

APARECIDA DE LOURDES DO NASCIMENTO

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DO INCAPER

Dissertação apresentada à  
Universidade Federal de Viçosa,  
como parte das exigências do  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, para obtenção do  
título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2012

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e  
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

N244c  
2012

Nascimento, Aparecida de Lourdes do, 1968-

Comprometimento no trabalho : um estudo da percepção dos gestores do planejamento estratégico do Incaper / Aparecida de Lourdes do Nascimento. – Viçosa, MG, 2012. xvi, 182f. : il. (algumas col.) ; 29cm.

Inclui apêndices.

Orientador: Jorge Alberto dos Santos.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 161-174

1. Comprometimento organizacional. 2. Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (ES). 3. Administração pública. I. Universidade Federal de Viçosa. II. Título.

CDD 22. ed. 658.314

APARECIDA DE LOURDES DO NASCIMENTO

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DO INCAPER

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 27 de abril de 2012.

---

Prof. Dr. Rodrigo Gava  
(Coorientador)

---

Prof. Dr. Magnus Luiz Emmendoerfer  
(Coorientador)

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Diva Ester Okasaki Rowe

---

Prof. Dr. Jorge Alberto dos Santos  
(Orientador)

Dedico a...

... minha família, por incontáveis razões, especialmente pelo amor incondicional e por me permitirem realizar este sonho.

... à memória de meus avós e meu pai, presentes em minhas melhores qualidades.

## AGRADECIMENTOS

Nossa história reflete aquilo que somos nós mesmos e a participação de outros em nossa vida. Esta dissertação, apesar de escrita por mim, não teria se materializado apenas pelos meus esforços. Então, é preciso agradecer...

Começando pela minha família, em especial pelos meus pais e irmãos, a quem todo agradecimento seria pouco, porque as razões para agradecer-lhes são infinitas.

Como saltimbanco, morei aqui e acolá para estudar: na casa de minha tia Vanda, na casa de meus tios Ana e Zezé, na casa da madrinha Ninica e do padrinho Acelino e, finalmente, na casa da Dona Helena e do Sr. Gaspar. Para vocês, deixo aqui os meus agradecimentos que talvez nunca tenha expressado.

Eu devo ter “um milhão de amigos”, aos quais gostaria de aqui nominar, mas, dada a impossibilidade, registro meu imenso carinho por todos. Não poderia, contudo, não citar as irmãs de toda a vida, Rosângela, Rosane e Luziany – crescemos juntas e juntas eu sei que sempre estaremos, não importa a distância, e isso não é mera força de expressão.

Ao INCAPER, por ter permitido me realizar como profissional, pela participação nesse curso de mestrado e porque acredito firmemente em sua missão, meu agradecimento para além das palavras será expresso em atitudes e comportamentos que contribuam para que seja ainda mais grandiosa.

À FAPES – Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo, pelo apoio financeiro à realização do curso.

Aos colegas do INCAPER, pela torcida, pelo carinho e pelo apoio em todos os momentos. Cada palavra de carinho aqueceu a alma, dando força nos momentos difíceis. Citei-os como exemplos em minhas falas, vi seus rostos por traz de cada material lido. Saibam que voltarei um pouco ‘pior’ que saí. Aos participantes da pesquisa, minha gratidão: o resultado é nosso, não meu. Espero ter conseguido traduzir com fidelidade seus pensamentos.

Ao meu orientador, professor Jorge Alberto dos Santos, agradeço pela paciência com meus devaneios e pelas interrogações que me tiravam o sono e me desafiavam a ir além do que eu imaginava ser possível. Não tenho ainda respostas para muitas de suas perguntas, mas seguirei buscando-as.

Aos meus coorientadores, Professor Rodrigo Gava, cujos textos eu raramente entendia de imediato, mas que, ao final, conseguiram encontrar uma fresta e, como luz, clarearam algumas das minhas muitas inquietações de vida; ao Professor Magnus Luiz Emmendoerfer, pela capacidade infinita de sempre contribuir, de sempre estar disponível para ouvir e indicar os melhores caminhos, ao Dr. José Aires Ventura – conselheiro e coorientador, sempre disponível e generoso, mesmo distante se fez presente, na velocidade da luz, sempre que precisei de socorro.

Aos demais professores e equipe do Departamento de Administração da UFV, saibam que serão sempre especiais em minha vida.

Aos colegas de curso, que me acolheram cheios de carinho. Formamos uma família nesse tempo com a soma de nossas melhores qualidades – Áurea, um anjo; Alan, o solícito; Alana, a doçura; Caio César, uma reunião de bons construtos – alegria, amor, felicidade, amizade...; Clarice, como cabe tanto conhecimento dentro desse

tamanhinho de gente? Érica, por um monte de motivos, mas principalmente pelo cachorro quente no meu aniversário; Jaqueline, sumida, mas querida; Gustavo, idem; Paulo... simples assim: ô menino bom, sô! Ronan, um Peter Pan moderno, muito, muito inteligente e, Wânia, seu nome é paciência.

Aos outros tantos colegas de turmas do mestrado - anteriores e posteriores a minha, sofremos juntos na sala do mestrado, mas é inegável que tivemos infinitos motivos para rir. Aprendemos uns com os outros nos momentos de alegria e mais ainda nos momentos de angústia.

Outros tantos amigos (re)encontrei em Viçosa: Ritinha e seus pais, d. Júlia e Sr. José Egídio; Áurea Freitas e toda sua família; Cristiane Lana, minha quase bolsista e, Rúbia Fonseca, que me acolheu gentilmente em sua casa. Minha vida foi mais alegre e menos solitária tão longe de casa pelo carinho recebido de vocês.

Outras tantas pessoas me socorreram em momentos de angústias e doaram parte do seu tempo, compartilhando seus conhecimentos comigo: Prof<sup>ª</sup> Mariana Mayumi, Prof<sup>ª</sup> Zélia Miranda Kilimnik, Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima (este, inclusive, pelo sorriso gratuito e acolhedor que diminuía minhas angústias no início do curso), Prof. Mário Teixeira Reis Neto e tantos outros, porque não me furtei a pedir ajuda. As mensagens trocadas e as conversas enriqueceram esta pesquisa. Por isso, serei eternamente grata a todos.

Tudo isso certamente só aconteceu porque era da vontade de Deus. Obrigada, Senhor!

Perder o senso crítico, colocar em risco a sua identidade e seus sonhos são algumas das piores formas de violência a que um indivíduo pode se sujeitar no mundo do trabalho.

Siqueira, Mendes (2009)

## **BIOGRAFIA**

APARECIDA DE LOURDES DO NASCIMENTO, filha de Nemézio do Nascimento Lopes e Maria da Penha do Nascimento Lopes, nasceu em 01 de dezembro de 1968, em Afonso Cláudio – Espírito Santo. Em 1987 trabalhou no Escritório de Contabilidade Malvina Venturim Nunes, em Conceição do Castelo - ES. Em 1988 ingressou na Empresa Capixaba de Pesquisa – EMCAPA, hoje denominada Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural – INCAPER, onde permanece até os dias atuais. Em 1991, graduou-se em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Cachoeiro de Itapemirim. Em 1998 concluiu o curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão da Qualidade e Produtividade, na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).



## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
LISTA DE TABELA.....	xii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
<b>1. INTRODUÇÃO GERAL.....</b>	<b>1</b>
1.1. OS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	4
1.2. A JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	5
1.3. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	7
<b>2. O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....</b>	<b>8</b>
2.1. O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NA LITERATURA.....	11
2.2. A NATUREZA DO CONCEITO.....	14
<b>2.3.1. A Natureza atitudinal.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.2. A natureza comportamental.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3. A articulação das naturezas atitudinal e comportamental.....</b>	<b>26</b>
2.4. O CARÁTER DO CONCEITO.....	29
2.5. OS FOCOS DO CONCEITO.....	33
<b>2.5.1. O Foco na carreira.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.2. O Foco no grupo de trabalho.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.3. O Foco na organização.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5.4. Outros focos.....</b>	<b>36</b>
<b>2.5.5. A coexistência de múltiplos focos.....</b>	<b>36</b>
<b>3. ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....</b>	<b>41</b>
3.1. OS ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO... ..	41
<b>3.1.1. Os antecedentes do comprometimento no nível do indivíduo.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.2. Os antecedentes do comprometimento no nível da organização..</b>	<b>46</b>
<b>3.1.3. Os antecedentes do comprometimento no nível do trabalho.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1.4. Questões gerais sobre os antecedentes do comprometimento.....</b>	<b>59</b>

3.2. OS CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO..	61
<b>3.2.1. Os consequentes do comprometimento para o indivíduo.....</b>	62
<b>3.2.2. Os consequentes do comprometimento para o grupo de trabalho.....</b>	64
<b>3.2.3. Os consequentes do comprometimento para a organização.....</b>	64
<b>4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	73
4.1. A RELAÇÃO ENTRE A PESQUISADORA E O LOCAL DA PESQUISA.....	74
4.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	75
<b>4.2.1. Interpretativismo.....</b>	77
4.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A COLETA DOS DADOS.....	79
<b>4.3.1. A organização pesquisada.....</b>	79
<b>4.3.2. A escolha dos participantes da pesquisa.....</b>	85
<b>4.3.3. A obtenção e registro dos dados da pesquisa.....</b>	88
4.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS.....	93
<b>4.4.1. A análise de conteúdo.....</b>	93
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	99
5.1. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	100
<b>5.1.1. O sentido do conceito.....</b>	100
<b>5.1.2. Os antecedentes do comprometimento no trabalho.....</b>	109
<b>5.1.3. Os consequentes do comprometimento no trabalho.....</b>	115
5.2. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A MANIFESTAÇÃO DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NO COTIDIANO DO INCAPER.....	123
<b>5.2.1. Sobre o servidor comprometido.....</b>	124
<b>5.2.2. Sobre o servidor descomprometido.....</b>	125
<b>5.2.3. Os fatores favoráveis e desfavoráveis ao comprometimento no âmbito do INCAPER.....</b>	127
<b>5.2.4. As ações e práticas potencializadoras do comprometimento negligenciadas pelo INCAPER.....</b>	129
<b>5.2.5. A Influência da percepção dos gestores sobre o comprometimento dos indivíduos na sua prática cotidiana.....</b>	132

5.3. OS RESULTADOS DA PESQUISA.....	136
<b>6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>139</b>
6.1. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	139
<b>6.1.1. O sentido do conceito.....</b>	<b>140</b>
<b>6.1.2. Os antecedentes do comprometimento no trabalho.....</b>	<b>144</b>
<b>6.1.3. Os consequentes do comprometimento no trabalho.....</b>	<b>146</b>
6.2.A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A MANIFESTAÇÃO DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NO COTIDIANO DO INCAPER.....	150
<b>7. CONCLUSÕES GERAIS.....</b>	<b>155</b>
7.1. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	157
7.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	159
7.3. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS..	159
<b>8. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>161</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>175</b>
APÊNDICE A: Descrição do modelo para análise da percepção dos gestores sobre os elementos esquemáticos do sentido do comprometimento no trabalho.....	175
APÊNDICE B: Descrição do modelo para análise da percepção dos gestores sobre os antecedentes do comprometimento no trabalho.....	177
APÊNDICE C: Descrição do modelo para análise da percepção dos gestores sobre os consequentes do comprometimento no trabalho.....	180
APÊNDICE D: Questões norteadoras para análise da percepção dos gestores sobre a manifestação do comprometimento no trabalho no cotidiano do INCAPER.....	182

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam dos vínculos do indivíduo com a organização.....	08
<b>Figura 2:</b> Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.....	09
<b>Figura 3:</b> Multidimensionalidade do comprometimento organizacional.....	15
<b>Figura 4:</b> Modelo Tridimensional proposto por Meyer e Allen.....	17
<b>Figura 5:</b> Mapa geral do campo de investigações do comprometimento organizacional a partir da abordagem comportamental.....	24
<b>Figura 6:</b> Modelo teórico de investigação do comprometimento organizacional articulando as natureza atitudinal e comportamental.....	28
<b>Figura 7:</b> Comprometimento ativo <i>versus</i> comprometimento passivo.....	30
<b>Figura 8:</b> Mapa das definições de comprometimento organizacional.....	31
<b>Figura 9:</b> Síntese dos componentes do sentido do comprometimento.....	40
<b>Figura 10:</b> Síntese dos antecedentes do comprometimento no trabalho.....	59
<b>Figura 11:</b> Síntese dos consequentes do comprometimento no trabalho.....	71
<b>Figura 12:</b> Objetivos da pesquisa.....	73
<b>Figura 13:</b> Mapa Estratégico do INCAPER.....	84
<b>Figura 14:</b> Processo análise dos dados obtidos – categorização por caixa.....	95
<b>Figura 15:</b> Processo de construção das categorias analíticas empregadas na análise dos resultados obtidos – categorização por acervo.....	96
<b>Figura 16:</b> Modelo de análise da percepção dos gestores sobre o construto comprometimento no trabalho.....	97
<b>Figura 17:</b> Grandes eixos norteadores da análise da percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do INCAPER.....	97
<b>Figura 18:</b> Sentido do comprometimento na percepção dos gestores.....	108
<b>Figura 19:</b> Sentido do comprometimento no trabalho segundo o Gestor 20.....	108
<b>Figura 20:</b> Síntese dos antecedentes do comprometimento organizacional na percepção dos gestores.....	115
<b>Figura 21:</b> Síntese dos consequentes do comprometimento no trabalho na percepção dos gestores.....	122
<b>Figura 22:</b> Perfil do servidor comprometido na percepção dos gestores .....	125
<b>Figura 23:</b> Perfil do servidor descomprometido na percepção dos gestores.....	127
<b>Figura 24:</b> Síntese da percepção dos gestores sobre o comprometimento no trabalho.....	140
<b>Figura 25:</b> Síntese da percepção dos gestores sobre a manifestação do comprometimento no trabalho no cotidiano do INCAPER.....	151

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Significado do comprometimento para atores organizacionais.....	12
<b>Quadro 2:</b> Denominações e especificações dos fatores que compõe a EICCO...	29
<b>Quadro 3:</b> Síntese dos aspectos salientes que caracterizam os diferentes padrões de comprometimento.....	38
<b>Quadro 4:</b> Possíveis conseqüências do comprometimento organizacional para a organização.....	70
<b>Quadro 5:</b> Caracterização dos participantes da pesquisa.....	87
<b>Quadro 6:</b> Relação dos eventos formais relacionados ao PEI onde foram realizadas observações participantes.....	89
<b>Quadro 7:</b> Múltiplos focos do comprometimento – resposta específica a questionamento sobre os focos.....	106
<b>Quadro 8:</b> Modelo para análise da percepção dos gestores sobre os elementos esquemáticos do sentido do comprometimento no trabalho (Objetivo específico 1).....	175
<b>Quadro 9:</b> Modelo para análise da percepção dos gestores sobre os antecedentes do comprometimento no trabalho (Objetivo específico 2).....	177
<b>Quadro 10:</b> Modelo para análise da percepção dos gestores sobre os consequentes do comprometimento no trabalho (Objetivo específico 3).....	180
<b>Quadro 11:</b> Questões norteadoras para análise objetivo específico 4.....	182

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Evolução do quadro de pessoal do INCAPER de 2000 a 2011.....	82
---	----

## RESUMO

NASCIMENTO, Aparecida de Lourdes do, M.Sc. Universidade Federal de Viçosa, abril de 2012. **Comprometimento no trabalho: um estudo da percepção dos gestores do planejamento estratégico do Incaper.** Orientador: Jorge Alberto Santos. Coorientadores: Rodrigo Gava, Magnus Luiz Emmendoerfer e José Aires Ventura.

