ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA – CÂMPUS ALEGRETE

Dionara Dorneles Lopes[1]

Flavia Luciane Scherer[2]

RESUMO

O objetivo deste estudo foi conhecer e analisar o estilo de Comprometimento Organizacional predominante, entre os servidores Técnicos Administrativos em Educação de uma Instituição de Ensino Público, localizada na cidade de Alegrete-RS. A pesquisa realizada foi do tipo descritiva e quantitativa e o instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas fechadas. Os respondentes totalizaram 75% do total de servidores Técnicos Administrativos da Instituição estudada. As maiores médias foram encontradas para a dimensão afetiva, seguidas da calculativa e da normativa. Ao final da pesquisa, sugere-se o aprofundamento desse estudo, através da realização de uma pesquisa de clima organizacional, para verificar quais são os pontos frágeis do relacionamento entre a Instituição e os seus servidores, buscando, desta forma, o aumento do grau do comprometimento organizacional.

Palavras-chave: Comprometimento; Comprometimento Organizacional; Instituição de Ensino Público.

ABSTRACT

The aim of this study was to understand and analyze the style of Organizational Commitment prevalent among Administrative Technicians Education servers, an Institution of Public Education, located in Alegrete-RS. The research was descriptive and quantitative type and the data collection instrument was a questionnaire with closed questions. Respondents totaled 75% of Technical Administrative servers of the studied Institution. The highest means were found for the affective dimension, followed by the calculative and normative ones. At the end of the survey we suggest to deepen this study by conducting an organizational climate survey to see which are the weak points of the relationship between the institution and its servers, seeking thereby the increase of the degree of organizational commitment.

Key words: Commitment; Organizational Commitment; Institution of Public Education.

[1] Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Email:dionara.lopes@gmail.com

[2] Professor adjunto da Universidade Federal de Santa Maria e Coordenadora do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Email: flaviascherer@globo.com

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional tem sido estudado como uma importante ferramenta no alcance dos objetivos organizacionais. As Instituições Federais de Ensino, como quaisquer outras organizações, para obterem sucesso em seus empreendimentos, também necessitam contar com pessoas dispostas a empregar esforços para a obtenção de melhores índices de desempenho tanto no ensino, quanto na pesquisa e extensão.

Observando a importância do comprometimento organizacional nas instituições, este artigo visa a conhecer e analisar o estilo de Comprometimento Organizacional predominante entre os servidores Técnico-Administrativos em Educação de uma Instituição de Ensino Público localizada na cidade de Alegrete-RS. Para atingir esse objetivo, a pesquisa foi direcionada com os seguintes objetivos específicos: 1) descrever o perfil dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Instituição; 2) analisar os aspectos do comprometimento organizacional mais valorizados pelos servidores; 3) identificar as fragilidades no comprometimento dos servidores com a Instituição.

Neste contexto, as organizações têm sido levadas a uma revisão de suas práticas gerenciais, comportamento e relações com seus colaboradores, buscando conhecê-los e entendê-los, a fim de obter maior comprometimento e melhor efetividade em seus processos.

O comprometimento pode ter uma relação direta com a satisfação no trabalho, por isso é um aspecto de grande interesse das organizações, na medida em que favorece o entendimento de que os objetivos organizacionais devem ser atingidos sem o esmagamento ou consumação dos indivíduos envolvidos no processo. Da mesma forma que a satisfação, o comprometimento é uma característica que, quando presente no indivíduo, faz com que o indivíduo considere a organização como sua e trabalhe com dedicação para o sucesso dela.

Segundo Rego (2002, p. 214), as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na consecução do seu trabalho e dos objetivos organizacionais. Na organização, aquele que está comprometido se identifica e adere aos objetivos e aos valores desta, sendo capaz de exercer esforços e de ir bem além daquilo que sua função exige, para ajudar a Instituição a atingir seus objetivos e a reforçar seus valores.

Para Robbins (2005), o comprometimento é a identificação do trabalhador para com a empresa e seus objetivos, desejando manter-se nela. Medeiros (2003, p. 58) destaca que um

elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e tenham um melhor desempenho.

