas, para sexo, idade e ocupação de cargo comissionado. O resultado geral permite inferir que as características pessoais realmente desempenham papel relativamente menor do que outras no desenvolvimento do comprometimento.

Como limitação do estudo, tem-se que as técnicas utilizadas para aferir a associação entre as variáveis não permitem estabelecer nexos causais entre elas.

Sugere-se que pesquisas posteriores investiguem os antecedentes do comprometimento organizacional relacionados com características de gestão da organização, além de conseqüentes do comprometimento relacionados com desempenho e outras características organizacionais desejáveis. A realização de uma pesquisa com as mesmas características desta, mas com população que possa abranger um maior número de organizações públicas, também é recomendável, tendo em vista a escassez de estudos do comprometimento organizacional no setor público.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. 1996. Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Journal of Vocational Behaviour**, v.49. 1996.

ALLEN, N. J; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupation Psychology**, London, v. 63, n. 1, Jan. 1990.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, mai./jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. O Conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Revista Organizações e Sociedade**, Salvador, v.1, n. 2, 1994.

BORGES, R. S. G.; Marques, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Práticas Administrativas**, Maringá, v. 2, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA,19., 1989, Ribeirão Preto. **Anais eletrônicos...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

BRANDÃO, M. G. A.; BATOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, jul./set. 1993.

BRASIL. **Câmara da Reforma do Estado**. Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado. Brasília, 1995.

\_\_\_\_\_. Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Presidência da República, Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_. Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Presidência da República**, Brasília, 2011.

\_\_\_\_\_ Lei nº. 10.871, de 20 de maio de 2004. Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, 2011.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 4. ed. São Paulo: Atual, 1987.

CAMPOS, J. G. F. et al. Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP). In: XII SEMEAD – Seminários em Administração, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009.

CARMO, G. **Antecedentes da intenção de rotatividade**: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização. 2009. 143 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2009.

COHEN, A. **Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets**: a review of the literature and suggestions for a future research agenda. 2007. University of Bremen, marz. 2007.

COSTA, F. L. da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, set./out. 2008.

COSTA, V. M. F. **As bases afetiva e instrumental do comportamento organizacional**: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. 2007. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade da Bahia, Salvador, 2007.

DELORIA, J. E. **A comparative study of employee commitment**: core and contract employees in a federal agency. Dissertation (Doctorate in Philosophy)–Virginia Polytechnic Institute and State University, Falls Church, 2001.

DINIZ, E. H. et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.43, n.1, jan./fev. 2009.

ERDHEIM, J. **The development of normative commitment through team processes**: Implications for foci of commitment and turnover. 2005. Thesis (Master of Arts)—Bowling Green State University, Bowling Green, Ohio, 2005.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GOULET, L. R.; FRANK, M. L. Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. 2002. **Public Personnel Management**, New London, v.31, n.2, sum. 2002.

GUIMARÃES, B. S. **Da regulação como função de direito administrativo**. 2007. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado)—Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

HAWKINGS, W. D. **Predictors of affective organizational commitment among high school principals**. 1998. Thesis (Doctorate in Education)—Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 1998.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, New York, v. 38, n. 3, 1995.

MATIAS-PEREIRA, J. Reforma do Estado, transparência e democracia no Brasil. **Revista Acadêmica de Economia**, Málaga, n. 26, jun. 2004.

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

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, Florianópolis, v. 5, n. 2, jul./dez. 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.2, n.3, set./dez. 1998.

MENGARDA, J. **A demissão dos dirigentes das agências reguladoras**. 2009. Monografia (Bacharelado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

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

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, Toronto, n. 61, 2002.

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. 1993.

MORAES, F. M. M. de.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 6, n. 12, jul./dez. 2004.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, edição especial. 2003.

NEHMEH, R. What is Organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it? **Swiss Management Center**, marz. 2009.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 2008. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PEREGRINO, F. O. de F. **A nova administração pública no Brasil (1995/2009): uma avaliação do modelo de organização social na área da ciência & tecnologia**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

PRADO, O. **Governo eletrônico e transparência: publicização das contas públicas das capitais brasileiras**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo)–Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C.. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: XXII ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, mar./abr. 2009.

SILVEIRA, E. R. da. **A autonomia regulamentar das agências reguladoras**. 2004. Monografia (Bacharelado em Direito)–Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2004.

SOUZA FILHO, R. de **Estado, burocracia e patrimonialismo no desenvolvimento da administração pública brasileira**. 2004, Tese (Doutorado em Serviço Social)–Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

TREVISAN, R. (Coord.). **Michaelis moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2007.

VILAS BOAS, A. A. et al. A percepção de clientes, gerentes e funcionários de pequenas empresas de hotelaria sobre valores visando crescimento e sustentabilidade. In: X SEMEAD – Seminários em Administração, 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: USP, 2007.

WEBER, K. E. M. **Economia e sociedade**. Vol. II Fundamentos da sociologia compreensiva. São Paulo: Imprensa Oficial; Brasília: UNB, 2004.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

## Apêndice A – Instrumentos de pesquisa

Peço sua paciência e sua atenção para responder a este questionário de pesquisa da minha monografia de Especialização em Gestão Pública. O objetivo é avaliar o Comprometimento Organizacional com base em seus sentimentos e opiniões.

As respostas são confidenciais e serão analisadas em conjunto com as dos demais participantes. Por isso, não escreva seu nome no questionário. Ao término do preenchimento, entregue o questionário dentro do envelope que o acompanha.

Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Peço ainda que responda e entregue o questionário em dois dias no máximo. Coloco-me à disposição para mais esclarecimentos.

Agradeço a sua valiosa contribuição.

Luciano Jorge Garcia Pepe

Assinale com um X a opção que corresponde a sua situação.