Apesar de uma longa tradição de estudos sobre o tema Comprometimento no Trabalho, este apresenta uma série de lacunas e controvérsias, destacando-se o desalinhamento conceitual entre o que está disponível como conhecimento teórico e a prática cotidiana dos gestores. Este estudo, focado no contexto da administração pública, pretendeu compreender a percepção dos gestores do planejamento estratégico do Incaper (PEI) acerca do construto comprometimento no trabalho. Externamente, a administração pública é percebida, de forma estereotipada, como composta de trabalhadores descomprometidos ou comprometidos apenas com a sua própria carreira. Neste sentido, é relevante compreender como o conceito comprometimento no trabalho é percebido pelos próprios gestores que atuam nestas organizações. A percepção dos gestores participantes foi pesquisada tomando-se como base os elementos esquemáticos que compõem o sentido do comprometimento no trabalho, ou seja, a natureza, as dimensões/indicadores, o caráter, o foco, os antecedentes e os consequentes. Também foi pesquisada a percepção dos gestores sobre como o conceito se manifesta no cotidiano da instituição. O conceito de comprometimento adotado nesta pesquisa é o proposto por Menezes (2009). Nele estão contemplados os elementos atitudinais (afetos e identificação) e os elementos comportamentais como, por exemplo, a proatividade, a participação, o empenho extra e a defesa da organização. Na presente pesquisa, de natureza qualitativa e interpretativa, os dados foram coletados por meio da observação participante, da entrevista semi-estruturada e da análise documental e foram analisados conforme os procedimentos de análise de conteúdo proposto por Bardin (2010). Foram encontradas evidências que permitem caracterizar o construto como um fenômeno composto conjuntamente pela natureza atitudinal e comportamental, com caráter ativo e, eventualmente, passivo. Os dados também mostraram que os gestores consideram o conceito como direcionado a múltiplos e coexistentes focos tais como à atividade, à carreira, ao grupo, à organização, ao público alvo e a valores pessoais. Quanto aos antecedentes, as evidências indicam que os gestores consideram o

vínculo associado a elementos presentes em três níveis: a) no nível do indivíduo, por exemplo, a seu conjunto de valores sobre o trabalho, b) no nível organizacional, exemplificado pela sua percepção de justiça organizacional e suporte organizacional/social e, c) no nível do trabalho, por exemplo, na sua relação com o líder. No que se refere aos consequentes, as evidências indicam que a) os gestores consideram que os indivíduos são afetados pessoal e profissionalmente, nem sempre de forma positiva, b) que o grupo de trabalho apresentará maior estabilidade e coesão, c) que a organização se beneficiará com um melhor desempenho do indivíduo, alcançando melhores resultados organizacionais e, d) que o público alvo da Instituição, será beneficiado com maior desenvolvimento, geração de emprego e renda e qualidade de vida. Quanto à percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do Incaper, os participantes compreendem que o comprometimento da equipe é um ponto forte, havendo, no entanto, um consenso quanto a não generalização dessa análise e também sobre a necessidade de ações para um maior fortalecimento do vínculo. Segundo os gestores, o vínculo no Instituto é influenciado positivamente por questões relacionadas à imagem e natureza da organização e, negativamente, por questões relacionadas, por exemplo, à experiência do trabalho e a algumas características organizacionais, como a fragilidade dos sistemas de controle e formalização. Os gestores reconhecem a existência de fatores desfavoráveis ao vínculo, de práticas potencializadoras que são negligenciadas e que suas decisões cotidianas relacionadas à gestão da equipe são influenciadas pela percepção quanto ao comprometimento dos indivíduos. O estudo contribui com as discussões existentes no campo, tanto no que se refere ao alinhamento das pesquisas teóricas com as expectativas dos gestores no cotidiano das organizações, quanto ao potencial de contribuição da abordagem qualitativa para o avanço do conhecimento. Finalmente, o estudo chama a atenção para a necessidade de que sejam discutidas as práticas organizacionais, tanto que no se refere aquelas que são potencializadoras do vínculo e que são negligenciadas, quanto aquelas relacionadas à gestão do comprometimento e que desconsideram os resultados negativos para o indivíduo e para a própria organização.



## ABSTRACT

NASCIMENTO, APARECIDA L. M.Sc. Universidade Federal de Viçosa, April 2012. **Commitment in the workplace: a study of the perception of managers of strategic planning Incaper.** Adviser: Jorge Alberto Santos. Co-advisers: Rodrigo Gava, Magnus Luiz Emmendoerfer and José Aires Ventura.

Despite a long tradition of studies on the subject *commitment at work*, this concept presents a series of gaps and controversies, emphasizing the conceptual misalignment between what is available as theoretical knowledge and the daily practice of managers. This study, which is focused on the context of public administration, intended to understand the perception of managers engaged in the strategic planning of INCAPER about the construct *commitment at work*. From outside, the public administration is perceived, in a stereotypical way, as being composed of workers who are disengaged or engaged only with their own career. In this sense, it is important to understand how the concept *commitment at work* is perceived by managers who work in these organizations. The INCAPER managers' perception was investigated taking as basis the schematic elements that make up the sense of *commitment at work*, in other words, the nature, the dimensions / indicators, the character, the focus, the antecedent and the consequent of the concept. We also investigated the managers' perception of how the concept appears in the institution routine. The concept of commitment adopted in this research was proposed by Menezes (2009) comprising attitudinal elements (affection and identification) and behavioral elements, e.g., proactivity, involvement, extra commitment and the defense of the organization. In this qualitative and interpretive research, the data were collected through participant observation, semi-structured interview and the document analysis and were analyzed according to the procedures of content analysis proposed by Bardin (2010). Evidence was found that allow characterizing the construct as a phenomenon composed jointly by the attitudinal and the behavioral nature, and also by an active and, eventually, a passive character. The data also showed that managers consider the concept as directed to multiple and coexisting focus such as the activities, career, group, organization, the target audience and the personal values. In relation to the antecedents, the evidence indicates that managers consider the bond as associated with elements present in three levels: a) at the individual level, for example, with the set of values about work, b) at the organizational level, with the perception of

organizational justice and organizational/ social support, and c) at the work level, with the nature of leadership. Regarding to the consequents, the evidence suggests that managers believe that individual's *commitment at work* is affected by their working group, by the organization and by the target audience of the institution, although, not always, in a positive way. Concerning the perception of managers about the manifestation of the construct in the INCAPER routine, the participants understand that the team's commitment is a strong point - with some exceptions - and that there is need for actions to a further strengthening of the bond. According to the managers, the bond in the Institute is positively influenced by issues related to the image and nature of the organization and negatively by issues related, for example, to work experience and some organizational characteristics, such as the fragility of the systems of control and formalization. Managers recognize the existence of unfavorable factors to the bond and some neglected enhancing practices. They also recognize that their daily decisions related to the work team are influenced by their perception of individual's commitment. The study contributes to existing discussions in the field; regarding to the alignment of theoretical research and managers' expectations as well as to the contribution of qualitative research for the advancement of knowledge. Finally, the study draws attention to the need of discussing not only the neglected enhancing organizational practices but also those which, although related to the management of commitment, disregard the negative results for the individual as well as for the organization.

## 1. INTRODUÇÃO GERAL

O ser humano estabelece diferentes vínculos objetivos ou subjetivos ao longo de sua vida, seja com objetos ou com outros seres humanos (FARIA; SCHIMITT, 2007). Nas relações com outras pessoas, se constitui e se reconhece ao ver sua existência reconhecida pelos outros (KRAMER; FARIA, 2007).

Nas relações de trabalho dentro de organizações, os vínculos objetivos decorrem de relações formais existentes na sociedade como, por exemplo, o contrato de trabalho. Os vínculos subjetivos decorrem de fatores imateriais como, por exemplo, o desejo de pertencimento ou de reconhecimento. Conforme observa Melo (2006), o vínculo pressupõe, ainda, uma relação de reciprocidade entre pessoas e organização.

Dentre os vínculos que podem ser estabelecidos entre as pessoas e as organizações está o comprometimento, que fornece elementos para a satisfação psíquica do indivíduo (FARIA; SCHIMITT, 2007) e a crença de melhores resultados para a organização quanto ao melhor desempenho, à intenção de permanência e à diminuição de ausências do local de trabalho (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), além do comportamento de cidadania organizacional (REGO, 2002).

Verifica-se um crescimento do interesse sobre o tema comprometimento a partir da metade dos anos 70, colocando-o na condição de destaque quanto ao volume de estudos, dentro do campo comportamento organizacional (COHEN, 2007; MENEZES 2009).

Tema desta dissertação, o comprometimento traz, em sua essência, “a noção de ‘algo que amarra, ata e une’ o indivíduo a alguma coisa”, tendo no campo científico, contudo, sua abrangência vinculada ao engajamento (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 100), definido pelos autores ainda, como “uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora” (p. 100).

O conceito de comprometimento foi considerado por Cohen (2007), como um dos construtos não só mais difíceis como também mais pesquisados na área de gestão, destacando-se, no que se refere ao núcleo central do vínculo, as discussões sobre natureza, dimensionalidade, caráter e focos do vínculo. Além das questões centrais, os estudos têm abordado também os fatores antecedentes e os consequentes relacionados ao vínculo.

Quanto à natureza, o construto pode ser estudado segundo as vertentes atitudinal e comportamental (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001). Compreendido como um construto atitudinal, pautado nas crenças e afetos, o comprometimento, segundo Moscon, Bastos e Souza (2009, p. 2), pode ser definido como um “conjunto de crenças que geram identificação com a missão e valores, que surgem a partir de certa intensidade de laços afetivos e aumentam a disposição de continuar em um curso de ação”.

No âmbito da natureza atitudinal, a grande questão posta refere-se à dimensionalidade do construto. Seria o comprometimento um construto uni ou multidimensional? (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000). Quando considerado multidimensional, discutem-se, ainda, quantas e quais seriam, então, as dimensões que compõem o vínculo (REGO, 2003).

Os estudos sobre a dimensionalidade do comprometimento no trabalho têm debatido a possibilidade de sobreposições entre dimensões internas atribuídas ao vínculo, bem como a sobreposição a outros construtos.

Tais discussões têm trazido à tona temas como entrincheiramento organizacional (PINHO, 2009; RODRIGUES, 2009), que se refere à permanência do indivíduo motivado pela ausência de alternativas ou pelos custos associados à sua saída e consentimento organizacional, (SILVA, E.2009) caracterizado, por exemplo, pela obediência cega às regras impostas. Discute-se, nos estudos contemporâneos, a conveniência de se manter tais comportamentos associados ao vínculo do comprometimento.

Salancik (1977) defende que o comprometimento das pessoas no contexto do trabalho decorre da implicação das suas próprias ações. Nesse sentido, dentro da abordagem comportamentalos estudos sobre o construto, menos comuns, têm sido pautados em indicadores relacionados a comportamentos observáveis na prática cotidiana das pessoas no contexto do trabalho (MENEZES, 2009).

Reconhecendo a importância e a inter-relação de ambas as naturezas, Menezes (2009) propõe que os estudos sobre o vínculo considerem, de forma integrada, atitudes e comportamentos, ou seja, considere as natureza atitudinal e comportamental. Para tanto, propõe que o comprometimento seja conceituado como “um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções

comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização” (MENEZES, 2009, p. 172).

No tocante aos focos, apesar de os estudos priorizarem a organização, o trabalhador pode direcionar seu comprometimento para vários alvos no contexto do trabalho como, por exemplo, os valores, a organização, a carreira, o trabalho propriamente e, afinal, o sindicato (MORROW, 1993).

Ainda têm recebido atenção considerável os estudos que visam à identificação dos melhores preditores (antecedentes) e a confirmação dos resultados positivos decorrentes do vínculo para a organização (consequentes). Parte-se do princípio de que, quanto mais comprometidos os trabalhadores, melhor para a organização e para eles próprios. Mas será esta uma verdade absoluta?

Orientados para a busca de vantagem competitiva para as organizações os estudos tendem a se restringir, de forma utilitarista e reducionista, à investigação do papel das pessoas como fonte de competitividade (REINERT; MACIEL; CANDATTEN, 2011). Nesse sentido, passam a negligenciar os resultados negativos decorrentes dos níveis de comprometimento para as pessoas, dentre os quais questões relacionadas à saúde e ao bem-estar, e mesmo para a organização, como resistência às mudanças, baixo nível de criatividade e submissão (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

No que se refere à administração pública, observa-se que existe uma visão estereotipada de que esse contexto se caracteriza por disfunções decorrentes do insulamento burocrático aliado a problemas de engajamento tanto dos servidores quanto dos gestores (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

Analisando o vínculo em diferentes contextos públicos e privados, Bastos e Borges-Andrade (2002) encontraram evidências de que no contexto da administração pública direta predomina, em relação aos demais contextos, baixo comprometimento organizacional, predominância de trabalhadores descomprometidos, bem como maior participação de trabalhadores comprometidos apenas com sua própria carreira.

À falta de comprometimento, competência e qualificação do servidor público tem sido atribuído o papel de grande responsável pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011). Em outros estudos, o comprometimento dos próprios gestores é apontado como um desafio a ser superado no contexto da administração pública (ODELIUS, 2010).