As organizações, de modo geral, têm procurado formas de desenvolver ambientes de trabalho onde as pessoas se sintam comprometidas e envolvidas com os problemas da organização. Justifica-se, assim, a notável importância deste estudo no setor público, considerando-se as disfunções típicas dessas instituições, que são consideradas ineficientes, com baixo engajamento de seus servidores com os objetivos organizacionais e, principalmente, com imenso aparato burocrático na execução dos seus processos. Tendo em vista as atuais condições do mundo do trabalho, como demissões, insegurança e instabilidade, muitas são as dificuldades para garantir o comprometimento organizacional desses servidores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comprometimento

O termo comprometimento é usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer-(se), sendo que o próprio ato de comprometer revela a ideia de obrigar por compromisso. "Um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes" (ZANELLI, BORGES, BASTOS, 2004, p.330).

Bastos (1994b, p.86) desenvolveu um trabalho no qual estabelece vários significados para a palavra comprometimento, destacando o caráter deposicional do termo:

> "Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo". (Bastos, 1994b, p.86).

Conceituar comprometimento não constitui uma tarefa fácil. Bastos (1994, p.80) ainda, ressalta que os problemas conceituais podem ser decorrentes da má utilização do termo comum no uso científico, ensinando a diferença entre os dois:

1) o comprometimento, no sentido cotidiano, pode ser resumido em três sentidos: a) o primeiro se relaciona mais com o sentido de compromisso, engajamento, e relaciona-se com a forma como as pessoas se comportam em relação a objetivos definidos, e que dedicação, esforço e atenção oferecem a fim de alcançar a meta; b) a segunda, decorrente da primeira, é o próprio estado do indivíduo que envolve intenções, desejos e sentimento; c) o terceiro sentido diz respeito a algumas ações que dificultam a consecução de um objetivo, ou colocar-se em uma situação suspeita (daí o comprometedor), apresenta um sentido negativo.

2) o comprometimento no uso científico, diferentemente do uso cotidiano, é um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho, significando adesão, engajamento e envolvimento, e desconsidera qualquer sentido negativo.

2.2 Comprometimento organizacional

De acordo com Medeiros (1997), o comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos 40 anos, e seu enfoque principal é o de encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. Esses estudos buscam conhecer os preceptores do comprometimento e as consequências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais, mas, segundo Moraes, Godoi e Batista (2004, p.3), ainda em meio a tantos debates, não se considera efetivamente que se tenha uma resposta para essas perguntas (como todas as outras das ciências sociais), se considerada a complexidade humana.

Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27 *apud* Medeiros, 2003) afirmam que o comprometimento pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores: uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização, estar disposto em exercer um esforço considerável em beneficio da organização e um forte desejo de se manter membro da organização. Na visão de Tavares (2005 p.54), o comprometimento consiste no desejo de permanecer como membro da organização e o orgulho de pertencer a ela; a identificação com seus objetivos, metas e valores; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.

De acordo com o estudo realizado por Medeiros e Enders (1998, p.71), os autores Meyer e Allen (1990) propuseram um modelo de comprometimento organizacional

configurado em três componentes distintos: 1) afetivo: que reflete o apego e envolvimento com a organização, isto é, trata-se de uma escolha em permanecer na organização; 2) instrumental: percebido como custos associados a deixar a organização, os indivíduos permanecem porque precisam e 3) normativo: envolve o sentimento de obrigação em permanecer na organização. Através dessa abordagem, os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes.

> O comprometimento organizacional afetivo é "quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização". (Siqueira, 2001, p. 2)

Para Bastos, Brandão e Pinho (1997, p.104) "o comprometimento afetivo é o apego psicológico mais largamente enfatizado associa-se à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização".

Segundos os estudos de Becker (1960), relatados em Siqueira (2001 p.3), comprometimento organizacional instrumental de um empregado com uma organização "poderia ser representado, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*) decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho". Outros autores também descrevem essa modalidade de ligação como comprometimento duradouro (*continuance commitment*) por Meyer e Allen (1984) e de comprometimento calculativo (*calculative commitment*) por Mathieu e Zajac (1990), pois não há um compromisso em persistir numa dada linha de ação, como também se difere de um outro estilo de ligação de natureza afetiva. Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 105) apoiando-se no conceito de Becker (1960) afirmam que comprometimento de continuação (instrumental) é "forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná- lo".

Para Siqueira (2001, p. 4) o comprometimento normativo "se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização". Esses pensamentos são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa e preocupação quando o empregado pensa ou planeja sair da organização. Em outras palavras, os empregados com um alto nível de comprometimento normativo continuam na organização por um sentimento de obrigação e se sentem incapazes de abandoná-la.