1 – Sexo

Masculino  Feminino

2 – Idade em anos completos

18 a 27  28 a 37  38 a 47  48 a 57  58 a 70

3 – Estado civil

Solteiro  Casado  Separado  Viúvo

4 – Escolaridade completa

Ensino fundamental  Ensino médio  Ensino superior  Pós-graduação

5 – Tempo de serviço na organização em anos completos

Menos de 2  2 a 3  4 a 6  7 ou mais

6 – Tempo de serviço público federal em anos completos

Menos de 5  5 a 9  10 a 19  20 ou mais

7 – Requisito do cargo que ocupa

Nível fundamental  Nível médio  Nível superior  Não se aplica

8 – Cargo comissionado

Ocupante  Não ocupante

Gostaria de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma das frases abaixo que abordam a relação entre você e a organização. Assinale com um X no quadro abaixo do número que corresponde a cada resposta sua.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo em Parte	Não Concordo Nem Discordo	Concordo em Parte	Concordo Totalmente

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

## Apêndice B – Tabulação de dados

N	ACS	ACS	CCS	CCS	NCS	NCS
1	FOR	4,17	IND	3,33	IND	2,83
2	FRA	2,33	IND	2,50	FRA	2,17
3	IND	2,67	FRA	1,50	FRA	1,67
4	IND	3,33	IND	3,00	FOR	3,83
5	IND	3,00	IND	2,67	FRA	1,67
6	IND	3,50	IND	3,50	FRA	1,00
7	FOR	4,33	FRA	2,17	FOR	4,00
8	FOR	5,00	FRA	1,00	FRA	1,67
9	IND	3,50	FOR	3,83	FRA	2,33
10	IND	2,67	FOR	4,00	FRA	1,00
11	FRA	2,17	FOR	4,00	FRA	1,00
12	FOR	3,67	FRA	1,33	IND	2,83
13	FOR	4,17	FOR	4,33	IND	2,67
14	FOR	3,67	FOR	1,50	FRA	2,17
15	FOR	4,00	FOR	4,17	IND	3,50
16	IND	3,33	IND	2,67	IND	2,67
17	FRA	2,33	FRA	1,83	FRA	1,50
18	IND	3,50	IND	4,00	FOR	5,00
19	FOR	4,83	FOR	4,50	IND	2,50
20	IND	3,17	IND	2,00	FRA	1,50
21	FOR	3,83	FOR	3,00	FRA	2,17
22	FOR	4,83	FOR	4,00	FRA	2,33
23	FOR	4,50	FOR	2,00	FOR	4,33
24	IND	3,33	IND	3,67	FOR	4,00
25	FOR	4,00	FOR	2,00	IND	2,67
26	FRA	1,67			FRA	1,50
27			FRA	4,17	IND	3,00
28	IND	3,17	IND	2,83	FRA	2,17
29	IND	3,50	IND	2,33	FOR	3,83
30	FRA	1,67	FRA	2,00	FRA	1,83
31	IND	2,67	FRA	2,17	FRA	1,67
32	FOR	4,83	FOR	2,67	IND	3,00
33	IND	3,17	IND	2,00	FRA	1,33
34	IND	3,50	IND	3,33	FRA	2,33
35	IND	3,00	IND	2,50	FRA	1,67
36	FOR	4,33	FOR	3,83	IND	2,50
37	FOR	4,83	FOR	2,17	IND	3,33
38	FOR	4,17	FOR	4,00	FOR	4,50
39	IND	3,50	IND	4,67	FOR	3,67
40	FOR	4,17	FOR	4,00	IND	3,17
41	IND	3,00	IND	2,67	FRA	2,33
42	FOR	3,67	FOR	3,00	FRA	2,33
43	FOR	3,83	FOR	2,17	IND	3,17
44	FOR	4,17	FOR	2,17	FOR	3,67
45	FOR	3,83	FOR	1,67	FRA	2,17
46	FOR	4,33	FOR	4,33	FRA	2,33
47	FRA	1,83	FRA	2,83	FRA	1,00
48	IND	3,17	IND	3,33	IND	2,50
49	FOR	3,67			IND	3,50
50	FOR	4,17	FOR	2,33	FOR	3,83
51	FOR	4,50	FOR	4,00		

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Sexo
2	FRA	IND	FRA	MAS
3	IND	FRA	FRA	MAS
4	IND	IND	FOR	MAS
6	IND	IND	FRA	MAS
8	FOR	FRA	FRA	MAS
12	FOR	FRA	IND	MAS
15	FOR	FOR	IND	MAS
16	IND	IND	IND	MAS
18	IND	IND	FOR	MAS
19	FOR	FOR	IND	MAS
20	IND	IND	FRA	MAS
24	IND	IND	FOR	MAS
26	FRA		FRA	MAS
29	IND	IND	FOR	MAS
30	FRA	FRA	FRA	MAS
36	FOR	FOR	IND	MAS
39	IND	IND	FOR	MAS
40	FOR	FOR	IND	MAS
41	IND	IND	FRA	MAS
42	FOR	FOR	FRA	MAS
43	FOR	FOR	IND	MAS
47	FRA	FRA	FRA	MAS
48	IND	IND	IND	MAS
1	FOR	IND	IND	FEM
5	IND	IND	FRA	FEM
7	FOR	FRA	FOR	FEM
9	IND	FOR	FRA	FEM
10	IND	FOR	FRA	FEM
11	FRA	FOR	FRA	FEM
13	FOR	FOR	IND	FEM
14	FOR	FOR	FRA	FEM
17	FRA	FRA	FRA	FEM
21	FOR	FOR	FRA	FEM
22	FOR	FOR	FRA	FEM
23	FOR	FOR	FOR	FEM
25	FOR	FOR	IND	FEM
27		FRA	IND	FEM
28	IND	IND	FRA	FEM
31	IND	FRA	FRA	FEM
32	FOR	FOR	IND	FEM
33	IND	IND	FRA	FEM
34	IND	IND	FRA	FEM
35	IND	IND	FRA	FEM
37	FOR	FOR	IND	FEM
38	FOR	FOR	FOR	FEM
44	FOR	FOR	FOR	FEM
45	FOR	FOR	FRA	FEM
46	FOR	FOR	FRA	FEM
49	FOR		IND	FEM
50	FOR	FOR	FOR	FEM
51	FOR	FOR		FEM

Comprometimento	Sexo		Total	Esperados	
	Masculino	Feminino		Masculino	Feminino
Afetivo					
Forte	8	17	25	11,50	13,50
Indeciso e Fraco	15	10	25	11,50	13,50
Total	23	27	50	23,00	27,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos		Medida Qui Quadrado
	Masculino	Feminino	
Afetivo			3,95
Forte	1,07	0,91	
Indeciso e Fraco	1,07	0,91	
Soma dos Desvios	3,95		