As limitações e questionamentos apresentados nos estudos mencionados são considerados, nesta pesquisa, relevantes para a compreensão do tema, principalmente no que se refere à necessidade de aproximação dos conhecimentos acadêmicos às expectativas dos gestores e trabalhadores em sua prática cotidiana nas organizações. Deve-se reconhecer, também, que o campo da administração pública é tradicionalmente estigmatizado, sendo os servidores e os gestores públicos percebidos, de forma estereotipada, como descomprometidos. Além disso, o comprometimento tem sido entendido como um recurso estratégico de que as organizações podem dispor para alcançar o sucesso de seus objetivos, muitas vezes, desconsiderando os resultados negativos decorrentes do vínculo, especialmente para os trabalhadores.

Diante do exposto, este estudo tem como maior propósito responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma o comprometimento e sua manifestação no trabalho são percebidas por gestores estratégicos que atuam no contexto da administração pública?

### 1.1. OS OBJETIVOS DA PESQUISA

Como objetivo geral, este estudo se propõe a compreender a percepção dos gestores do Planejamento Estratégico do INCAPER<sup>1</sup> (PEI) acerca do construto comprometimento no trabalho. Como objetivos específicos, pretende-se:

1. Caracterizar os elementos esquemáticos do sentido do construto comprometimento no trabalho, explorando a natureza, indicadores/dimensões, caráter e os focos percebidos pelos gestores do PEI;
2. Identificar os fatores antecedentes do comprometimento no trabalho percebidos pelos gestores do PEI;
3. Identificar os fatores consequentes do comprometimento no trabalho percebidos pelos gestores do PEI;
4. Descrever a percepção dos gestores do PEI sobre a manifestação do comprometimento no trabalho no cotidiano do Incaper.

---

<sup>1</sup> Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural, órgão da administração pública, vinculado á Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca do Estado do Espírito Santo.

## 1.2. A JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Apesar da abundância de estudos disponíveis, ainda não há um consenso acerca do tema, que apresenta problemas quanto à precisão e redundância conceitual denunciados por Bastos (1994) e reiterados em estudos contemporâneos (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2009). Outros estudiosos ainda denunciam um alargamento excessivo do conceito, considerando-o multifacetado, polissêmico e controverso (MENEZES, 2009).

Acredita-se que esse dissenso seja resultado do esticamento do conceito, tratado como fonte e receptáculo de múltiplos vínculos, o que tem ameaçado a precisão dos estudos e a validade dos resultados encontrados (RODRIGUES, 2009).

Quanto ao estudo dos focos do comprometimento, o estudo dos mesmos de forma isolada tem se mostrado insuficiente para explicar o poder do construto de prever comportamentos desejáveis relacionados a desempenho pessoal, *turnover*, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros, evidenciando a necessidade de estudos que considerem a inter-relação existente entre os múltiplos focos (ROWE, 2008).

Além das questões relacionadas ao conceito, natureza, dimensões, indicadores e focos, os estudos têm apontado para a existência de uma lacuna entre o conhecimento acadêmico, gerado pelas pesquisas e as expectativas dos gestores e trabalhadores no cotidiano organizacional (RODRIGUES; BASTOS, 2009). A presença de aspectos relacionados ao processo de troca e à ideia de permanência como integrantes do núcleo do conceito disponibilizado pelos acadêmicos encontra-se desalinhada com a percepção dos gestores sobre o construto, que é baseada na noção de engajamento, identificação e até mesmo obediência às regras e cumprimento de obrigações. Tal lacuna torna necessária a realização de estudos, como já indicado por Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 107) que “retomem o conceito que o próprio trabalhador possui sobre o que significa estar comprometido”.

Ressalta-se, ainda, que, segundo Moscon (2009), os gestores desenvolvem, a partir de sua vivência, de sua formação acadêmica, das teorias conhecidas e ainda da interação com colegas ou de suas observações, suas próprias teorias sobre os vínculos existentes entre as pessoas e as organizações, estabelecendo um jeito próprio de gerenciá-los.

Tais limitações já haviam sido indicadas por Reichers (1985) e foram reiteradas por Rodrigues (2009). Reicher (1985) compreende que a lacuna entre a definição científica do comprometimento e a percepção dos trabalhadores é resultante de conceituações e operacionalizações do construto realizadas a partir de “revisões da literatura e hibridizações de definições prévias, sem o cuidado de questionar qual o significado do comprometimento para os sujeitos a partir de suas próprias percepções” (RODRIGUES, 2009, p. 30).

Faria e Barbosa (2007) destacam, ainda, a necessidade de se considerar os tipos e as peculiaridades das organizações nas quais são realizados os estudos, lembrando que as atividades desenvolvidas, a forma de gestão, as relações interpessoais e mesmo a missão da organização podem influenciar, positiva ou negativamente, o vínculo do comprometimento.

Nesse sentido, justifica-se a escolha da administração pública como contexto deste estudo. As organizações públicas são consideradas, via de regra, como excessivamente formais, ineficientes, morosas, além de apresentarem um alto custo de funcionamento (TONI, 2005) e, em virtude disso, acabam por serem vistas como dissociadas do interesse público.

Ao servidor público, cuja representação social é cristalizada na imagem de alguém desqualificado, ocioso, incompetente e descompromissado, tem sido atribuído o papel de grande responsável pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011).

Sob tais circunstâncias, torna-se relevante compreender como a temática do comprometimento no trabalho é experienciada por esse agente dentro do contexto da administração pública.

Ao largo de tais controvérsias, a maior parte das pesquisas relacionadas ao construto adota uma perspectiva instrumental, utilizando-se de abordagem predominantemente quantitativa, buscando confirmar a correlação entre variáveis, identificar os focos ou as bases ou medir intensidade do vínculo, sem aprofundar em questões relacionadas ao sentido deste (RODRIGUES, 2009; RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Considerando as limitações acima assinaladas, pretende-se, nesta dissertação, avançar na produção de conhecimento sobre o comprometimento no trabalho, buscando compreender, de forma dialógica, o fenômeno a partir da perspectiva de um grupo específico de gestores de uma instituição pública, dentro de seu contexto



peculiar, adotando-se uma abordagem qualitativa, bem como pressupostos interpretativos e subjetivos. A adoção de tal abordagem justifica-se porque, segundo Bastos e Costa (2000, p. 13), a abordagem qualitativa permite acesso a dados mais sutis, necessários “se pretendermos obter um conhecimento mais sensível ao contexto em que as pessoas o produzem e o usam”.

Sabidamente o campo da administração pública é um campo estigmatizado, complexo, ambíguo e peculiar. Assim, busca-se trazer à tona aspectos encobertos ou pouco compreendidos acerca do comprometimento no trabalho nesse contexto, contribuindo para a geração de conhecimentos aplicáveis ao campo dos estudos relacionados ao comportamento organizacional, especialmente no que se refere ao contexto da administração pública brasileira.

### 1.3. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este estudo encontra-se estruturado em sete capítulos, iniciando-se pelo presente, que compreende a introdução geral, onde se apresentou o problema, os objetivos e a justificativa para a realização desta pesquisa, além desta seção onde se apresenta a organização do trabalho.

Os capítulos dois e três contêm o referencial teórico. Enquanto no capítulo dois são apresentadas as questões referentes à essência do construto - conceito, natureza, dimensões, caráter e focos do construto, no capítulo três são abordadas as questões relacionadas aos antecedentes e aos consequentes do comprometimento no trabalho.

Na sequência, o capítulo quatro contém o delineamento metodológico, no qual são tratadas questões relacionadas à abordagem metodológica adotada e aos procedimentos metodológicos aplicados para a realização da presente pesquisa. Nesse momento, justificam-se a abordagem selecionada, a escolha da organização e do grupo participante, bem como se apresentam os procedimentos adotados para coleta e análise dos dados.

No capítulo cinco os dados obtidos são apresentados e analisados para, em seguida, no capítulo seis, serem discutidos à luz do referencial teórico. Finalizando a dissertação, no sétimo e último capítulo são apresentadas as conclusões gerais do estudo, incluindo as limitações que se fizeram sentir, bem como indicações e recomendações para pesquisas futuras.

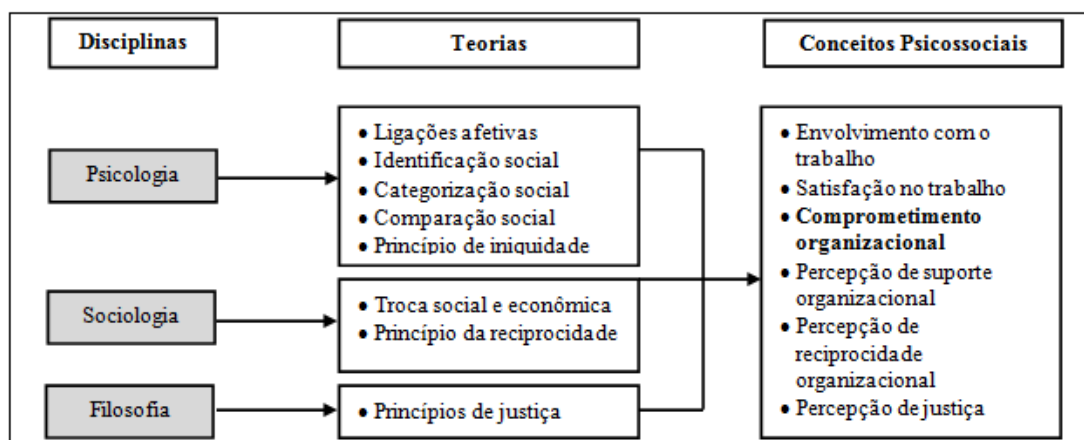
## 2.COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

O referencial teórico norteador desta pesquisa será apresentada em dois capítulos, sendo que neste encontram-se apresentadas questões relacionados ao conceito do construto e no seguinte, serão discutidas questões relacionadas aos antecedentes e consequentes do vínculo.

Neste capítulo, após as considerações introdutórias, onde se encontra uma exposição de aspectos gerais sobre o vínculo, as quatro seções seguintes tratam de aspectos relacionados à essência do construto, em que são abordadas questões conceituais, sobre sua natureza – atitudinal/comportamental, sobre o seu caráter – ativo/passivo e, finalmente, sobre os seus potenciais focos.

Ao longo de sua existência, as pessoas estabelecem diferentes vínculos que terão implicações na sua estruturação interna, no seu desenvolvimento e no seu comportamento (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Segundo Kramer e Faria (2007), o vínculo é caracterizado por uma relação particular do indivíduo com o objeto (organização, por exemplo), sendo suas evidências expressas na conduta. Nesse sentido, os autores afirmam que o comportamento das pessoas no âmbito de uma organização estará relacionado aos vínculos existentes.

Especificamente no tocante ao trabalho e à organização, o vínculo é percebido como uma relação de reciprocidade entre ambos (MELO, 2006), sendo estudado, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), pelas disciplinas Psicologia, Sociologia e Filosofia. Destas disciplinas e teorias decorrem uma série de conceitos psicossociais (Figura 1), entre os quais o de comprometimento organizacional.



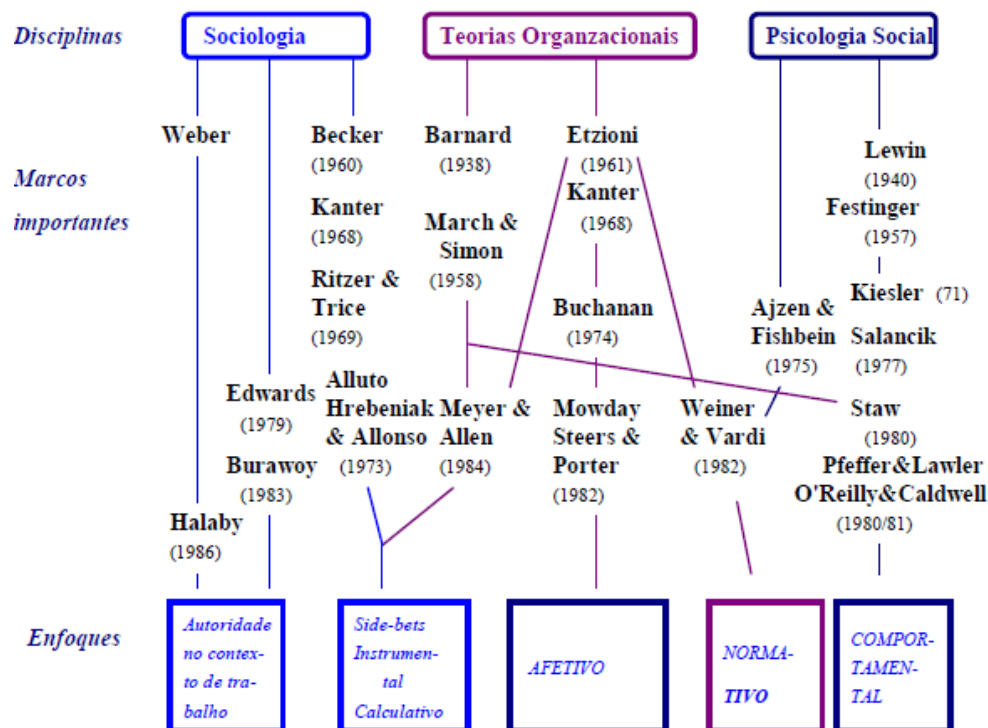
**Figura 1:** Disciplinas e bases teóricas de conceitos psicossociais que tratam dos vínculos do indivíduo com a organização

**Fonte:** Siqueira e Gomide Jr. (2004, p. 301).

No Brasil, os estudos sobre comprometimento tiveram seu início na década de 80. Já no ano de 1982, Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, hoje professor da Universidade Federal da Bahia, publicou um estudo preliminar sobre as medidas de comprometimento no contexto do trabalho. Em 1989, dois relatos de pesquisas sobre o tema foram publicados na XIX Reunião Anual da Sociedade de Psicologia: um relativo à mensuração do construto em instituições públicas e o outro focado nos preditores do construto em instituições de pesquisa, especificamente, neste caso, na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Embrapa (BORGES-ANDRADE, 1994).