2.3 Comprometimento organizacional no setor público

Sabe-se que o sucesso organizacional está relacionado a pessoas dispostas a se dedicarem totalmente à organização, com índices satisfatórios de desempenho e resultados. Isso acontece em qualquer tipo de organização, inclusive nas Instituições Públicas de Ensino. Pode-se dizer que, nessas Instituições, o comprometimento organizacional possui grande importância na excelência de serviço, em que o mais alto nível de conhecimento, somado ao envolvimento com a organização, complementa a efetividade do ensino. E também pode-se relatar que o funcionalismo público é visto atualmente como ineficiente, dado seu "excessivo aparato burocrático e engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações" (CORREIA, MORAES e MARQUES, 1998, p. 2).

Dentro desta perspectiva, reforça-se a importância de se entender o comprometimento das pessoas na empresa pública, para que possam ser desenvolvidas práticas de recursos humanos que retenham os servidores da Instituição, garantindo uma melhor eficiência e produtividade, bem como relevem as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa de caráter descritivo e com abordagem quantitativa foi realizada no Instituto Federal Farroupilha, numa unidade localizada em Alegrete-RS. A Instituição possui em seu quadro efetivo 75 servidores Técnico-Administrativos em Educação, sendo que, no período em que foi aplicado o questionário (de abril a junho de 2014), dois servidores estavam em licença médica, dois estavam cedidos para o Tribunal Regional Eleitoral, um estava em Licença Interesse e um em Licença Qualificação, restando um total de 69 servidores atuantes no período.

> Para a realização deste estudo, o instrumento utilizado foi o questionário, que "é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos". (Gil, 2010, p. 121).

O questionário aplicado foi respondido por 52 servidores, dando um percentual de 75%, sendo composto de quatro partes: dados demográficos e funcionais dos respondentes e as três escalas de comprometimento Afetivo, Calculativo e Normativo.

Para o levantamento do comprometimento organizacional dos servidores, foi utilizado o modelo desenvolvido no estudo de Siqueira (1995), no qual a autora validou três Escalas de Medidas do Comprometimento Organizacional: 1) Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOA), cuja forma completa contém 18 expressões de afetos dirigidos à organização empregadora, 15 positivos e três negativos, enquanto a forma reduzida inclui cinco expressões de afetos positivos; 2) Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC), que contém 15 frases que descrevem perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização, distribuídas em quatro dimensões que avaliam perdas sociais, profissionais, de investimentos feitos na organização e de retribuições organizacionais; 3) Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), composta por sete frases.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Servidores Técnico-Administrativos

Para apresentação dos dados demográficos, foi montada a Tabela 1- Dados demográficos dos respondentes, que resume o perfil dos servidores técnico-administrativos da instituição de ensino pesquisada, considerando-se os totais dos respondentes e seus percentuais.

Dados	Categoria	Total	Percentual
Gênero	Feminino	31	59,62%
	Masculino	21	40,38%
Faixa Etária	De 18 a 25 anos	2	3,85%
	De 26 a 30 anos	6	11,54%
	De 31 a 35 anos	12	23,08%
	De 36 a 40 anos	10	19,23%

	De 41 a 50 anos	13	25%
	Acima de 50 anos	9	17,31%
Grau de Instrução	Ensino Fundamental	1	1,92%
	Ensino Médio	7	13,46%
	Ensino Médio Profissionalizante	4	7,69%
	Superior Completo	8	15,38%
	Pós-Graduação	26	50%
	Mestrado	5	9,62
	Doutorado	1	1,92%
Estado Civil	Solteiro(a)	18	34,62%
	Casado(a)	26	50%
	Viúvo(a)	2	3,85%
	Separado(a) / divorciado(a)	1	1,92%
	Outros	5	9,62%
Tempo de Serviço na Instituição	Menos de 1 ano	0	0%
	De 1 a 5 anos	33	63,46%
	De 6 a 10 anos	7	13,46%
	De 11 a 15 anos	1	1,93%
	De 16 a 20 anos	7	13,46%
	Mais de 20 anos	4	7,69%
Nível de Classificação Cargo	C	18	34,62%
	D	14	26,92%
	E	20	38.46%
Função Gratificada	Sim	16	30,77%
	Não	36	69,23%

Tabela 1 - Dados demográficos dos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os dados expostos na Tabela 1, podemos observar que a maioria dos respondentes é do sexo feminino (59,62%), com faixa etária entre 41 a 50 anos (25%), casados (50%), com grau de instrução pós-graduação (50%), com tempo de trabalho na Instituição entre 1 e 5 anos (63,46%). Esse dado demonstra que a maioria dos respondentes são novos na instituição, 69,23% não possuem Função Gratificada, Nível de Classificação Cargo E (38,46%), o que sinaliza que há interesse dos servidores em se qualificarem, sendo que, para atuarem em cargos do nível E, eles precisam ter no mínimo a graduação, e a maioria dos respondentes possuem qualificação superior à exigida.