C de Pearson	0,270
--------------	-------

Significância (%)	4,7004
-------------------	--------

Significância 2 (%)	4,7004
---------------------	--------

Comprometimento	Sexo		Total	Esperados	
	Masculino	Feminino		Masculino	Feminino
Instrumental					
Forte	6	17	23	10,33	12,67
Indeciso e Fraco	16	10	26	11,67	14,33
Total	22	27	49	22,00	27,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos		Medida Qui Quadrado
	Masculino	Feminino	
Instrumental			6,20
Forte	1,81	1,48	
Indeciso e Fraco	1,60	1,31	
Soma dos Desvios	6,20		

C de Pearson	0,335
--------------	-------

Significância (%)	1,2776
-------------------	--------

Significância 2 (%)	1,2776
---------------------	--------

Comprometimento	Sexo		Total	Esperados	
	Masculino	Feminino		Masculino	Feminino
Normativo					
Forte e Indeciso	13	12	25	11,50	13,50
Fraco	10	15	25	11,50	13,50
Total	23	27	50	23,00	27,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos		Medida Qui Quadrado
	Masculino	Feminino	
Normativo			0,72
Forte e Indeciso	0,20	0,17	
Fraco	0,20	0,17	
Soma dos Desvios	0,72		

C de Pearson	0,120
--------------	-------

Significância (%)	39,4627
-------------------	---------

Significância 2 (%)	39,4627
---------------------	---------

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Idade
5	IND	IND	FRA	18-27
9	IND	FOR	FRA	18-27
26	FRA		FRA	18-27
27		FRA	IND	18-27
30	FRA	FRA	FRA	18-27
1	FOR	IND	IND	28-37
3	IND	FRA	FRA	28-37
4	IND	IND	FOR	28-37
6	IND	IND	FRA	28-37
10	IND	FOR	FRA	28-37
11	FRA	FOR	FRA	28-37
13	FOR	FOR	IND	28-37
22	FOR	FOR	FRA	28-37
28	IND	IND	FRA	28-37
34	IND	IND	FRA	28-37
35	IND	IND	FRA	28-37
36	FOR	FOR	IND	28-37
38	FOR	FOR	FOR	28-37
41	IND	IND	FRA	28-37
42	FOR	FOR	FRA	28-37
43	FOR	FOR	IND	28-37
44	FOR	FOR	FOR	28-37
47	FRA	FRA	FRA	28-37
51	FOR	FOR		28-37
7	FOR	FRA	FOR	38-47
8	FOR	FRA	FRA	38-47
18	IND	IND	FOR	38-47
23	FOR	FOR	FOR	38-47
37	FOR	FOR	IND	38-47
40	FOR	FOR	IND	38-47
2	FRA	IND	FRA	48-57
12	FOR	FRA	IND	48-57
14	FOR	FOR	FRA	48-57
16	IND	IND	IND	48-57
24	IND	IND	FOR	48-57
25	FOR	FOR	IND	48-57
29	IND	IND	FOR	48-57
32	FOR	FOR	IND	48-57
33	IND	IND	FRA	48-57
39	IND	IND	FOR	48-57
46	FOR	FOR	FRA	48-57
48	IND	IND	IND	48-57
49	FOR		IND	48-57
50	FOR	FOR	FOR	48-57
15	FOR	FOR	IND	58-70
17	FRA	FRA	FRA	58-70
19	FOR	FOR	IND	58-70
20	IND	IND	FRA	58-70
21	FOR	FOR	FRA	58-70
31	IND	FRA	FRA	58-70
45	FOR	FOR	FRA	58-70

Comprometimento Afetivo	Idade em anos completos		Total	Esperados	
	18-37	38-70		18-37	38-57
Forte	9	16	25	11,50	13,50
Indeciso e Fraco	14	11	25	11,50	13,50
Total	23	27	50	23,00	27,00

Comprometimento Afetivo	Desvios Quadráticos		Medida Qui Quadrado
	18-37	38-70	
Forte	0,54	0,46	2,01
Indeciso e Fraco	0,54	0,46	
Soma dos Desvios	2,01		C de Pearson
			0,197

Significância (%)	15,5969
-------------------	---------

Significância 2 (%)	15,5969
---------------------	---------

Comprometimento Instrumental	Idade em anos completos		Total	Esperados	
	18-37	38-70		18-37	38-70
Forte	11	12	23	10,80	12,20
Indeciso e Fraco	12	14	26	12,20	13,80
Total	23	26	49	23,00	26,00

Comprometimento Instrumental	Desvios Quadráticos		Medida Qui Quadrado
	18-37	38-70	
Forte	0,00	0,00	0,01
Indeciso e Fraco	0,00	0,00	
Soma dos Desvios	0,01		C de Pearson
			0,017

Significância (%)	90,6815
-------------------	---------

Significância 2 (%)	90,6815
---------------------	---------

Comprometimento Normativo	Idade em anos completos		Total	Esperados	
	18-37	38-70		18-37	38-70
Forte e Indeciso	8	17	25	11,50	13,50
Fraco	15	10	25	11,50	13,50
Total	23	27	50	23,00	27,00

Comprometimento Normativo	Desvios Quadráticos		Medida Qui Quadrado
	18-37	38-70	
Forte e Indeciso	1,07	0,91	3,95
Fraco	1,07	0,91	
Soma dos Desvios	3,95		C de Pearson
			0,270