Os relatos de estudos sobre comprometimento organizacional aumentaram de forma expressiva a partir do final da década de 80 do século passado, campo no qual predominavam os estudos sobre a satisfação e o envolvimento (BASTOS, 1994a). O interesse de tais estudos converge para a ampliação do conhecimento sobre o comportamento humano no trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

Segundo Bastos (1994a), o comprometimento tem sido estudado em três disciplinas - Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social - que se desdobram em cinco enfoques – sociológico, instrumental, afetivo, normativo e comportamental (Figura 2).



**Figura 2:** Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional  
**Fonte:** Bastos (1994a, p. 42).

Segundo Halaby (1986), a sociologia analisa o apego do indivíduo em relação à organização, utilizando-se das ideias de Max Weber (teoria da autoridade) e dos teóricos marxistas Edwards (1979) e Burawoy (1983), sendo que “o vínculo do trabalhador é conceitualizado em termos das relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores” (HALABY, 1986, p. 635), excluídas as motivações afetivas ou financeiras.

Estudos encontrados no cenário nacional, segundo esse enfoque, têm explorado as relações de poder e políticas que ocorrem dentro das organizações, podendo ser citados como exemplos o estudo de Setti (2009, p. 7), que objetivou “investigar o impacto dos mecanismos de coordenação, como formas de expressão de poder, sobre o tipo de comprometimento apresentado pelos funcionários” ou o de Mansur (2010, p. 5), cujo objetivo foi “compreender como algumas atitudes e comportamentos individuais – como comprometimento, satisfação, desempenho, negligência e intenções de saída – são influenciados pelos comportamentos políticos percebidos na organização e quais os impactos para os envolvidos”.

Também se discute dentro da corrente sociológica o conceito de consentimento organizacional. Segundo Silva, E. (2009), Halaby (1986) realizou um estudo sobre vínculos do trabalhador com a organização, em que analisou o apego (*attachment*) do trabalhador à organização, tomando como referência a teoria de autoridade de Max Weber, segundo a qual o indivíduo internaliza códigos normativos.

Nesse sentido, as relações entre empregados e empregador, entre o subordinado e aquele que exerce o controle são estabelecidas segundo a relação de autoridade, própria das economias capitalistas, sustentadas nas relações hierárquicas de subordinação. Assim, a subordinação é uma condição intrínseca ao papel do trabalhador, sendo o empregador detentor de uma autoridade legítima (SILVA, E.,2009).

Apresentadas as considerações introdutórias ao capítulo, em seguida serão abordadas as discussões relacionadas ao conceito do construto comprometimento.

## 2.1. O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NA LITERATURA

O comprometimento no trabalho se tornou um dos temas mais complexos e fecundos no campo dos estudos sobre comportamento organizacional, fato que transcende a realidade brasileira. No cenário internacional, Meyer e Herscovitch (2001, p. 299) afirmam existir o que “parece ser um grande confusão e discordância sobre o que é comprometimento [e] para onde é dirigido o comportamento”. Para Cohen (2007), o conceito de comprometimento no trabalho é um dos mais difíceis pesquisados na área de gestão e comportamento organizacional.

Os problemas conceituais e metodológicos que cercam o campo de estudos sobre o comprometimento no trabalho são denunciados de forma recorrente. Bastos (1992, p. 78) apontou que a “redundância, ambiguidade, imprecisão, pulverização de conceitos formam o quadro característico de uma tradição de pesquisa que utiliza largamente recursos técnicos necessários à criação e validação de medidas”.

A necessidade de estabelecer limites para o conceito de comprometimento, a fragmentação dos estudos e a pulverização de medidas foram apontadas por Bastos, Brandão e Pinho (1997), situação reiterada em estudos recentes que abalizam o esticamento indevido do conceito e a fragmentação das escalas, que apresentam inconsistências empíricas e propriedades psicométricas inadequadas (RODRIGUES; BASTOS, 2009), incorrendo no erro de considerar, dentro do mesmo construto, componentes quase antagônicos (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2009).

Bastos, Brandão e Pinho (1997) reconhecem que existe uma limitação no conhecimento gerado e disponibilizado pelo meio acadêmico-científico, independentemente da natureza estudada – atitudinal ou comportamental. Diante de tal constatação, os autores apontam a necessidade de que sejam realizados estudos que “retomem o conceito que o próprio trabalhador possui sobre o que significa estar comprometido” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 107).

Essa preocupação é pertinente, porque, conforme afirma Moscon (2009), os gestores desenvolvem, a partir de sua vivência, de sua formação acadêmica, das teorias conhecidas e ainda da interação com colegas ou do fruto de suas observações, suas próprias teorias sobre os vínculos existentes entre a empresa e os trabalhadores, desenvolvendo, ainda, um jeito próprio de gerenciá-los.

Alguns estudos analisaram a percepção dos trabalhadores acerca do significado do construto (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BRITO; BASTOS, 2002; MELO, 2006; ROWE; BASTOS, 2007), estando os resultados sintetizados no Quadro 1:

Referências	Amostra Pesquisada	Resultados
Bastos, Brandão e Pinho (1997)*	240 servidores de quatro universidades federais, de diferentes unidades e cargos.	Respeitar a hierarquia, normas e procedimentos institucionais/chefias (52); Visar o progresso da instituição/preocupação com o seu crescimento (47); Zelar pelo patrimônio da instituição (37); Buscar crescer pessoal e profissionalmente junto à instituição (35); Zelar pela imagem da instituição (29); Demonstrar amor e gosto pela instituição (22); Conhecer e preocupar-se com os direitos e deveres (19); Participar da vida institucional (15); Buscar melhorias para a instituição (12); “vestir a camisa” da instituição (11); Estar disponível, ser útil à instituição (10); Ter um contrato de trabalho (8); Participar da política universitária (8); Zelar pelo seu setor de trabalho (6); Permanecer na instituição apesar de outras oportunidades (5)
Brito e Bastos (2001)*	17 gestores de uma indústria química	Cumprir contrato de trabalho (6); Realização pessoal vinculada ao atendimento das necessidades da empresa (5); Gosto pelo trabalho (5); Cumprir obrigações (4); Preocupação com o crescimento da empresa (4); Empenho no trabalho (3); Dedicção extra (3); Traços pessoais (2); Participação (2); Eficácia (2); Responsabilidade (2); Relações interpessoais (2); Comportamento pró-ativo (2); Via de mão dupla (1); Consciência dos impactos do trabalho para a equipe e o social (1)
Melo (2006)*	212 trabalhadores, sendo 99 de empresa pública e 113 de banco estatal. Desses, 34 sujeitos falaram sobre o significado do comprometimento	Dedicar-se à organização (11); Relação de troca (8); Desempenho eficiente (3); Comportamento extra-papel (2); Dedicar-se ao trabalho (2); Alcançar os objetivos da organização (1); Conciliar objetivos (1); Desejo de ficar na organização (1); Interesse pela empresa (1); Múltiplos focos: organização, colegas e pessoal (1); Reconhecimento (1); Relações afetivas com colegas (1); Respeito mútuo (1); Responsabilidade (1); Sentir-se parte da organização (1)
Rowe e Bastos (2007)***	Docentes de cursos de graduação, sendo 10 de IESs privadas e 10 de uma universidade federal	Docentes de Instituições de Ensino Superior (IESs) privadas: Comprometimento com a missão da instituição; Cumprir acordos e prazos; Ser assíduo; Respeitar os regulamentos institucionais; Ser reconhecido e valorizado pela instituição; Docentes de IES pública: Respeitar os contratos formais no que tange à carga horária; Qualidade do trabalho; Trabalhar para a instituição; Compromisso com a Universidade
Scheible e Bastos (não publicado)**	27 estudantes de uma faculdade particular, em sua maioria empregados de alguma organização	Contribuir para o crescimento (32%); Vestir a camisa (16%); Responsabilidade (16%); Disponibilidade/participação (11%); Ser bom profissional (11%); Reciprocidade (8%); Fidelidade (5%); Atender às expectativas (3%)
Brito e Bastos (2001)	Gestores de uma indústria química	a) esforço em prol do crescimento da empresa; b) esforço em prol do crescimento e melhoria da organização; valoriza a atividade que realiza; c) identificação com os objetivos da empresa e obediência; otimização dos recursos e custos da empresa

Continua...

Brown (1990) citado por Brown (1996)	Diferentes sujeitos	“o desejo de fazer algo mais pelo departamento”, “fazer o que for necessário para terminar o trabalho” e “fazer o que mandam fazer, não importa o quê”.
Cavalcanti e Costa (2009)	Trabalhadores do Habib's	Dedicação: dar o melhor de si; vestir a camisa da empresa; fazer as tarefas da melhor maneira possível para ser merecedor do salário; dedicação em tudo que faz; disposição incondicional; procurar melhorar sempre. Desempenho: máximo desempenho; servir bem aos clientes; ir além do que a empresa manda; desempenhar as tarefas por completo; empenho para alcançar metas; buscar o crescimento da empresa; expor ideias que ajudem a empresa. Grupo: Respeito ao outro, incluindo superiores; trabalhar em parceria; bom relacionamento. Traço pessoal: motivação intrínseca; interesse pessoal. Normas e regras: ter o perfil da empresa; assiduidade; responsabilidade com o trabalho/empresa; disponibilidade, nunca dar não; cumprir as regras/padrões, pontualidade.
Moscon (2009)	08 Gestores de duas empresas de Salvador (serviço e indústria)	Passivo: relaciona-se bem, envolvido, conhecimento do negócio, tem boa postura, cumpre obrigações Ativo: quer desenvolver-se, identificado com o trabalho, participativo, pensa no futuro da empresa, automotivado, agrega valor adicional.

**Quadro 1:** Significado do comprometimento para atores organizacionais

**Fonte:**Elaborado pela autora, com base em Rodrigues (2009); Cavalcanti e Costa (2009); Moscon (2009).

\* entre parêntesis, número de evocações.

\*\* entre parêntesis, percentual de evocações.

\*\*\* frequências não divulgadas.

Em síntese, Rodrigues e Bastos (2009) apuraram que o significado do ser comprometimento

indica que os trabalhadores apresentam como aspectos centrais do conceito de comprometimento o engajamento, a dedicação à organização e o zelo pelo setor em que trabalham, entre outras categorias que integram a noção de vínculo ativo. Com menor peso, mas ainda representativa, observa-se uma associação feita entre “ser comprometido” e obedecer a regras e procedimentos, cumprir acordos e contratos de trabalho, pontos ligados à noção de obrigação. Por fim, de forma reduzida, aparecem as idéias de permanência e troca, que representam a noção de vínculo passivo. Dada a natureza mais periférica desse último grupo, é possível sugerir que a permanência não é uma condição essencial para que um empregado seja considerado comprometido, sob a ótica dos atores organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2009, p. 5).

Comparando os resultados das pesquisas acima relatadas com as definições tradicionalmente oferecidas pela academia, Rodrigues (2009) identificou um desalinhamento entre ambas. Enquanto os conhecimentos acadêmicos predominantes no campo incluem questões relacionadas ao processo de troca e a permanência na organização, os gestores e trabalhadores enfatizam as ideias de engajamento, de identificação e de obrigação.

Para Solinger, Van-Wood e Roe (2008), definições e conceituações atuais de comprometimento capturam aspectos afetivos e cognitivos, não incluindo, contudo, aspectos que indiquem tendência à ação. Os autores retomam a ideia já apresentada por Mowday, Porter e Steers (1982), segundo a qual o comprometimento organizacional não estaria restrito à forma passiva e expresso exclusivamente por meio de afetos.

Menezes (2006, 2009) e Solinger, Van-Wood e Roe (2008) incorporaram as intenções comportamentais em seus estudos, formulando novos conceitos para o construto, de forma a expressar a integração das naturezas.

## 2.2. A NATUREZA DO CONCEITO

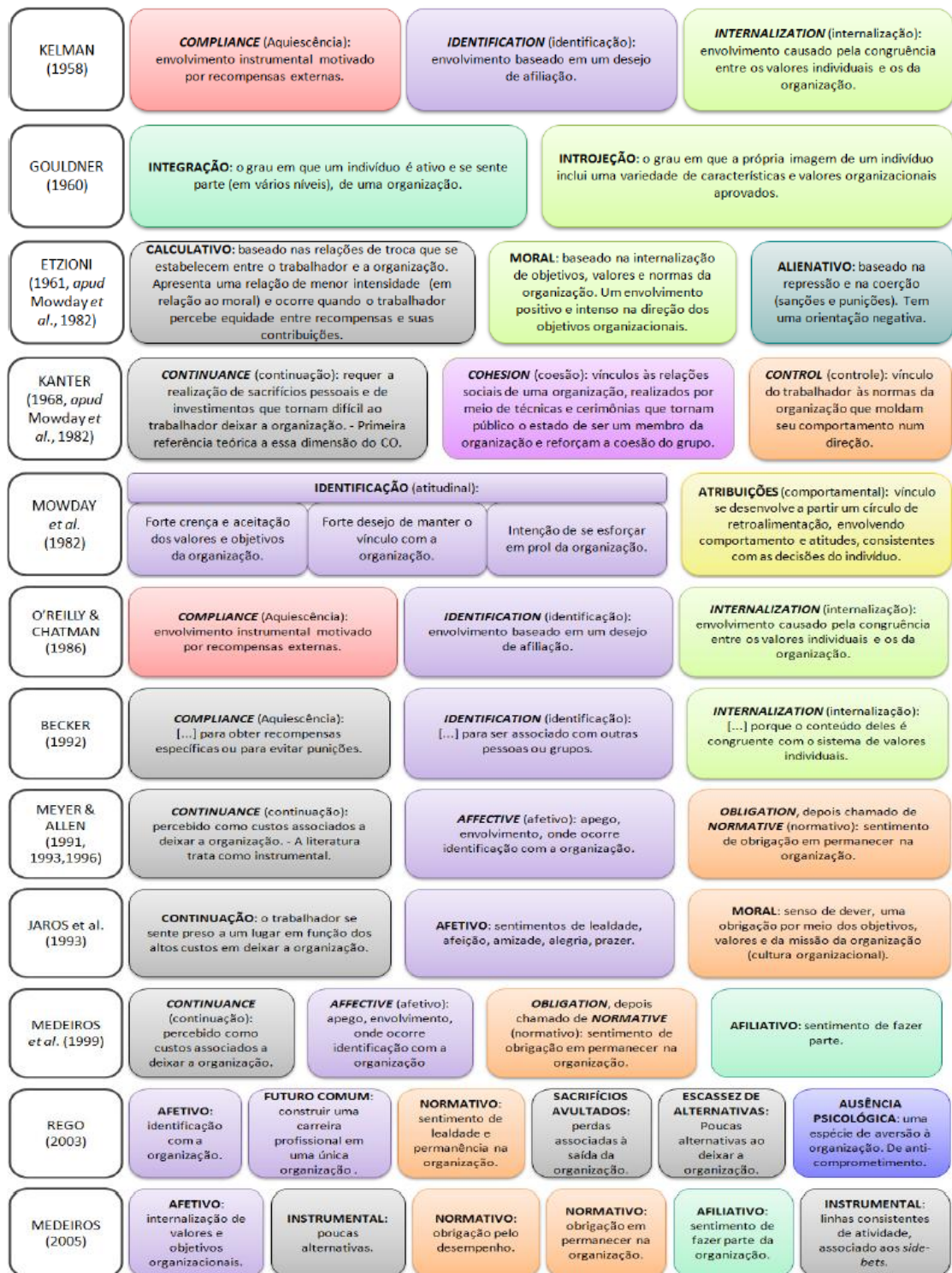
Diferentes perspectivas compõem o campo de estudo sobre comprometimento, incluindo questões relacionadas à sua natureza. Nesse sentido, o construto pode ser analisado como atitudinal, como comportamental ou, ainda, como propõe uma terceira vertente, articulando as duas naturezas citadas.