Os dados a respeito de seu comprometimento organizacional são detalhados nos itens

que se seguem.

4.2 O comprometimento dos respondentes: dados quantitativos

Quanto às bases de comprometimento detalhadas na Tabela 2 - Médias totais das escalas de comprometimento dos respondentes, foi observada média maior para o comprometimento afetivo, seguidas do calculativo (2,9 no total, para Perdas Sociais no Trabalho e Perdas de Retribuições Organizacionais, e 2,7 para Perdas de Investimento Feitos na Organização), empatando com a média do comprometimento normativo (2,7 no total), e, por fim, o calculativo (2,5 no total para Perdas Profissionais).

Podemos observar que a dimensão afetiva é considerada "mediana" (entre 3 e 3,9) e as dimensões calculativa e normativa são consideradas de "fraco" comprometimento (iguais ou abaixo de 2,9).

Escalas de Comprometimento	Média Total
Afetivo	3,5
Calculativo	
Perdas Sociais no Trabalho	2,9
Perdas de Investimento Feitos na Organização	2,7
Perdas de Retribuições Organizacionais	2,9
Perdas Profissionais	2,5
Normativo	2,7

Tabela 2- Médias totais das escalas de comprometimento dos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os estudos de Siqueira (2008 p. 58), "para interpretar os resultados obtidos por meio da ECOA, deve se considerar que quanto maior o escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização". Sendo assim, analisando os dados apresentados na Tabela 3 - Percentuais de respondentes por nível de comprometimento, pode-se observar que a maioria (44,23%) dos respondentes apresentaram valores entre 5 e 4, sinalizando que os servidores se sentem afetivamente comprometidos com a Instituição, 42,31% apresentaram valores entre 3 e 3,9, sugerindo indecisão dos servidores quanto a seu vínculo afetivo, e

13,46%, a minoria, apresentaram valores entre 1 e 2,9, indicando frágil compromisso afetivo com a Instituição.

Escalas de Comprometimento	Forte	Médio	Fraco
Afetivo	44,23%	42,31%	13,46%
Calculativo			
Perdas Sociais no Trabalho	11,54%	40,38%	48,08%
Perdas de Investimento Feitos na Organização	11,54%	26,92%	61,54%
Perdas de Retribuições Organizacionais	11,54%	44,23%	44,23%
Perdas Profissionais	5,77%	19,23%	75%
Normativo	9,62%	26,92%	63,46%

Tabela 3- Percentuais de respondentes por nível de comprometimento
Fonte: Elaborado pela autora

Tendo como referência os estudos de Siqueira (2008, p. 60), o escore médio de cada um dos quatro componentes da ECOC foi obtido somando os valores indicados pelo respondente nos parênteses e, a seguir, dividindo esse valor pelo número de itens de componente. Assim, para **perdas sociais no trabalho,** foram somados os valores assinalados para os itens 3, 4, 5 e 6, e o somatório dividido por 4; para **perdas de investimentos feitos na organização** foram somados os valores assinalados para os itens 2, 7 e 8, e o somatório dividido por 3; para as **perdas de retribuições organizacionais** foram somados os valores assinalados para os itens 1, 11 e 12, e o somatório dividido por 3; e para as **perdas profissionais** foram somados os valores assinalados para os itens 9, 10, 13, 14 e 15, e o somatório dividido por 5.

Após este trabalho, para interpretação dos escores médios, realizou-se a análise particular de cada um dos quatro componentes da ECOC. Sendo assim, conforme apresentado na Tabela 3, 11,54%, a minoria dos respondentes, apresentaram o escore médio entre 4 e 5 para perdas sociais no trabalho, sinalizando que os servidores tendem a acreditar que, ao deixar a Instituição, perderiam a estabilidade, o prestígio do cargo e o contato de amizade com os colegas de trabalho. Já 40,38% apresentaram o escore médio com valor entre 3 e 3,9, sinalizando incerteza dos servidores sobre a possibilidade de vir a ter perdas sociais caso se desliguem da Instituição. Mas a maioria, 48,08%, apresentaram o escore médio entre 1 e 2,9, representando que os servidores não acreditam que teriam essas perdas.