Significância (%)	4,7004
-------------------	--------

Significância 2 (%)	4,7004
---------------------	--------

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Estado civil
6	IND	IND	FRA	Solteiro
7	FOR	FRA	FOR	Solteiro
9	IND	FOR	FRA	Solteiro
10	IND	FOR	FRA	Solteiro
16	IND	IND	IND	Solteiro
17	FRA	FRA	FRA	Solteiro
22	FOR	FOR	FRA	Solteiro
23	FOR	FOR	FOR	Solteiro
26	FRA		FRA	Solteiro
30	FRA	FRA	FRA	Solteiro
34	IND	IND	FRA	Solteiro
35	IND	IND	FRA	Solteiro
36	FOR	FOR	IND	Solteiro
44	FOR	FOR	FOR	Solteiro
46	FOR	FOR	FRA	Solteiro
47	FRA	FRA	FRA	Solteiro
48	IND	IND	IND	Solteiro
50	FOR	FOR	FOR	Solteiro
51	FOR	FOR		Solteiro
1	FOR	IND	IND	Casado
2	FRA	IND	FRA	Casado
3	IND	FRA	FRA	Casado
4	IND	IND	FOR	Casado
5	IND	IND	FRA	Casado
8	FOR	FRA	FRA	Casado
11	FRA	FOR	FRA	Casado
12	FOR	FRA	IND	Casado
13	FOR	FOR	IND	Casado
15	FOR	FOR	IND	Casado
18	IND	IND	FOR	Casado
19	FOR	FOR	IND	Casado
20	IND	IND	FRA	Casado
21	FOR	FOR	FRA	Casado
24	IND	IND	FOR	Casado
27		FRA	IND	Casado
28	IND	IND	FRA	Casado
29	IND	IND	FOR	Casado
32	FOR	FOR	IND	Casado
33	IND	IND	FRA	Casado
37	FOR	FOR	IND	Casado
38	FOR	FOR	FOR	Casado
40	FOR	FOR	IND	Casado
41	IND	IND	FRA	Casado
42	FOR	FOR	FRA	Casado
43	FOR	FOR	IND	Casado
45	FOR	FOR	FRA	Casado
14	FOR	FOR	FRA	Separado
25	FOR	FOR	IND	Separado
31	IND	FRA	FRA	Separado
49	FOR		IND	Separado
39	IND	IND	FOR	

Comprometimento Afetivo	Estado civil		Total	Esperados	
	Solteiro	Outros		Solteiro	Outros
Forte	8	17	25	9,69	15,31
Indeciso e Fraco	11	13	24	9,31	14,69
Total	19	30	49	19,00	30,00

Comprometimento Afetivo	Desvios Quadráticos	
	Solteiro	Outros
Forte	0,30	0,19
Indeciso e Fraco	0,31	0,20
Soma dos Desvios	0,99	

Medida Qui Quadrado	0,99
---------------------	------

C de Pearson	0,141
--------------	-------

Significância (%)	32,0472
-------------------	---------

Significância 2 (%)	32,0472
---------------------	---------

Comprometimento Instrumental	Estado civil		Total	Esperados	
	Solteiro	Outros		Solteiro	Outros
Forte	9	14	23	8,63	14,38
Indeciso e Fraco	9	16	25	9,38	15,63
Total	18	30	48	18,00	30,00

Comprometimento Instrumental	Desvios Quadráticos	
	Solteiro	Outros
Forte	0,02	0,01
Indeciso e Fraco	0,02	0,01
Soma dos Desvios	0,05	

Medida Qui Quadrado	0,05
---------------------	------

C de Pearson	0,032
--------------	-------

Significância (%)	82,2912
-------------------	---------

Significância 2 (%)	82,2912
---------------------	---------

Comprometimento Normativo	Estado civil		Total	Esperados	
	Solteiro	Outros		Solteiro	Outros
Forte e Indeciso	7	17	24	8,82	15,18
Fraco	11	14	25	9,18	15,82
Total	18	31	49	18,00	31,00

Comprometimento Normativo	Desvios Quadráticos	
	Solteiro	Outros
Forte e Indeciso	0,37	0,22
Fraco	0,36	0,21
Soma dos Desvios	1,16	

Medida Qui Quadrado	1,16
---------------------	------

C de Pearson	0,152
--------------	-------

Significância (%)	28,1614
-------------------	---------

Significância 2 (%)	28,1614
---------------------	---------

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Escolaridade
7	FOR	FRA	FOR	Médio
9	IND	FOR	FRA	Médio
10	IND	FOR	FRA	Médio
11	FRA	FOR	FRA	Médio
13	FOR	FOR	IND	Médio
15	FOR	FOR	IND	Médio
17	FRA	FRA	FRA	Médio
18	IND	IND	FOR	Médio
27		FRA	IND	Médio
30	FRA	FRA	FRA	Médio
46	FOR	FOR	FRA	Médio
49	FOR		IND	Médio
51	FOR	FOR		Médio
1	FOR	IND	IND	Superior
2	FRA	IND	FRA	Superior
3	IND	FRA	FRA	Superior
4	IND	IND	FOR	Superior
5	IND	IND	FRA	Superior
8	FOR	FRA	FRA	Superior
12	FOR	FRA	IND	Superior
14	FOR	FOR	FRA	Superior
19	FOR	FOR	IND	Superior
21	FOR	FOR	FRA	Superior
22	FOR	FOR	FRA	Superior
23	FOR	FOR	FOR	Superior
24	IND	IND	FOR	Superior
26	FRA		FRA	Superior
28	IND	IND	FRA	Superior
31	IND	FRA	FRA	Superior
32	FOR	FOR	IND	Superior
37	FOR	FOR	IND	Superior
39	IND	IND	FOR	Superior
40	FOR	FOR	IND	Superior
41	IND	IND	FRA	Superior
42	FOR	FOR	FRA	Superior
43	FOR	FOR	IND	Superior
44	FOR	FOR	FOR	Superior
47	FRA	FRA	FRA	Superior
6	IND	IND	FRA	Pós
16	IND	IND	IND	Pós
20	IND	IND	FRA	Pós
25	FOR	FOR	IND	Pós
29	IND	IND	FOR	Pós
33	IND	IND	FRA	Pós
34	IND	IND	FRA	Pós
35	IND	IND	FRA	Pós
36	FOR	FOR	IND	Pós
38	FOR	FOR	FOR	Pós
45	FOR	FOR	FRA	Pós
48	IND	IND	IND	Pós
50	FOR	FOR	FOR	Pós

Comprometimento	Escolaridade completa			Total	Esperados		
	Médio	Superior	Pós		Médio	Superior	Pós
Afetivo							
Forte	6	14	5	25	6,00	12,50	6,50
Indeciso e Fraco	6	11	8	25	6,00	12,50	6,50
Total	12	25	13	50	12,00	25,00	13,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos		
	Médio	Superior	Pós
Afetivo			
Forte	0,00	0,18	0,35
Indeciso e Fraco	0,00	0,18	0,35
Soma dos Desvios	1,05		