### 2.2.1. A Natureza atitudinal

No âmbito da natureza atitudinal, a principal discussão está relacionada à dimensionalidade do construto – uni ou multidimensional -, conforme é possível observar na síntese elaborada por Silva, E. (2009) apresentada na Figura 3. Tais estudos visam a esclarecer um dos dissensos que cercam o tema. Seria o comprometimento um construto uni ou multidimensional?



## Multidimensionalidade do Construto Comprometimento



**Figura 3:** Multidimensionalidade do comprometimento organizacional

**Fonte:** Silva, E. (2009, p.13) a partir de Bastos (1994), Medeiros (2003), Rego (2003) e Medeiros e Albuquerque (2005).

Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) defendem que comprometimento é um construto unidimensional, representando

a força da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

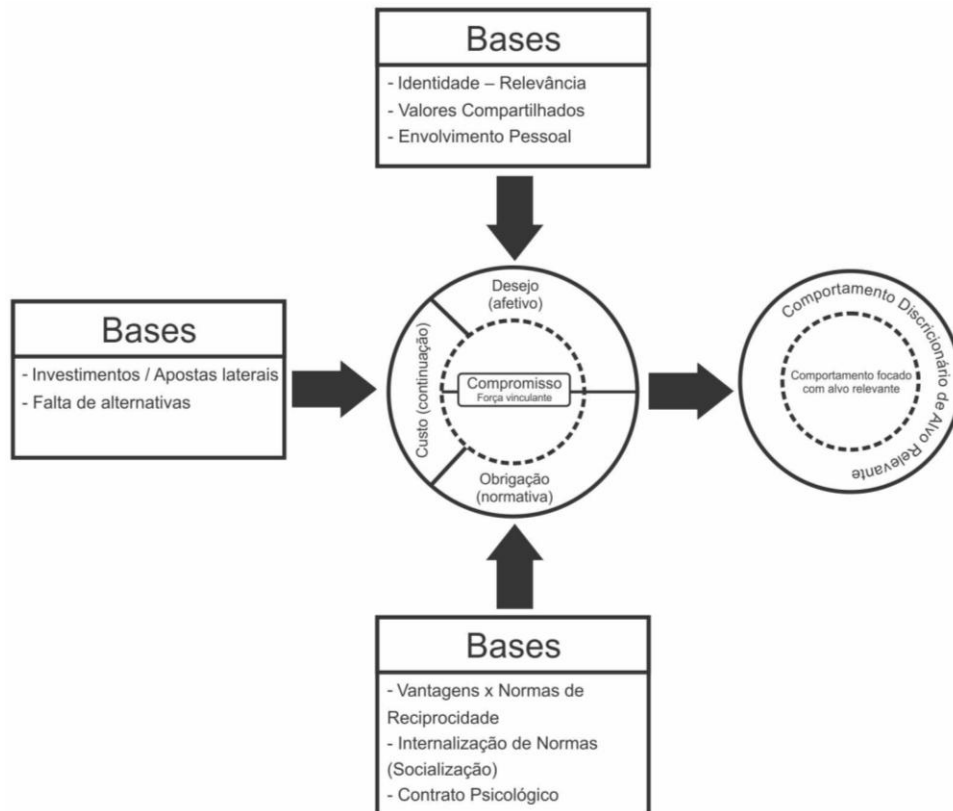
Tal proposta, considerada um clássico por Bastos (1998), baseada na face afetiva do comprometimento, predominou nos estudos realizados em terras brasileiras nos anos 90, conforme apurado por Medeiros et al. (2003).

Contudo, a partir de 1999, observa-se que o modelo tridimensional (TCM) proposto por Meyer e Allen (1991) passa a ser o mais utilizado em pesquisas nacionais (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), sendo considerado praticamente hegemônico no campo a partir de então (PINHO, 2009; CARVALHO et al., 2011).

Analisando 46 artigos publicados nos anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) no período de 1994 a 2003, Moraes, Godoi e Batista (2004) apuraram que 24 estudos adotaram o modelo TCM em detrimento dos demais disponibilizados, sendo que tal supremacia se destaca a partir dos anos de 2002 e 2003, quando superou o modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982).

Apesar de predominante, contudo, tal modelo não é isento de controvérsias, sendo sua aplicação questionada, residindo nessa polêmica a motivação para sua escolha para fins desta dissertação.

Inicialmente, Meyer e Allen (1984) propuseram um modelo bidimensional, composto pelas dimensões afetiva e instrumental, incluindo, posteriormente, a dimensão normativa (MEYER; ALLEN, 1991), configurando o que se denominou de modelo tridimensional, conforme apresentado na Figura 4.



**Figura 4:** Modelo Tridimensional proposto por Meyer e Allen  
**Fonte:** Meyer e Herscovich (2001, p. 19)<sup>2</sup>.

Ao propor o modelo tridimensional (TCM), Meyer e Allen (1991) apresentam o comprometimento como um estado psicológico, composto por três componentes distintos que refletem um desejo (comprometimento afetivo), uma necessidade (comprometimento instrumental) e obrigação (comprometimento normativo), tendo diferentes motivações e implicações.

Segundo o modelo TCM, o comprometimento organizacional influencia a relação do indivíduo com a organização, sendo comum às três dimensões a motivação encontrada para a permanência, a partir da compreensão de que

empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. [...] Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. [...] empregados com alto grau de comprometimento normativo sentem que eles devem permanecer na organização (MEYER; ALLEN, 1991, p.67).

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), as três dimensões do comprometimento constantes do modelo TCM estão relacionadas a duas bases

<sup>2</sup> Tradução própria. Todas as traduções, exceto quando indicada a autoria, são de responsabilidade desta autora.

psicológicas do indivíduo: uma base afetiva, traduzida em sentimentos e afetos (comprometimento afetivo), e uma base cognitiva, sustentada pela noção das trocas – econômica e social – realizadas (comprometimento instrumental e normativo).

De acordo com Bastos (1994a), o comprometimento afetivo se consolidou a partir dos estudos de Etzioni (1961), Kanter (1968) e Buchaman (1974), sendo consolidado nos estudos de Mowday, Poter e Steers (1982). De acordo com o autor tal dimensão guarda uma proximidade de envolvimento moral, proposto por Etzioni (1961), que se caracteriza pela internalização dos objetivos, valores e normas organizacionais pelos indivíduos. Para Kanter (1968)<sup>3</sup>, esta dimensão foi influenciada pela crença de que as normas e valores da organização têm um papel determinante para o comportamento do trabalhador no cotidiano. Finalmente, Buchanan (1974) contribui no desenho da dimensão afetiva com a ideia de que a identificação com os valores organizacionais ocupa papel central no estabelecimento do vínculo.

Para Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27), o comprometimento afetivo é definido como “a relativa força da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização particular”, sendo manifestado por meio de “(a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; e c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

O comprometimento instrumental<sup>4</sup> é definido por Bastos (1994a, p. 43-44) “como a tendência a se manter nela (na organização) engajado – uma linha consistente de atividade – devido aos custos associados à sua saída”. Tal dimensão<sup>5</sup> resulta, segundo o autor, dos estudos seminais de Barnard (1938), Becker (1960) e Etzioni (1961), recebendo, também, influência dos estudos de March e Simon

---

<sup>3</sup>Kanter (1968) propôs o estudo do comprometimento mediante um modelo tridimensional - comprometimento de coesão, de continuação e de controle. O comprometimento de coesão refere-se à unidade do grupo a partir da vinculação da imagem do indivíduo como membro da organização. O comprometimento de continuação se relaciona aos sacrifícios pessoais e investimentos percebidos pelo indivíduo numa eventual intenção de saída da organização. O comprometimento de controle está relacionado à assimilação pelo indivíduo das normas organizacionais.

<sup>4</sup> Também denominado calculativo, de continuação, *side-bets* (BASTOS, 1994). Diante do exposto, as expressões são equivalentes para tal dimensão/componente, sendo que, nesta dissertação, será adotado, prioritariamente, o termo instrumental para designá-lo.

<sup>5</sup> A literatura apresenta eventualmente como equivalentes os termos dimensão, base ou componente.

(1958), Kanter (1968), Ritzer e Trice (1969), Alluto, Hrebiniak e Allonso (1973) e, finalmente, de Meyer e Allen (1984).

Ritzer e Trice (1969) e, posteriormente, Alluto, Hrebiniak e Allonso (1973) propuseram escalas, viabilizando a operacionalização da mensuração do comprometimento instrumental, originado no estudo de Becker (1960). Tais escalas visavam a mensurar a “probabilidade de o trabalhador deixar a organização caso recebesse alguns incentivos fora, tais como melhor pagamento, maior *status* e maior liberdade” (BASTOS, 1994, p. 44).

Esta dimensão recebeu, a partir Meyer e Allen (1984), a influência dos estudos de Barnard (1938) e March e Simon (1958), para quem a organização, ao atender às necessidades e expectativas dos indivíduos, favorece o estabelecimento de vínculos fortes; e de Etzioni (1961)<sup>6</sup>, que propôs o envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca desenvolvidas entre o indivíduo e a organização.

McGee e Ford (1987), citados por Menezes (2009) e Silva, E. (2009), identificaram, dentro do componente instrumental, duas subdimensões traduzidas como: a) falta de alternativas ou oportunidades de trabalho; e b) sacrifícios percebidos ao deixar a organização.

Finalmente, o comprometimento, segundo sua dimensão normativa, conceituada por Bastos (1994, p. 51) como “o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização”, representa o terceiro vértice do modelo TCM. Nesse enfoque, o comprometimento normativo está relacionado às pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, convertidas, para ele, no dever moral de adotar um comportamento alinhado aos objetivos e metas da organização. Segundo Bastos (1994a), o comprometimento normativo nasceu da intersecção entre a teoria organizacional de Etzioni (1961) e a psicologia social de Ajzen e Fishbein (1980) e, posteriormente, de Wiener (1982) e Wiener e Vardi (1980).

De Etzioni (1961), o comprometimento normativo recebeu a influência do envolvimento alienativo, relacionado às práticas de repressão e coerção (orientação

---

<sup>6</sup> Para Etzioni (1961), o comprometimento se apresenta sob três formas de envolvimento – moral (internalização dos objetivos, valores e normas organizacionais), calculativo (relações de troca desenvolvidas entre o indivíduo e a organização) e alienativo (relacionado às práticas de repressão e à coerção). Bastos (1994) ressalta a importância desse estudo, vinculado a três entre os cinco enfoques de estudo do comprometimento (afetivo, instrumental e normativo), excluindo-se de sua influência apenas os enfoques sociológico e comportamental.

negativa). Ajzen e Fishbein (1977) apontam uma analogia entre a estrutura das atitudes em relação ao comportamento, em que as primeiras teriam poder preditivo sobre o segundo. Os autores discutem o modelo de intenções comportamentais. Wiener e Vardi, (1980), baseados num quadro de referência normativo-instrumental, fornecem a concepção dos conceitos de sistemas cultural e motivacional como determinantes para o comportamento humano nas organizações.

Nesse contexto, a cultura organizacional assume o papel de envolver o indivíduo nos ideais da organização (WIENER; VARDI 1990), em que os processos de socialização assumem papel fundamental ao possibilitarem a criação de um conjunto de valores partilhados que se convertem em pressões normativas sobre os indivíduos, enquanto o sistema motivacional está relacionado às recompensas. Assim, as pressões normativas associadas à motivação instrumental (recompensas) teriam o poder de influenciar o comportamento do indivíduo no cotidiano.

O TCM foi proposto como uma tentativa de “organizar a amplitude de abordagens desenvolvidas desde 1960, de reunir os conceitos elaborados e expandir o construto, com objetivo de aumentar a sua generalização” (RODRIGUES; BASTOS, 2009, p. 1), tornando o modelo mais aceito e utilizado pelos pesquisadores.

Apesar de predominante no campo, o modelo tridimensional, proposto por Meyer e Allen, tem sido alvo de questionamentos relacionados à precisão conceitual e à presença de elementos antagônicos na base conceitual do comprometimento (PINHO, 2009; RODRIGUES, BASTOS, 2009; RODRIGUES, 2009; MOSCON, SOUZA, 2010, RODRIGUES; BASTOS, 2011). Acrescenta-se, ainda, o fato de que os estudos realizados ainda não apresentaram evidências conclusivas acerca da validade do modelo no Brasil, segundo Costa et al. (2008).

Especificamente, as discussões são direcionadas às bases normativas e instrumental/continuação. Os estudos têm evidenciado que a base normativa estaria contemplada dentro da base afetiva, constituindo uma situação de redundância conceitual. No caso da base de continuação, questiona-se a conveniência de considerar como comprometimento a permanência do indivíduo na organização, motivada pela ausência de alternativas ou pela avaliação dos custos e perdas decorrentes de uma eventual saída (RODRIGUES; BASTOS, 2009).

Meyer et al. (2002) atestaram a forte correlação entre as bases afetiva e normativa a partir das evidências de que ambas compartilhavam os mesmos antecedentes e consequentes.

Bandeira, Marques e Veiga (1999) também discutem a possibilidade de a base normativa estar contemplada na base afetiva após encontrarem evidências de que ambas são estimuladas por preditores comuns, como determinadas práticas de gestão. Cohen (2007), por sua vez, acredita que o que se denomina de comprometimento na base normativa constitui, na verdade, fatores antecedentes do comprometimento afetivo.