Para as Perdas de Investimentos feitos na organização, a Tabela 3 - Percentuais de respondentes por nível de comprometimento nos mostra que 11,54% dos respondentes apresentaram um escore médio entre 4 e 5, sinalizando que os servidores tendem a acreditar que, ao deixarem a Instituição, perderiam os esforços feitos para chegarem onde estão, desperdiçariam todo o tempo que dedicaram a esta Organização e deixariam para trás tudo o que já investiram nela. Já 26,92% apresentaram o escore médio com valores entre 3 e 3,9, sinalizando incerteza sobre a possibilidade de virem a ter perdas de investimentos caso se desliguem da Instituição. Mas a maioria (61,54%), apresentou um escore médio entre 1 e 2,9, representando que os servidores não acreditam que teriam essas perdas.

Para Perdas de Retribuições Organizacionais, 11,54 % dos respondentes apresentaram um escore médio entre 4 e 5, sinalizando que esses servidores tendem a acreditar que, ao deixarem a Instituição, teriam dificuldade para ganharem um salário tão bom quanto o que eles possuem hoje, deixariam de receber vários benefícios e teriam mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão. Também podemos observar que 44,23% apresentaram um escore médio com valores entre 3 e 3,9, sinalizando incerteza dos servidores sobre a possibilidade de virem a ter perdas de retribuições caso se desliguem da Instituição. Repetindo o percentual anterior, 44,23% apresentaram um escore médio entre 1 e 2,9, representando que esses servidores não acreditam que teriam essas perdas.

Para Perdas de Profissionais, 5,77% apresentaram um escore médio entre 4 e 5, sinalizando que os servidores tendem a acreditar que, ao deixarem a Instituição, prejudicariam a carreira, demorariam a ser respeitados em outra empresa, perderiam o prestígio de serem empregados daquela empresa, demorariam a se acostumar com novo trabalho e jogariam fora o esforço empreendido para aprendizagem das tarefas atuais. Por outro lado, 19,23% apresentaram um escore médio com valores entre 3 e 3,9, sinalizando incerteza desses servidores sobre a possibilidade de virem a ter perdas profissionais caso se desliguem da Instituição. Mas observamos que a maioria (75%) apresentou escore médio entre 1 e 2,9, representando que esses servidores não acreditam que teriam essas perdas.

Segundo Siqueira (2008, p. 62), “quanto da interpretação do escore médio da ECON, deve-se considerar que quanto mais perto de 5, mais o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização onde ele trabalha”.

Podemos analisar na Tabela 3 que apenas 9,62% dos respondentes possuem valores entre 4 e 5, revelando que esses servidores acreditam ter obrigações e deveres morais para com a Instituição onde trabalham. Já 26,92% apresentaram valor entre 3 e 3,9, revelando

incerteza desses servidores quanto ao seu compromisso normativo com a Instituição. Mas a maioria (63,46%) apresentou valores entre 1 e 2,9, revelando que os servidores não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as organizações buscam profissionais comprometidos, que se dediquem, se esforcem e nelas permaneçam. O comprometimento organizacional é um vínculo psicológico existente entre um indivíduo e uma organização e contribui para realização dos objetivos organizacionais e pessoais. Este trabalho buscou descrever e analisar o Comprometimento Organizacional existente nos servidores Técnico-Administrativos em Educação de um Câmpus do Instituto Federal Farroupilha, localizado na cidade de Alegrete -RS.

O modelo utilizado neste estudo compreende o comprometimento de maneira tridimensional, podendo ele acontecer de maneira afetiva, calculativa e normativa.

Este estudo, de caráter descritivo e com abordagens quantitativas, teve como principal instrumento de coleta de dados um questionário composto por dados demográficos, que nos apresentou o perfil dos respondentes, e três escalas de comprometimento, que, após a análise, nos permitiram obter as seguintes considerações: em relação ao comprometimento organizacional dos respondentes, as maiores médias foram encontradas para o comprometimento afetivo, o que demonstra uma forte ligação emocional desses servidores com a Instituição, seguidas do calculativo, no qual os resultados demonstraram um fraco comprometimento, sinalizando que esses servidores não acreditam que teriam perdas sociais, de investimentos feitos na Instituição e profissionais, caso venham a se desligar da mesma, e, por fim, do normativo, onde os resultados obtidos nos revelam um fraco comprometimento, sinalizando que os servidores não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a Instituição.