Medida Qui Quadrado	1,05
---------------------	------

C de Pearson	0,144
--------------	-------

Significância (%)	59,0873
-------------------	---------

Significância 2 (%)	59,0873
---------------------	---------

Comprometimento	Escolaridade completa			Total	Esperados		
	Médio	Superior	Pós		Médio	Superior	Pós
Instrumental							
Forte	7	11	5	23	5,63	11,27	6,10
Indeciso e Fraco	5	13	8	26	6,37	12,73	6,90
Total	12	24	13	49	12,00	24,00	12,74

Comprometimento	Desvios Quadráticos		
	Médio	Superior	Pós
Instrumental			
Forte	0,33	0,01	0,20
Indeciso e Fraco	0,29	0,01	0,18
Soma dos Desvios	1,01		

Medida Qui Quadrado	1,01
---------------------	------

C de Pearson	0,142
--------------	-------

Significância (%)	60,2773
-------------------	---------

Significância 2 (%)	60,2773
---------------------	---------

Comprometimento	Escolaridade completa			Total	Esperados		
	Médio	Superior	Pós		Médio	Superior	Pós
Normativo							
Forte e Indeciso	6	12	7	25	6,00	12,50	6,50
Fraco	6	13	6	25	6,00	12,50	6,50
Total	12	25	13	50	12,00	25,00	13,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos		
	Médio	Superior	Pós
Normativo			
Forte e Indeciso	0,00	0,02	0,04
Fraco	0,00	0,02	0,04
Soma dos Desvios	0,12		

Medida Qui Quadrado	0,12
---------------------	------

C de Pearson	0,048
--------------	-------

Significância (%)	94,3215
-------------------	---------

Significância 2 (%)	94,3215
---------------------	---------

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Serviço org.
9	IND	FOR	FRA	Menos de 2
30	FRA	FRA	FRA	Menos de 2
28	IND	IND	FRA	Menos de 2
26	FRA		FRA	Menos de 2
13	FOR	FOR	IND	Menos de 2
27		FRA	IND	Menos de 2
51	FOR	FOR		Menos de 2
38	FOR	FOR	FOR	2 a 3
4	IND	IND	FOR	2 a 3
42	FOR	FOR	FRA	2 a 3
11	FRA	FOR	FRA	2 a 3
47	FRA	FRA	FRA	2 a 3
31	IND	FRA	FRA	2 a 3
35	IND	IND	FRA	2 a 3
41	IND	IND	FRA	2 a 3
15	FOR	FOR	IND	2 a 3
40	FOR	FOR	IND	2 a 3
43	FOR	FOR	IND	2 a 3
1	FOR	IND	IND	2 a 3
44	FOR	FOR	FOR	4 a 6
18	IND	IND	FOR	4 a 6
24	IND	IND	FOR	4 a 6
22	FOR	FOR	FRA	4 a 6
45	FOR	FOR	FRA	4 a 6
10	IND	FOR	FRA	4 a 6
8	FOR	FRA	FRA	4 a 6
17	FRA	FRA	FRA	4 a 6
5	IND	IND	FRA	4 a 6
6	IND	IND	FRA	4 a 6
34	IND	IND	FRA	4 a 6
19	FOR	FOR	IND	4 a 6
36	FOR	FOR	IND	4 a 6
23	FOR	FOR	FOR	7 ou mais
50	FOR	FOR	FOR	7 ou mais
7	FOR	FRA	FOR	7 ou mais
29	IND	IND	FOR	7 ou mais
39	IND	IND	FOR	7 ou mais
14	FOR	FOR	FRA	7 ou mais
21	FOR	FOR	FRA	7 ou mais
46	FOR	FOR	FRA	7 ou mais
3	IND	FRA	FRA	7 ou mais
2	FRA	IND	FRA	7 ou mais
20	IND	IND	FRA	7 ou mais
33	IND	IND	FRA	7 ou mais
25	FOR	FOR	IND	7 ou mais
32	FOR	FOR	IND	7 ou mais
37	FOR	FOR	IND	7 ou mais
12	FOR	FRA	IND	7 ou mais
16	IND	IND	IND	7 ou mais
48	IND	IND	IND	7 ou mais
49	FOR		IND	7 ou mais

Comprometimento Afetivo	Tempo de serviço na organização			Total	Esperados		
	Até 3	4 a 6	7 ou mais		Até 3	4 a 6	7 ou mais
Forte	8	6	11	25	9,00	6,50	9,50
Indeciso e Fraco	10	7	8	25	9,00	6,50	9,50
Total	18	13	19	50	18,00	13,00	19,00

Comprometimento Afetivo	Desvios Quadráticos		
	Até 3	4 a 6	7 ou mais
Forte	0,11	0,04	0,24
Indeciso e Fraco	0,11	0,04	0,24
Soma dos Desvios	0,77		

Medida Qui Quadrado	0,77
---------------------	------

C de Pearson	0,123
--------------	-------

Significância (%)	67,9489
-------------------	---------

Significância 2 (%)	67,9489
---------------------	---------

Comprometimento Instrumental	Tempo de serviço na organização			Total	Esperados		
	Até 3	4 a 6	7 ou mais		Até 3	4 a 6	7 ou mais
Forte	9	6	8	23	8,45	6,10	8,45
Indeciso e Fraco	9	7	10	26	9,55	6,90	9,55
Total	18	13	18	49	18,00	13,00	18,62

Comprometimento Instrumental	Desvios Quadráticos		
	Até 3	4 a 6	7 ou mais
Forte	0,04	0,00	0,02
Indeciso e Fraco	0,03	0,00	0,02
Soma dos Desvios	0,12		

Medida Qui Quadrado	0,12
---------------------	------

C de Pearson	0,049
--------------	-------

Significância (%)	94,3694
-------------------	---------

Significância 2 (%)	94,3694
---------------------	---------

Comprometimento Normativo	Tempo de serviço na organização			Total	Esperados		
	Até 3	4 a 6	7 ou mais		Até 3	4 a 6	7 ou mais
Forte e Indeciso	12	5	8	25	9,50	6,50	9,00
Fraco	7	8	10	25	9,50	6,50	9,00
Total	19	13	18	50	19,00	13,00	18,00

Comprometimento Normativo	Desvios Quadráticos		
	Até 3	4 a 6	7 ou mais
Forte e Indeciso	0,66	0,35	0,11
Fraco	0,66	0,35	0,11
Soma dos Desvios	2,23		