Em 2009, Meyer e Parfyonova (2009) propuseram uma reconceitualização da base normativa. Para estes autores, o comprometimento normativo pode, influenciado pelos outros componentes, manifestar-se de diferentes formas – como um dever moral ou como um sentimento de endividamento do indivíduo para com a organização. Cada uma destas formas terá, de acordo com os autores, diferentes implicações no comportamento do indivíduo no trabalho.

Os autores argumentam que o sentimento de obrigação, motivado pela base normativa, difere do sentimento de desejo, característico da base afetiva, e que os benefícios resultantes do comprometimento normativo, na forma de dever moral, podem ser substancialmente melhores para empregados e empregadores quando comparados aos benefícios decorrentes do comprometimento afetivo isolado. Estes melhores resultados seriam decorrentes do comprometimento afetivo combinado com o perfil dominante do comprometimento normativo. Diante das evidências encontradas, os autores consideram prematuro eliminar a base do comprometimento normativo de instrumentos que visam a mensurar o comprometimento.

Os questionamentos acerca da dimensão instrumental do comprometimento estão relacionados à evolução do próprio conceito de comprometimento ocorrida em função das mudanças no contexto econômico e político a partir da revolução industrial (BARROS, 2007). Se anteriormente os problemas enfrentados pelas organizações se relacionavam à rotatividade de pessoal, nos tempos atuais agregam-se, ainda, questões relacionadas ao desempenho, qualidade do trabalho e resultados organizacionais. Além de reter os bons profissionais, as organizações esperam deles uma contribuição ativa. A permanência passiva não agrega valor às tarefas e à equipe (RODRIGUES, BASTOS, 2009). Acredita-se que o comprometimento instrumental

esteja desconectado da essência do construto, sendo, de acordo com alguns estudiosos do tema (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2009), uma antítese dele.

De acordo com estudos realizados por Faria e Barbosa (2007), nos tempos atuais, em que a proatividade é um atributo muito desejado, a permanência tem sido considerada uma consequência do comprometimento e não uma constituinte, conforme considerado por Meyer e Allen ao propor o modelo tridimensional.

Solinger, Van-Wood e Roe (2008) defendem que o TCM não se qualifica como um modelo geral para estudos sobre o comprometimento organizacional de maneira geral, restringindo-se a questões relativas à permanência, sendo, portanto, seu uso adequado apenas em estudos que busquem prever o *turnover*. Os autores defendem uma reconceituação da base da continuação apenas relacionada aos aspectos ligados à relação de troca e reconhecem, ainda, que a base afetiva seja a forma mais profunda de comprometimento (COHEN, 2007).

Outro ponto que tem motivado estudos relacionados à base de continuação encontra embasamento na possibilidade de sobreposição conceitual entre o comprometimento instrumental e o entrincheiramento organizacional.

O construto entrincheiramento, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2010), tem sua origem em pesquisas realizadas por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995) sobre a carreira, com objetivo de diferenciar o comprometimento e entrincheiramento no que se refere a foco. Os autores concluíram que o conceito de entrincheiramento é equivalente ao comprometimento em sua dimensão instrumental, qual seja, a “opção de continuar na mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de perda de investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar” (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, p. 4).

Considerando o comprometimento com foco na carreira, tal sobreposição conceitual já foi confirmada (SCHEIBLE; BASTOS; RODRIGUES, 2007), buscando os estudos, agora, evidências que comprovem a recorrência da sobreposição, tendo a organização como foco.

A adaptação do conceito de entrincheiramento com a carreira para o contexto da organização foi proposto por Bastos et al. (2008), sendo, nesse caso, denominado entrincheiramento organizacional, composto por três dimensões e definido como “a tendência do indivíduo a permanecer devido a possíveis perdas de investimentos e a



custos associados à sua saída e devido à percepção de poucas alternativas fora daquela organização” (RODRIGUES, 2009, p. 75).

A transposição do conceito de entrincheiramento para o contexto organizacional subentende que o trabalhador entrincheirado busca em sua organização “uma forma de proteção, segurança, garantias de estabilidade, manutenção de seu *status quo* e evitação de outras perdas associadas à sua saída” (RODRIGUES, 2009, p. 72).

O vínculo entre indivíduo e organização seria estabelecido não pelo desejo, mas pela necessidade, e sua permanência na organização se daria pelos danos associados à saída, pressupondo, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2010, p. 15), “um aprisionamento do indivíduo à organização empregadora, um comportamento marcado pela acomodação, pois o empregado necessita se manter na organização em função dos benefícios que recebe e para garantir a própria sobrevivência”.

O entrincheiramento organizacional, conforme Bastos et al. (2008), é composto por três dimensões, definidas por Rodrigues (2009, p. 86) como sendo: a) ajustamento à posição social – relacionada aos “investimentos do indivíduo nas condições necessárias para adaptação e bom desempenho na organização e na função em que se encontra”; b) arranjos burocráticos impessoais – relacionados à “estabilidade e ganhos financeiros que seriam perdidos caso deixasse aquela organização” e c) limitação de alternativas – relacionada à “dificuldade de perceber outras oportunidades de emprego disponíveis”.

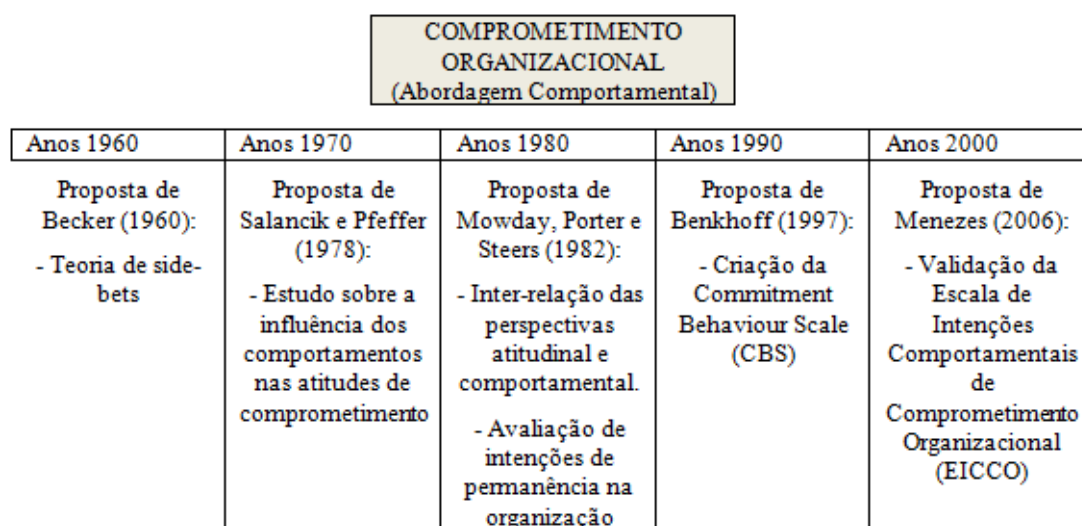
O instrumento proposto foi aprimorado por Rodrigues (2009) e utilizado em primeira mão por Pinho (2009). As autoras admitem, contudo, que, apesar de os resultados do estudo terem confirmado a hipótese de que ambos os construtos representam o mesmo fenômeno psicossocial, o estágio inicial em que se encontram as pesquisas recomenda cautela em se afirmar uma sobreposição conceitual. A mesma recomendação foi feita por Rodrigues e Bastos (2011).

### **2.2.2.A natureza comportamental**

Apesar da reconhecida tradição e da abundância dos estudos relacionados ao comprometimento, a vertente comportamental tem sido negligenciada (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001), sendo raros os estudos sobre comprometimento focados na avaliação dos comportamentos expressos (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997), fazendo surgir uma lacuna nas pesquisas.

O comprometimento, segundo o enfoque comportamental, também é denominado enfoque da consistência cognitiva, que se baseia na teoria da dissonância cognitiva proposta por Festinger<sup>7</sup> e operacionalizada inicialmente por Kiesler (1971 *apud* MEYER; ALLEN, 1988). De acordo com esta teoria, o indivíduo autoavalia o seu comprometimento, visando à manutenção da consistência entre seus comportamentos e suas atitudes.

De acordo com Bastos et al. (2008), os estudos dentro dessa abordagem, focados no vínculo com ações, são baseados em estudos seminais desenvolvidos por Kiesler e Sakamura (1966) e por Salancik (1977). Segundo Menezes (2009), mais do que simplesmente relatar seu desejo de permanecer no emprego, o trabalhador comprometido deve trabalhar de forma proativa em defesa dos interesses da instituição. Esse autor apresentou um mapa do campo dos estudos do comprometimento, segundo a abordagem comportamental, sintetizado na Figura 5.



**Figura 5:** Mapa geral do campo de investigações do comprometimento organizacional a partir da abordagem comportamental

**Fonte:** Menezes (2009, p. 43).

Para Becker (1960), o vínculo do comprometimento se configura a partir do engajamento do indivíduo em linhas consistentes de ação, motivado pelas trocas laterais entre o indivíduo e a organização, envolvendo três elementos, descritos por

<sup>7</sup> De acordo com a teoria de dissonância cognitiva, há nos indivíduos uma tendência a procurar uma coerência entre suas crenças (convicções, opiniões). Quando existe uma incoerência entre atitudes ou comportamentos (dissonância), algo precisa mudar para eliminar a dissonância. No caso de uma discrepância entre atitudes e comportamento, é mais provável que a atitude vá mudar para acomodar o comportamento.

Menezes (2009, p. 29) como “persistência do comportamento durante um período de tempo significativo, rejeição de alternativas e perseguição de uma meta, não obstante a diversidade externa”.

Na década de 70, destacam-se os estudos de Salancik (1977) e Salancik e Pfeffer (1978). Os autores defendem, segundo Menezes (2009), a importância de que os estudos no campo não se restrinjam a analisar as atitudes, desconsiderando os aspectos relacionados ao comportamento observável. Este autor alerta, contudo, que tais estudos ficaram restritos à influência do comportamento sobre as atitudes, não contemplando a reciprocidade.

Essa inter-relação foi reconhecida por Mowday, Porter e Steers (1982). Os autores defendem que ambas as naturezas – atitudinal e comportamental - se influenciam mutuamente e, em virtude disso, torna-se necessário que sejam consideradas complementares pelos estudiosos do campo, de modo a corroborar para melhor compreensão do construto. Consideram, ainda, que reconhecer essa relação de reciprocidade é mais importante que identificar a origem dos processos envolvidos no comprometimento (atitudes ou comportamentos).

Menezes (2009) pondera que, ao incluir a avaliação de intenção de permanência na organização na escala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), os autores contribuíram para o campo de estudo do comprometimento, segundo o enfoque comportamental.

Para Bastos et al. (2008), o comprometimento, enquanto construto comportamental, baseia-se na crença de que as pessoas se comprometem com ações e de que as atitudes são consequentes dos comportamentos. Nesse caso, mais que manifestações relacionadas à intenção de permanência, devem ser observadas as ações empreendidas em defesa dos interesses da organização, tais como assiduidade, desempenho e tempo no cargo. Menezes (2006) vai além, afirmando que o comprometimento, assim, pode ser analisado a partir dos comportamentos adotados que extrapolam as expectativas constantes do contrato formal celebrado entre a organização e o indivíduo.

Salancik (1977) defende que “as pessoas se tornam comprometidas pela implicação das suas próprias ações” (BASTOS; 1994, p. 94). Neste sentido, este autor destaca três aspectos como determinantes para o grau do comprometimento do indivíduo - volição, visibilidade e irreversibilidade das ações, sendo

(a) Volição – a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha, faz com que o indivíduo se sinta pessoalmente responsável pelo ato; (b) reversibilidade – quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior o seu comprometimento com determinado curso de ação; e c) caráter público ou explícito do seu comportamento - a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos, colegas etc.) tomam conhecimento do seu comportamento, aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente (BASTOS, 1994, p. 94).

Estes elementos sustentam o “sentimento de responsabilidade para com o curso de ação escolhido” (BASTOS et al. 2008, p. 53). Kiesler e Sakamura (1966), por sua vez, entendem que o comprometimento deve se expressar por meio de atos e comportamentos e que estes, num movimento circular de autorreforço, tornam as crenças mais resistentes a mudanças futuras, fortalecendo o vínculo do indivíduo com a organização.

Benkhoff (1997) entende que a visualização do comprometimento será mais clara quando considerado o que os empregados fazem do que quando baseada em relatos sobre opiniões e sentimentos. O autor buscou estabelecer uma relação entre o comprometimento e o desempenho dos indivíduos, entendendo que analisar os comportamentos expressos seria uma forma de minimizar distorções cognitivas e tendenciosidades eventualmente presentes em análises baseadas apenas nas atitudes.

Menezes (2009) salienta, contudo, que, mesmo buscando captar respostas relacionadas ao comportamento no trabalho, a proposta de Benkhoff (1997) também se baseia em autorrelatos, não podendo ser considerada essencialmente comportamental. Ao basear-se em autorrelatos, corre-se o risco de serem obtidas respostas consideradas ideais do ponto de vista social, não representando o que realmente ocorre na prática. A análise deve ser “focalizada sobre comportamentos indicadores de comprometimento e passíveis de observação” (BASTOS, 1992, p. 90).

### **2.2.3. A articulação das naturezas atitudinal e comportamental**

Quando se analisa o comprometimento utilizando de forma combinadas as naturezas atitudinal e comportamental, torna-se possível observar a coerência existente (ou não) entre a fala e a ação. Mas, como associar lados, a princípio, antagônicos? Para Ajzen e Fishbein (1977, 1980), a dificuldade existe pelo fato de serem desconsideradas variáveis, como as intenções comportamentais.