Analisando os resultados desta pesquisa, percebe-se a necessidade da realização de uma pesquisa de clima organizacional para verificar quais são os pontos frágeis do relacionamento entre a Instituição e os seus servidores, buscando, desta forma, o aumento do grau do comprometimento organizacional, pois se sabe da importância desse aspecto para o bom andamento do ambiente de trabalho. Além disso, as organizações que possuem pessoas como diferencial competitivo devem possuir uma comunicação interna planejada e

estratégica, buscando fazer com que os servidores se comprometam com a Instituição e se envolvam com os objetivos da organização.

Por fim, outra sugestão para estudos futuros seria uma comparação entre o Comprometimento Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos com os Terceirizados, acreditando, portanto, que se trata de uma investigação rica que despertaria interesses e questionamentos.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.;PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho -** Rev. Adm. contemp. Vol.1no.2 Curitiba Mai/Ago.1997

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento- sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. Organização e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994b.

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

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo**. *In*: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEDEIROS , C. A . F. **Comprometimento Organizacional e Características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional.1997. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 1997.

MEDEIROS, C.A.F. & ENDERS, W.T. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991)**. *Revista de Administração Contemporânea.* v.2, n.3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações comcaracterísticas organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

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 – v.6, n.12, jul/dez 2004.

REGO, A. **Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 6, n. 2,

p.209-241, 2002.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**, 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SIQUEIRA, M. M. M.. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras. I**n: Encontro Anual da ANPAD, 2001. Rio de Janeiro. Anais … Rio de Janeiro, 2001.

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

TAVARES, R. S. de A.. **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do Comprometimento Organizacional:** um estudo de caso em uma empresa brasileira**.** Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo. SP, 2005.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, B.. P**sicologia , Organizações e Trabalho no Brasil**. Parte II, Capitulo 8, p. 330, Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Caro colaborador, leia atentamente as questões abaixo e responda com sinceridade, não existem respostas certas ou erradas. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos.
Desde já agradeço a sua colaboração.

1- DADOS PESSOAIS:
SEXO: ( ) Feminino ( ) Masculino

2-IDADE
( ) 18 a 25 anos ( ) 31 a 35 anos ( ) 41 a 50 anos
( ) 26 a 30 anos ( ) 36 a 40 anos ( ) acima de 50 anos

3- ESCOLARIDADE:
( ) Ensino Fundamental ( ) Superior Completo ( ) Doutorado
( ) Ensino Médio ( ) Pós-Graduação
( ) Ensino Médio Profissionalizante ( ) Mestrado

4- ESTADO CIVIL:

( ) solteiro(a) ( ) viúvo(a) ( ) separado(a) / divorciado(a)
( ) casado(a) ( ) outros
8. Além de você, quantas pessoas dependem
5 -TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: _____ANOS

6 -NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO CARGO:

( ) C ( ) D ( ) E

7- Você exerce alguma função gratificada como diretor, coordenador, chefe de setor?
( )Sim ( )Não

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA

1. Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha.
Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê respostas anotando com um **X**, na tabela a baixo, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

A empresa onde trabalho faz-me sentir...	**1= Nada**	**2= Pouco**	**3= Mais ou menos**	**4= Muito**	**5= Extremamente**
Orgulhoso dela.					
Contente com ela.					
Entusiasmado com ela.					

Interessado por ela.					
Animado com ela.					

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO– ECOC

2. As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas anotando com um **X**, na tabela a baixo, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...	**1= Discordo totalmente**	**2= Discordo**	**3= Nem concordo nem discordo**	**4= Concordo**	**5= Concordo totalmente**
1-Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.					
2-Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.					
3-Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).					
4-Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.					
5-Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.					
6-Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.					
7-Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.					
8-Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.					

9-Eu estaria prejudicando minha vida profissional.					
10-Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.					
11-Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).					
12-Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.					
13-Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.					
14-Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.					
15-Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.					

ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO – ECON

3. A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando com um **X**, na tabela a baixo, aquele número (de 1 a 5)que melhor representa sua resposta.

Questões	**1= Discordo totalmente**	**2= Discordo**	**3= Nem concordo nem discordo**	**4= Concordo**	**5= Concordo totalmente**
1-Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.					
2-É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.					
3-Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.					

4-Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.					
5-Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.					
6-É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.					
7-Esta empresa já fez muito por mim no passado.					