Medida Qui Quadrado	2,23
---------------------	------

C de Pearson	0,207
--------------	-------

Significância (%)	32,7863
-------------------	---------

Significância 2 (%)	32,7863
---------------------	---------

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Serviço púb. fed.
1	FOR	IND	IND	Menos de 5
4	IND	IND	FOR	Menos de 5
6	IND	IND	FRA	Menos de 5
9	IND	FOR	FRA	Menos de 5
11	FRA	FOR	FRA	Menos de 5
13	FOR	FOR	IND	Menos de 5
15	FOR	FOR	IND	Menos de 5
18	IND	IND	FOR	Menos de 5
22	FOR	FOR	FRA	Menos de 5
26	FRA		FRA	Menos de 5
27		FRA	IND	Menos de 5
28	IND	IND	FRA	Menos de 5
30	FRA	FRA	FRA	Menos de 5
38	FOR	FOR	FOR	Menos de 5
40	FOR	FOR	IND	Menos de 5
42	FOR	FOR	FRA	Menos de 5
43	FOR	FOR	IND	Menos de 5
47	FRA	FRA	FRA	Menos de 5
50	FOR	FOR	FOR	Menos de 5
51	FOR	FOR		Menos de 5
3	IND	FRA	FRA	5 a 9
5	IND	IND	FRA	5 a 9
8	FOR	FRA	FRA	5 a 9
10	IND	FOR	FRA	5 a 9
14	FOR	FOR	FRA	5 a 9
19	FOR	FOR	IND	5 a 9
29	IND	IND	FOR	5 a 9
33	IND	IND	FRA	5 a 9
34	IND	IND	FRA	5 a 9
35	IND	IND	FRA	5 a 9
36	FOR	FOR	IND	5 a 9
41	IND	IND	FRA	5 a 9
44	FOR	FOR	FOR	5 a 9
49	FOR		IND	5 a 9
7	FOR	FRA	FOR	10 a 19
2	FRA	IND	FRA	20 ou mais
12	FOR	FRA	IND	20 ou mais
16	IND	IND	IND	20 ou mais
17	FRA	FRA	FRA	20 ou mais
20	IND	IND	FRA	20 ou mais
21	FOR	FOR	FRA	20 ou mais
23	FOR	FOR	FOR	20 ou mais
24	IND	IND	FOR	20 ou mais
25	FOR	FOR	IND	20 ou mais
31	IND	FRA	FRA	20 ou mais
32	FOR	FOR	IND	20 ou mais
37	FOR	FOR	IND	20 ou mais
39	IND	IND	FOR	20 ou mais
45	FOR	FOR	FRA	20 ou mais
46	FOR	FOR	FRA	20 ou mais
48	IND	IND	IND	20 ou mais

Comprometimento Afetivo	Tempo de serviço público federal			Total	Esperados		
	Até 5	5 a 9	10 ou mais		Até 5	5 a 9	10 ou mais
Forte	10	6	9	25	9,50	7,00	8,50
Indeciso e Fraco	9	8	8	25	9,50	7,00	8,50
Total	19	14	17	50	19,00	14,00	17,00

Comprometimento Afetivo	Desvios Quadráticos		
	Até 5	5 a 9	10 ou mais
Forte	0,03	0,14	0,03
Indeciso e Fraco	0,03	0,14	0,03
Soma dos Desvios	0,40		

Medida Qui Quadrado	0,40
---------------------	------

C de Pearson	0,089
--------------	-------

Significância (%)	81,9890
-------------------	---------

Significância 2 (%)	81,9890
---------------------	---------

Comprometimento Instrumental	Tempo de serviço público federal			Total	Esperados		
	Até 5	5 a 9	10 ou mais		Até 5	5 a 9	10 ou mais
Forte	11	5	7	23	8,92	6,10	7,98
Indeciso e Fraco	8	8	10	26	10,08	6,90	9,02
Total	19	13	17	49	19,00	13,00	16,66

Comprometimento Instrumental	Desvios Quadráticos		
	Até 5	5 a 9	10 ou mais
Forte	0,49	0,20	0,12
Indeciso e Fraco	0,43	0,18	0,11
Soma dos Desvios	1,52		

Medida Qui Quadrado	1,52
---------------------	------

C de Pearson	0,173
--------------	-------

Significância (%)	46,8271
-------------------	---------

Significância 2 (%)	46,8271
---------------------	---------

Comprometimento Normativo	Tempo de serviço público federal			Total	Esperados		
	Até 5	5 a 9	10 ou mais		Até 5	5 a 9	10 ou mais
Forte e Indeciso	10	5	10	25	9,50	7,00	8,50
Fraco	9	9	7	25	9,50	7,00	8,50
Total	19	14	17	50	19,00	14,00	17,00

Comprometimento Normativo	Desvios Quadráticos		
	Até 5	5 a 9	10 ou mais
Forte e Indeciso	0,03	0,57	0,26
Fraco	0,03	0,57	0,26
Soma dos Desvios	1,72		

Medida Qui Quadrado	1,72
---------------------	------

C de Pearson	0,183
--------------	-------

Significância (%)	42,2127
-------------------	---------

Significância 2 (%)	42,2127
---------------------	---------

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Requisito do cargo
38	FOR	FOR	FOR	Médio
18	IND	IND	FOR	Médio
39	IND	IND	FOR	Médio
22	FOR	FOR	FRA	Médio
42	FOR	FOR	FRA	Médio
46	FOR	FOR	FRA	Médio
11	FRA	FOR	FRA	Médio
9	IND	FOR	FRA	Médio
10	IND	FOR	FRA	Médio
17	FRA	FRA	FRA	Médio
30	FRA	FRA	FRA	Médio
47	FRA	FRA	FRA	Médio
2	FRA	IND	FRA	Médio
5	IND	IND	FRA	Médio
6	IND	IND	FRA	Médio
28	IND	IND	FRA	Médio
41	IND	IND	FRA	Médio
26	FRA		FRA	Médio
13	FOR	FOR	IND	Médio
15	FOR	FOR	IND	Médio
40	FOR	FOR	IND	Médio
43	FOR	FOR	IND	Médio
27		FRA	IND	Médio
1	FOR	IND	IND	Médio
48	IND	IND	IND	Médio
51	FOR	FOR		Médio
44	FOR	FOR	FOR	Superior
50	FOR	FOR	FOR	Superior
4	IND	IND	FOR	Superior
29	IND	IND	FOR	Superior
14	FOR	FOR	FRA	Superior
21	FOR	FOR	FRA	Superior
45	FOR	FOR	FRA	Superior
8	FOR	FRA	FRA	Superior
31	IND	FRA	FRA	Superior
20	IND	IND	FRA	Superior
33	IND	IND	FRA	Superior
34	IND	IND	FRA	Superior
35	IND	IND	FRA	Superior
19	FOR	FOR	IND	Superior
25	FOR	FOR	IND	Superior
32	FOR	FOR	IND	Superior
36	FOR	FOR	IND	Superior
16	IND	IND	IND	Superior
23	FOR	FOR	FOR	Não se aplica
7	FOR	FRA	FOR	Não se aplica
24	IND	IND	FOR	Não se aplica
3	IND	FRA	FRA	Não se aplica
37	FOR	FOR	IND	Não se aplica
12	FOR	FRA	IND	Não se aplica
49	FOR		IND	Não se aplica