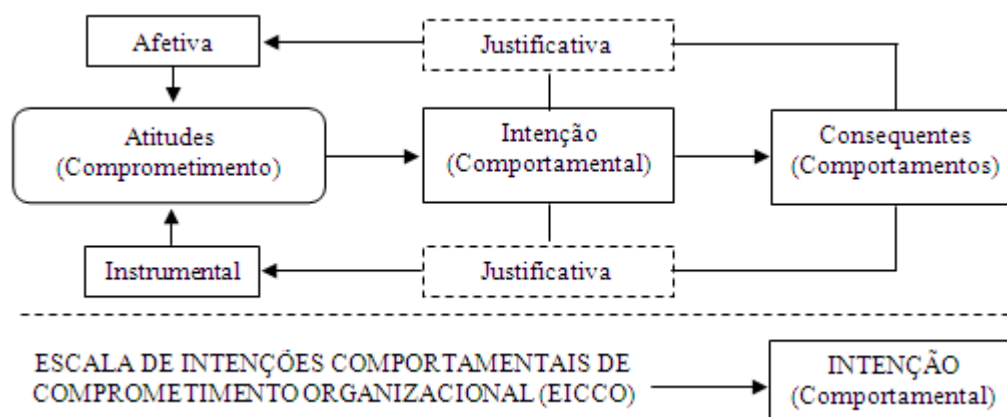
Jarosek et al. (1993) já destacavam a discordância entre as naturezas atitudinal e comportamental como uma questão relevante para a compreensão de aspectos conceituais e teóricos relacionados ao comprometimento, relevância esta reiterada por Bastos et al. (2008).

De acordo com Menezes (2006), as pesquisas realizadas com intuito de construir e validar instrumentos de avaliação do comprometimento têm focado as atitudes ou os comportamentos de forma isolada, desconsiderando um elo que os media – as intenções comportamentais. Ao contemplar a tendência à ação, o construto expressa, além de sentimentos e crenças, uma disposição de dar algo de si para contribuir para o sucesso da organização. Menezes (2009) complementa afirmando que

outro ponto crítico para uma agenda de pesquisa é o desequilíbrio entre as abordagens atitudinal e comportamental. O campo de pesquisas sobre o tema, ao preferir a investigação dos comportamentos que traduzam comprometimento organizacional, restringe a possibilidade da criação de um conceito mais integrador sobre o comprometimento. Sendo assim, é premente que se considerem não somente crenças, sentimentos e preferências na investigação do fenômeno, mas, principalmente, a forma como atitudes e comportamentos se relacionam e se integram na caracterização do vínculo que o trabalhador estabelece com sua organização (MENEZES, 2009, p. 59).

Se os estudos realizados sob a perspectiva comportamental são raros, quando comparados com a abordagem atitudinal, mais raros ainda são os estudos que buscam integrar as duas naturezas, sendo considerados insuficientes por Menezes (2009).

Por considerar necessária a articulação de ambas as perspectivas, conforme apontado por estudiosos como Mowday, Porter e Steers (1982), e reiterado de forma recorrente por estudiosos do campo como Borges-Andrade e Pilati (2001) e Bastos et al. (2008), estudos como os de Menezes (2006, 2009) têm buscado estruturar um conceito de comprometimento organizacional contemplando, simultaneamente, suas diferentes variáveis atitudinais e comportamentais. O modelo teórico da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), por Menezes (2006), pode ser visualizado na Figura 6.



**Figura 6:** Modelo teórico de investigação do comprometimento organizacional articulando os as natureza atitudinal e comportamental  
**Fonte:** Menezes (2006, p. 100).

Observa-se, pela Figura 06, que o autor não incluiu o comprometimento em sua base normativa, constante do TCM proposto por Meyer e Allen (1991) ou das bases afiliativa, obrigação por permanecer, obrigação pelo desempenho, entre outras propostas por Medeiros (2003). Para o autor, tais bases estariam contempladas no *continuun* afetivo-instrumental (HEIZER; GARCIA; VIEIRA, 2009).

A Escala original, proposta em 2003, era composta por 27 itens, distribuídos pelos fatores acima qualificados, acrescidos do fator permanência que, segundo Menezes (2009, p. 94), se “refere à disponibilidade interna ou iniciativa de permanecer ou sair da organização onde trabalha, mediante diferentes conjunturas ocupacionais fornecidas por outras organizações que não a sua”. Com base no resultado do estudo da estrutura fatorial da Escala, realizado por Menezes (2006), que mostrou fraca correlação da dimensão permanência com as demais acima qualificadas, este fator foi excluído, restando, assim, 20 itens.

Dando seqüência aos estudos, Menezes (2009) propôs uma nova versão EICCO, incluindo dois itens que haviam sido excluídos, após serem reformulados. Nesse novo estudo, partindo da percepção de que as quatro intenções comportamentais mantidas se relacionavam à postura de proatividade frente à organização, o autor investigou, ainda, a possibilidade de os quatro fatores estarem relacionados à facetas do construto e não a distintas dimensões.

Como resultado, os itens reformulados e reinsertados não foram validados, permanecendo os mesmos 20 itens propostos em 2006. Por outro lado, o estudo confirmou o pressuposto indicativo da unidimensionalidade da EICCO.

Após os estudos realizados por Menezes (2009), a estrutura da EICCO se

compõe, então, de quatro fatores, cujas especificações são apresentadas no Quadro 2.

Fatores	Especificação	Fundamentação teórica
Participação	É composto de fatores relacionados à intenção de os trabalhadores participar das atividades, das políticas e dos programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para estes.	Mowday et. al (1982) – indicação da necessidade de integração das abordagens atitudinal e comportamental. Randall, Fedor e Longenecker (1990) – estudo voltado para a identificação dos descritores.
Melhor desempenho e produtividade	Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do funcionário mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.	Borges-Andrade, Porto, Vilela e Bastos (1995) – investigação sobre os indicadores comportamentais do comprometimento. Ajzen e Fishbein (1977) – Teoria da Ação Racional (TRA) – afeto, crenças, intenções e comportamentos.
Empenho extra ou sacrifício adicional	Corresponde à dedicação e ao empenho extra dos funcionários em prol da organização, como resposta às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.	Salincik (1977) – perspectiva comportamental – as bases do comprometimento consistem de explicações construídas pelos sujeitos para justificar e dar sentido ao seu comportamento.
Defesa da organização	Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.	

**Quadro 2:** Denominações e especificações dos fatores que compõe a EICCO

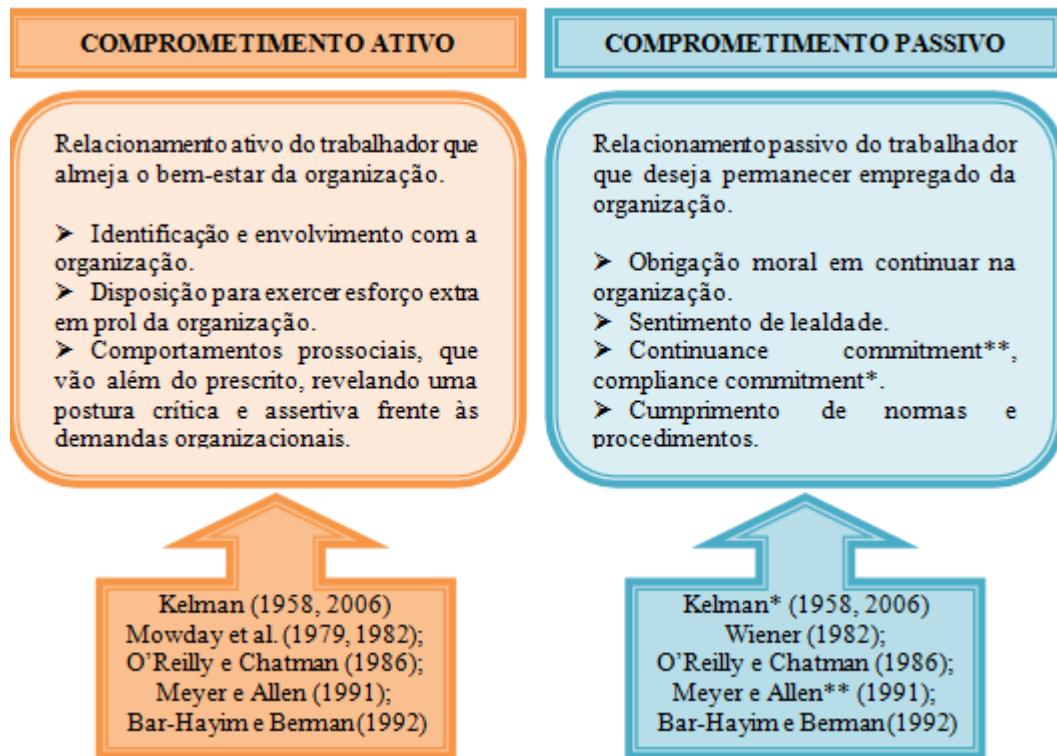
**Fonte:**Elaboração própria com base em Bastos et. al. (2008); Menezes (2009).

O autor reconhece que a EICCO não pode ser considerada uma escala puramente comportamental, tendo em vista que ela também se baseia em auto-relato, não avaliando comportamentos expressos pelo indivíduo no seu cotidiano no trabalho. Defende, contudo, que, ao agregar o elemento intenção comportamental, entendido como o elo que media atitudes e ação, tal escala apresenta maior poder preditivo sobre comportamentos reais, razão pela qual foi classificada como pertencente à perspectiva comportamental.

### 2.3. O CARÁTER DO CONCEITO

As discussões acerca do caráter ativo/passivo do comprometimento têm sua origem no estudo de Bar-Hayin e Berman (1992), que propõe tal distinção como resultado de uma pesquisa realizada com 1299 empregados de grandes empresas israelenses.

Os autores analisaram as dimensões identificação, internalização e lealdade, concluindo, segundo Silva, E. (2009), que a abordagem ativa compreende processos de identificação e envolvimento com a organização, enquanto a dimensão passiva se sustenta pelo desejo de permanência, pelo sentimento de lealdade, entre outros sintetizados na Figura 7.



**Figura 7:** Comprometimento ativo *versus* comprometimento passivo

**Fonte:** (MOWDAY et al., 1979; WIENER, 1982; O'REILLY; CHATMAN, 1986; MEYER; ALLEN, 1991; BAR-HAYIM; BERMAN, 1992; KELMAN, 2006 *apud* SILVA, E., 2009, p. 26).

Do comprometimento ativo podem-se esperar melhores resultados em termos de engajamento para com os interesses da organização, melhor desempenho, posturas mais críticas e iniciativa no cotidiano organizacional. Segundo Silva, E. (2009), tais comportamentos são associados pela literatura a processos de identificação, envolvimento afetivo, internalização dos objetivos da organização, bem como à congruência dos valores do indivíduo com os da organização.

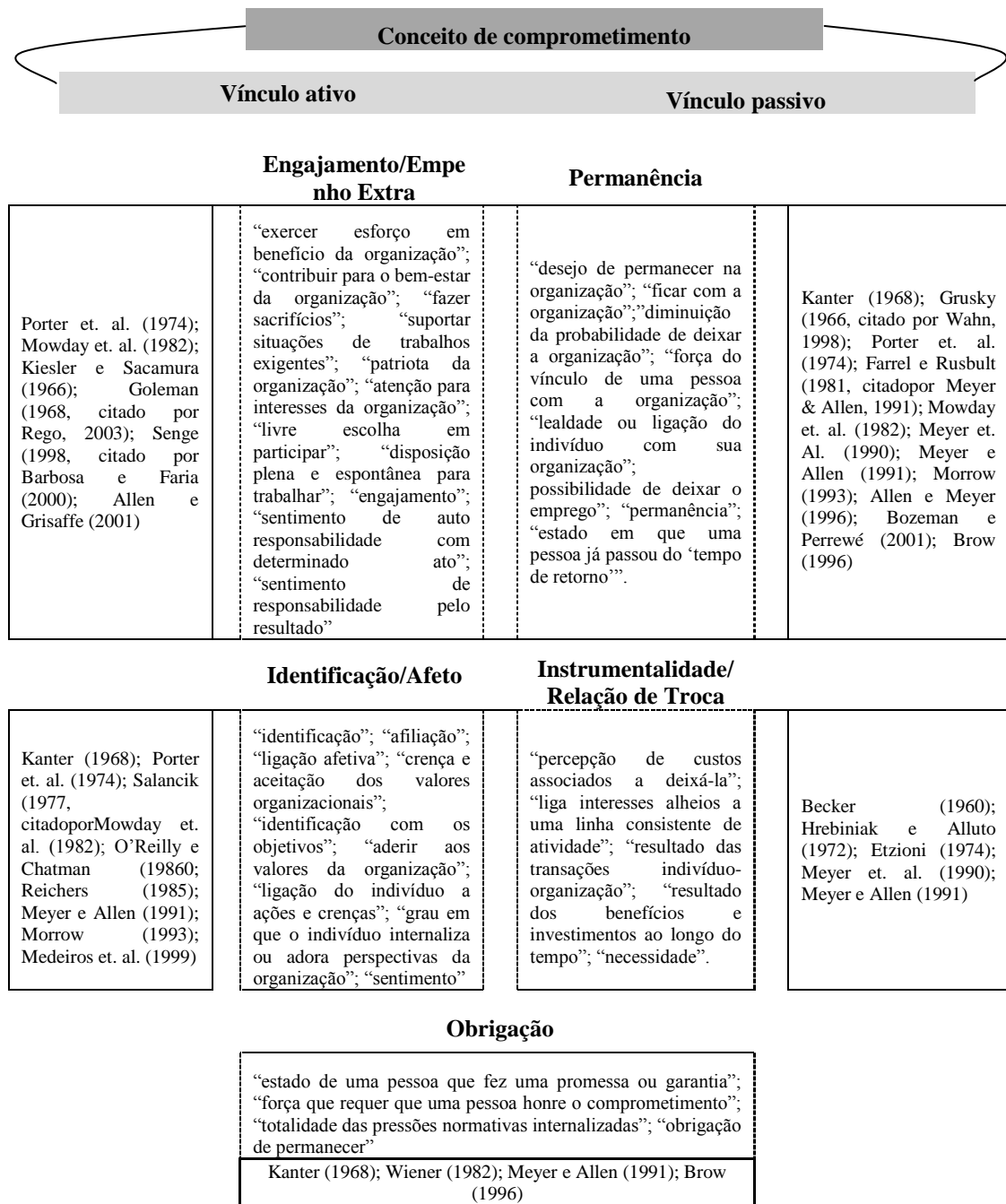
Por outro lado, quando o vínculo existente entre o indivíduo e a organização é sustentado pelo senso de obrigação, de dever, lealdade, motivações estas associadas à dimensão normativa, por exemplo, existe uma tendência por parte do indivíduo em adotar um comportamento conformista, abraçando uma postura passiva no cotidiano da organização.