Comprometimento	Requisito do cargo		Total	Esperados	
	Médio	Superior		Médio	Superior
Afetivo	10	10	20	11,63	8,37
Forte e Fraco	15	8	23	13,37	9,63
Total	25	18	43	25,00	18,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos	
	Médio	Superior
Afetivo	0,23	0,32
Forte e Fraco	0,20	0,28
Soma dos Desvios	1,02	

Medida Qui Quadrado
1,02

C de Pearson
0,141

Significância (%)
31,3024

Significância 2 (%)
31,3024

Comprometimento	Requisito do cargo		Total	Esperados	
	Médio	Superior		Médio	Superior
Instrumental	12	9	21	12,21	8,79
Forte e Fraco	13	9	22	12,79	9,21
Total	25	18	43	25,00	18,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos	
	Médio	Superior
Instrumental	0,00	0,00
Forte e Fraco	0,00	0,00
Soma dos Desvios	0,02	

Medida Qui Quadrado
0,02

C de Pearson
0,018

Significância (%)
89,7014

Significância 2 (%)
89,7014

Comprometimento	Requisito do cargo		Total	Esperados	
	Médio	Superior		Médio	Superior
Normativo	10	9	19	11,05	7,95
Forte e Indeciso	15	9	24	13,95	10,05
Total	25	18	43	25,00	18,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos	
	Médio	Superior
Normativo	0,10	0,14
Forte e Indeciso	0,08	0,11
Soma dos Desvios	0,42	

Medida Qui Quadrado
0,42

C de Pearson
0,092

Significância (%)
51,4778

Significância 2 (%)
51,4778

Indivíduo	ACS	CCS	NCS	Cargo com.
23	FOR	FOR	FOR	Ocupa
44	FOR	FOR	FOR	Ocupa
50	FOR	FOR	FOR	Ocupa
7	FOR	FRA	FOR	Ocupa
18	IND	IND	FOR	Ocupa
29	IND	IND	FOR	Ocupa
14	FOR	FOR	FRA	Ocupa
21	FOR	FOR	FRA	Ocupa
45	FOR	FOR	FRA	Ocupa
3	IND	FRA	FRA	Ocupa
33	IND	IND	FRA	Ocupa
19	FOR	FOR	IND	Ocupa
25	FOR	FOR	IND	Ocupa
32	FOR	FOR	IND	Ocupa
37	FOR	FOR	IND	Ocupa
12	FOR	FRA	IND	Ocupa
16	IND	IND	IND	Ocupa
49	FOR		IND	Ocupa
38	FOR	FOR	FOR	Não ocupa
4	IND	IND	FOR	Não ocupa
24	IND	IND	FOR	Não ocupa
39	IND	IND	FOR	Não ocupa
22	FOR	FOR	FRA	Não ocupa
42	FOR	FOR	FRA	Não ocupa
46	FOR	FOR	FRA	Não ocupa
11	FRA	FOR	FRA	Não ocupa
9	IND	FOR	FRA	Não ocupa
10	IND	FOR	FRA	Não ocupa
8	FOR	FRA	FRA	Não ocupa
17	FRA	FRA	FRA	Não ocupa
30	FRA	FRA	FRA	Não ocupa
47	FRA	FRA	FRA	Não ocupa
31	IND	FRA	FRA	Não ocupa
2	FRA	IND	FRA	Não ocupa
5	IND	IND	FRA	Não ocupa
6	IND	IND	FRA	Não ocupa
20	IND	IND	FRA	Não ocupa
28	IND	IND	FRA	Não ocupa
34	IND	IND	FRA	Não ocupa
35	IND	IND	FRA	Não ocupa
41	IND	IND	FRA	Não ocupa
26	FRA		FRA	Não ocupa
13	FOR	FOR	IND	Não ocupa
15	FOR	FOR	IND	Não ocupa
36	FOR	FOR	IND	Não ocupa
40	FOR	FOR	IND	Não ocupa
43	FOR	FOR	IND	Não ocupa
27		FRA	IND	Não ocupa
1	FOR	IND	IND	Não ocupa
48	IND	IND	IND	Não ocupa
51	FOR	FOR		Não ocupa

Comprometimento	Cargo comissionado		Total	Esperados	
	Ocupante	Não ocupante		Ocupante	Não ocupante
Afetivo					
Forte	13	12	25	9,00	16,00
Indeciso e Fraco	5	20	25	9,00	16,00
Total	18	32	50	18,00	32,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos	
	Ocupante	Não ocupante
Afetivo		
Forte	1,78	1,00
Indeciso e Fraco	1,78	1,00
Soma dos Desvios	5,56	

Medida Qui Quadrado
5,56

C de Pearson
0,316

Significância (%)
1,8422

Significância 2 (%)
1,8422

Comprometimento	Cargo comissionado		Total	Esperados	
	Ocupante	Não ocupante		Ocupante	Não ocupante
Instrumental					
Forte	10	13	23	7,98	15,02
Indeciso e Fraco	7	19	26	9,02	16,98
Total	17	32	49	17,00	32,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos	
	Ocupante	Não ocupante
Instrumental		
Forte	0,51	0,27
Indeciso e Fraco	0,45	0,24
Soma dos Desvios	1,48	

Medida Qui Quadrado
1,48

C de Pearson
0,171

Significância (%)
22,4359

Significância 2 (%)
22,4359

Comprometimento	Cargo comissionado		Total	Esperados	
	Ocupante	Não ocupante		Ocupante	Não ocupante
Normativo					
Forte e Indeciso	13	12	25	9,00	16,00
Fraco	5	20	25	9,00	16,00
Total	18	32	50	18,00	32,00

Comprometimento	Desvios Quadráticos	
	Ocupante	Não ocupante
Normativo		
Forte e Indeciso	1,78	1,00
Fraco	1,78	1,00
Soma dos Desvios	5,56	

Medida Qui Quadrado
5,56

C de Pearson
0,316

Significância (%)
1,8422

Significância 2 (%)
1,8422

Respondente	Comprometimento Afetivo					
	A1	A2	A3	A4	A5	A6
1	4	5	1	1	1	1
2	3	2	4	4	3	2
3	1	5	5	5	3	5
4	4	3	4	3	2	4
5	1	3	3	3	1	3
6	5	5	4	3	5	5
7	2	4	1	1	1	5
8	5	5	1	1	1	5
9	3	3	3	1	3	4
10	3	4	4	5	2	2
11	4	1	4	5	4	3
12	2	4	2	2	2	4
13	4	2	2	1	1	5
14	4	4	2	4	2	4
15	4	4	1	2	4	5
16	2	2	1	3	3	5
17	1	4	4	3	3	1
18	5	4	2	3	5	4
19	4	5	1	1	1	5
20	3	4	3	2	3	2
21	5	1	4	1	1	5
22	4	5	1	1	1	5
23	4	4	1	1	1	4
24	5	4	3	3	4	3
25	4	3	2	1	1	3
26	1	4	5	4	5	1
27	2	2	2	5	5	-
28	2	3	2	5	1	4
29	3	2	2	1	4	5
30	1	2	5	4	3	1
31	3	3	4	4	4	4
32	5	4	1	1	1	5
33	2	5	5	1	2	2
34	4	4	2	3	4	4
35	3	4	4	2	4	3
36	4	4	2	2	1	5
37	5	4	1	1	1	5
38	4	4	2	2	2	5
39	5	4	4	2	2	2
40	4	4	4	1	1	5
41	4	2	5	4	1	4
42	2	5	4	2	2	5
43	3	4	5	1	1	5
44	5	5	4	1	1	3
45	3	4	1	2	2	3
46	5	5	1	1	1	1
47	1	4	5	4	5	2
48	4	4	4	4	4	5
49	4	3	3	2	2	4
50	4	5	2	2	2	4
51	4	4	2	1	1	5

Respondente	Comprometimento Instrumental					
	I1	I2	I3	I4	I5	I6
1	4	4	5	1	1	5
2	3	3	2	1	4	2
3	1	2	2	1	1	2
4	4	4	5	1	3	1
5	3	5	4	1	1	2
6	4	2	5	4	3	3
7	1	4	3	1	1	3
8	1	1	1	1	1	1
9	5	5	5	2	3	3
10	5	5	5	5	1	3
11	4	5	4	1	5	5
12	1	1	1	1	2	2
13	5	5	4	5	3	4
14	4	1	1	1	1	1
15	5	4	5	5	2	4
16	4	4	4	1	1	2
17	4	1	1	1	1	3
18	5	1	5	4	4	5
19	4	5	5	4	4	5
20	2	2	1	2	2	3
21	5	4	1	2	1	5
22	5	5	5	1	3	5
23	4	4	1	1	1	1
24	4	5	3	1	4	5
25	5	2	1	1	1	2
26	1	-	2	3	3	5
27	4	5	5	5	1	5
28	3	4	5	1	3	1
29	5	1	2	1	3	2
30	3	1	2	1	1	4
31	2	2	2	2	2	3
32	4	4	1	1	5	1
33	4	1	1	2	2	2
34	4	2	5	3	2	4
35	4	2	4	2	1	2
36	5	4	4	5	3	2
37	2	4	4	1	1	1
38	5	5	5	4	1	4
39	5	5	5	5	3	5
40	5	5	4	2	4	4
41	4	2	4	2	2	2
42	4	2	5	4	1	2
43	2	2	5	1	1	2
44	1	1	5	2	1	3
45	4	2	1	1	1	1
46	2	4	5	5	5	5
47	1	5	5	1	1	4
48	4	4	4	2	4	2
49	-	2	4	3	3	3
50	3	3	2	2	2	2
51	5	4	4	3	4	4

Respondente	Comprometimento Normativo					
	N1	N2	N3	N4	N5	N6
1	2	1	1	5	1	5
2	4	2	1	4	1	3
3	5	1	1	5	1	1
4	1	5	3	3	5	2
5	5	1	1	5	1	1
6	5	1	1	1	1	1
7	3	5	1	5	5	5
8	5	1	1	5	1	1
9	5	1	1	5	3	3
10	5	1	1	1	1	1
11	5	1	1	1	1	1
12	3	4	1	5	1	3
13	5	4	1	4	3	3
14	5	1	1	5	1	4
15	2	4	2	5	2	4
16	2	2	1	4	1	4
17	5	1	1	4	1	1
18	1	5	5	5	5	5
19	4	1	1	5	1	5
20	5	1	1	4	1	1
21	5	1	1	5	1	4
22	5	1	1	5	1	5
23	1	4	4	5	4	4
24	1	2	2	5	5	5
25	3	1	1	4	3	4
26	4	1	1	3	1	1
27	1	1	1	5	1	5
28	5	1	1	3	4	3
29	2	1	3	5	5	5
30	4	1	1	4	1	2
31	4	1	1	2	2	2
32	3	4	1	5	1	4
33	4	1	1	2	1	1
34	3	1	1	4	1	4
35	4	1	1	4	1	1
36	2	2	1	2	2	4
37	1	1	2	4	4	4
38	1	4	5	4	4	5
39	2	5	2	5	2	4
40	1	2	1	5	2	4
41	4	2	2	3	2	3
42	2	1	1	5	1	2
43	2	2	1	5	4	3
44	3	4	5	5	1	4
45	4	1	1	4	4	1
46	5	5	1	5	1	1
47	5	1	1	1	1	1
48	4	4	1	4	2	2
49	3	3	3	5	3	4
50	1	4	3	4	4	3
51	2	-	3	4	4	5