Aspectos como lealdade e dever moral em relação à organização, quando



elevados e generalizados, podem, de acordo com a autora, resultar num quadro de lealdade cega, o que teria consequências negativas tanto para a organização como para o indivíduo. Essa discussão sobre comprometimento passivo está relacionada à discussão sobre consentimento organizacional, assunto tratado na subseção 2.3.1.

Rodrigues e Bastos (2009) sintetizaram, conforme a Figura 8, um conjunto de definições do construto contidas na literatura, considerando os polos ativo e passivo.



**Figura 8:** Mapa das definições de comprometimento organizacional

**Fonte:** Rodrigues e Bastos (2009, p. 4).

Analisando as definições apresentadas, os autores percebem em dois polos distintos as dimensões ativa – engajamento, intenção de empenhoextra, afeto e identificação com a organização - e passiva – permanênciaerelação de troca com a organização. Segundo os autores, até mesmo as definições contidas na categoria obrigação se polarizam entre a dimensão ativa – obrigação para com a organização em função do vínculo afetivo - e passiva – cumprimento de procedimentos e regras de trabalho como forma de manter o emprego e o *status* alcançado.

Dessa discussão sobre o caráter ativo ou passivo do comprometimento emerge a discussão sobre o conceito de consentimento organizacional, que representa, para Silva, E. (2009), um vínculo estabelecido pelo sujeito com a organização, em cuja essência está a percepção do indivíduo quanto ao seu papel de atender à demanda do superior hierárquico, conceituado como

a tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização. Apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela empresa na qual trabalha. O consentir pressupõe que o cumprimento das ordens ocorre devido à percepção de que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado. O consentir também pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais (SILVA,E.2009, p. 79).

O construto é composto, conforme a autora, por duas dimensões: obediência cega, “que corresponde a comportamentos associados ao cumprimento automático de ordens sem uma avaliação ou julgamento a seu respeito, ou ainda quando o trabalhador não compreende o seu significado, mas mesmo assim, a realiza” (SILVA, E. 2009, p. 113), e aceitação íntima “relacionada ao cumprimento de normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas” (SILVA, E. 2009, p. 115).

No primeiro caso, Pinho, Bastos e Rowe (2011) afirmam que o indivíduo segue as ordens estabelecidas pelo superior hierárquico, eximindo-se de qualquer responsabilidade pelas consequências de seus atos, quer sejam positivos, quer sejam negativos. No segundo caso, os autores percebem a existência de identificação do indivíduo com as regras, os procedimentos e os valores que sustentam as decisões dos superiores em função da congruência entre a sua própria visão de mundo e a da organização; assim, as normas e regras seriam percebidas como adequadas.

Como resultado de uma pesquisa em que foram analisadas as cognições de gestores de três organizações, sendo duas públicas e uma privada, sobre os vínculos

comprometimento, entrenchamento e consentimento organizacional, os autores concluíram que

a noção de estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora. [...] O consentimento, por sua vez, indica uma condição de subserviência para o trabalhador, condição que o submete a uma avaliação negativa como pessoa e profissional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, p. 15).

Apesar de rejeitarem o perfil de trabalhador passivo e obediente, os gestores participantes da pesquisa desejam que os indivíduos manifestem adesão e identificação com as normas, adesão esta que, em certa dose, foi associada ao perfil do trabalhador comprometido.

#### 2.4. OS FOCOS DO CONCEITO

No contexto do trabalho existem múltiplos focos ou alvos para os quais o comprometimento dos indivíduos pode ser direcionado, sendo considerados centrais, segundo Rowe (2008), a carreira e a organização. Apesar de centrais, tais focos convivem, no âmbito do trabalho, com outros potenciais alvos, dentre os quais os valores, o trabalho propriamente dito, os clientes, o supervisor imediato, o grupo de trabalho, a alta direção, o conjunto de tarefas executado, os objetivos e as metas estabelecidas. O comprometimento com o trabalho pode ser influenciado, de acordo com a autora, por aspectos externos, como a família, a religião ou mesmo partidos políticos.

Nesta dissertação, serão abordados, de forma destacada nas três primeiras subseções, os focos carreira e organização, considerados centrais, acrescido do foco grupo de trabalho. Os demais focos serão abordados em conjunto na quarta subseção.

A temática relacionada aos focos do comprometimento será encerrada com a apresentação da discussão quanto à coexistência dos múltiplos focos no contexto do trabalho, tendo em vista que os estudos realizados têm evidenciado a fragilidade das pesquisas que abordam os alvos do vínculo de forma fragmentada, isolando-os ou privilegiando um foco em detrimento dos demais.

### **2.4.1. O Foco na carreira**

O comprometimento com a carreira<sup>8</sup> ou ocupação foi conceituado por Blau (1985*apud* ROWE, 2008, p. 44) como “a atitude de um trabalhador em relação à sua profissão ou vocação”, envolvendo “tanto o desenvolvimento de objetivos de carreira [...], quanto à identificação com estes” (GOULET; SING, 2002 *apud* ROWE; BASTOS, 2007, p. 3).

Conforme Rowe (2008), um indivíduo assim comprometido terá objetivos relacionados à progressão dentro de uma carreira com a qual sente-se identificado. Segundo um levantamento realizado pela autora, o comprometimento com a carreira tende a ser maior entre indivíduos do sexo masculino, solteiros, com escolaridade elevada, bem como entre indivíduos com maior idade e maior tempo na profissão.

Este comprometimento tem despertado interesse de estudiosos, de acordo com Blau (2003), devido às mudanças percebidas nas relações entre empregados e empregadores, em decorrência de fenômenos como a flexibilização das relações de trabalho, maior expectativa de vida ou, ainda, devido à ocupação por minorias ou por mulheres de espaço no mercado de trabalho. Assim, torna-se relevante não só compreender os novos significados do trabalho, mas também como se dá a articulação dos vínculos estabelecidos pelo indivíduo e como se dá a inserção do comprometimento.

Bastos (2000) acredita que o comprometimento com a carreira pode ter sido impactado, por exemplo, pelas novas tecnologias agregadas à realização do trabalho em função do surgimento de novas carreiras.

### **2.4.2. O Foco no grupo de trabalho**

Especialmente no que se refere ao comprometimento com o grupo ou equipe de trabalho, Neingeret al. (2010) argumentam que os indivíduos passam a maior

---

<sup>8</sup>O conceito de carreira definida por Chanlat (1995, p. 69) como “um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”, com o advento da sociedade industrial capitalista.. O conceito de carreira profissional surgiu na década de 50, associado à necessidade das empresas de terem profissionais qualificados e preparados para ocupar as funções consideradas mais nobres. Nesse contexto, a carreira profissional foi definida como um “conjunto de actividades levadas a cabo por uma pessoa para prosseguir e dirigir o seu caminho profissional, dentro ou fora de uma organização específica, por forma a atingir o mais elevado nível de competência e de contrapartidas hierárquicas, sociais ou políticas.” (SEKIOU, et al. 1993*apud* ALMEIDA; MARQUES; ALVES et. al, 2000, p. 2).

parte de suas vidas organizacionais no contexto da equipe, o que facilita a familiaridade e a coesão desse grupo. Essa relação mais estreita tende a influenciar os membros, inclusive no que se refere ao vínculo do comprometimento, afetando diretamente comportamentos como o de cidadania organizacional e o desempenho.

Tais comportamentos são mais facilmente percebidos, segundo os autores, quando analisados em relação à equipe que em relação à organização, já que o desempenho será avaliado no que tange aos pares, bem como os comportamentos altruístas serão percebidos na relação lateral entre os membros e não no que se refere à organização em si. Contudo, os autores concluem que ambos os comprometimentos influenciam-se mutuamente.

Meyer, Allen e Topolnysky (1998) também destacam a ênfase que tem sido dada ao comprometimento do indivíduo com a equipe de trabalho. Equipes nas quais os membros trabalham em estreita colaboração podem vir a influenciar o comprometimento afetivo com a organização. No entanto, os autores constatam que, apesar de as organizações reivindicarem e, de certa forma, estimularem o trabalho em equipe, por outro lado baseiam suas ações em resultados individuais como, por exemplo, o sistema de avaliação de desempenho.

#### **2.4.3. O Foco na organização**

O comprometimento organizacional é representado, conforme Meyer e Allen (1991), pelo vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. Tal comprometimento é o que tem despertado maior interesse da comunidade científica e dos gestores no cotidiano das organizações, o que se traduz em maior volume de pesquisa em relação aos demais focos potenciais.

Basicamente, tem predominado, no campo de estudo do comprometimento organizacional, o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), composto pelas dimensões afetiva, normativa e instrumental. Este modelo, bem como as controvérsias que o cercam, encontra-se apresentado e discutido na subseção 2.4.1.

Bastos (1994) alerta, entretanto, que tal comprometimento pode ter sido influenciado pelas mudanças ocorridas na arquitetura das organizações e das hierarquias das carreiras, em virtude da flexibilização das relações trabalhistas. De fato, as mudanças vivenciadas nos últimos anos em todos os setores da vida

organizacional e individual são ostensivas, não devendo ser ignorados os eventuais impactos na articulação dos vínculos estabelecidos pelos indivíduos.

#### **2.4.4. Outros focos**

Além dos focos abordados acima, outros alvos têm sido apontados pelas pesquisas realizadas sobre o tema.

Reichers (1985) concluiu, com base em estudo realizado junto a uma organização da área de saúde, que o comprometimento, naquela realidade, poderia ser direcionado ao topo gerencial, à agência responsável pelo financiamento, aos próprios clientes, ao público em geral, enquanto Gregersen (1992) identificou como focos, além da organização, o topo gerencial, os supervisores, os colegas de trabalho e os clientes (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Bastos, Brandão e Pinho (1997) relatam que Becker (1992), seguindo sugestão de Reichers (1985), desenvolveu uma medida do grau de apego aos focos organização, topo gerencial, supervisores imediatos e grupo de trabalho, enquanto Bastos (2000) apresentou outros potenciais focos, como a profissão, o sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas executadas e os objetivos e metas do trabalho.

Reichers (1985) aponta, além dos focos internos à organização, alvos externos, como a comunidade, os clientes e as associações profissionais.

#### **2.4.5. A coexistência de múltiplos focos**

Essa diversidade de focos tem sido tratada por linhas próprias de investigação. Contudo, Bastos (1994) considera conveniente que sejam estudados de forma integrada, tendo em vista que refletem a complexidade natural da relação estabelecida entre o indivíduo e contexto do trabalho. Conforme o autor, o estudo dos focos de forma isolada se apresenta insuficiente para a compreensão do comportamento humano no trabalho, tendo em vista a fragmentação do conhecimento gerado.

Segundo Reichers (1985, p. 472), “a organização para muitos empregados é uma abstração – uma abstração representada, na realidade, por colegas de trabalho, superiores, subordinados, clientes e outros grupos e indivíduos que coletivamente integram uma organização”. O autor parte, de acordo com Bastos, Brandão e Pinho

(1997, p. 102) e Bastos et. al (2008, p. 51) do pressuposto de que “organizações não são algo monolítico ou entidade indiferenciada que elicia uma identificação por parte do indivíduo. Pelo contrário, elas são constituídas de múltiplos segmentos que nem sempre partilham os mesmos objetivos e valores”.

Com base em tais entendimentos, Bastos, Brandão e Pinho (1997) defendem que o estudo do comprometimento como uma medida global focada apenas no nível organizacional seria um equívoco, por ignorar comprometimentos específicos que podem refletir indiretamente o comprometimento com a organização, mesmo que estabelecido diretamente com os indivíduos e grupos acima listados.

Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) alertam para a necessidade de ampliação do conhecimento sobre os múltiplos comprometimentos do indivíduo no contexto do trabalho, porque esse ‘*blend*’, essa ‘mistura’ possibilita compreender com mais precisão o comportamento dos trabalhadores.

De acordo com estes autores, as mudanças ocorridas no mundo do trabalho podem alterar os vínculos existentes entre os indivíduos e as organizações, o que abriria espaço para que outros potenciais focos do comprometimento disputassem espaço com a organização. Tal situação representa novos desafios para os gestores, que precisam estar preparados para eventuais conflitos entre essa multiplicidade de focos potenciais.

Compartilham desse entendimento Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004), para quem o estudo dos resultados decorrentes do comprometimento com múltiplos focos, de forma interrelacionada, é relevante, pois os resultados que correlacionam foco e desempenho são contraditórios. Argumentam, assim, que o estudo da natureza do desempenho e dos focos do comprometimento pode fornecer melhor compreensão sobre o tema.

O vínculo pode ser estabelecido simultaneamente com um ou mais focos, de forma harmônica, destacam Bastos (2000) e Leite (2004). Resultados encontrados pelo primeiro indicam concentração do perfil de trabalhador duplamente comprometido – com a organização e com a profissão. O comprometimento, nesse caso, seria mediado pela compatibilidade entre a profissão e a vocação individual, bem como pela possibilidade de realização profissional que o indivíduo encontraria na organização.

Tais informações devem ser observadas na formulação de políticas de gestão de pessoas, destaca o autor, já que efeitos indiretos do comprometimento com a

carreira ou com o supervisor, por exemplo, podem influenciar o comprometimento organizacional ou com grupo, da mesma forma que o comprometimento com a organização pode se refletir no crescimento profissional do indivíduo dentro da mesma organização.

Becker e Billings (1993 *apud* BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 105) encontraram quatro padrões de comprometimento combinando múltiplos focos, sendo

- (a) ‘localmente comprometidos’ – trabalhadores comprometidos com os seus supervisores e com o grupo de trabalho; (b) ‘globalmente comprometidos’, com a organização como um todo ou com o topo gerencial; (c) ‘comprometidos’ - vínculo tanto local como global; e (d) ‘descomprometidos’ - sem vínculo com quaisquer dos focos. (BECKER; BILLINGS, 1993 *apud* BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 105).

Seguindo essa linha de pesquisa, Bastos (2000) estudou o perfil dos trabalhadores, considerando distintos padrões de comprometimento no que se refere à organização e à profissão, encontrando os resultados sintetizados no quadro 3.

Padrões	Características dos sujeitos	
	Aspectos pessoais	Aspectos Ocupacionais
Duplo comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior incidência de mulheres, de indivíduos casados e que não estão investindo em nova habilitação.</li> <li>✓ Alta centralidade do trabalho na vida.</li> <li>✓ Valorização do trabalho em equipe (senso coletivo) e percebem-no como modo de promover a auto-realização.</li> <li>✓ <i>Locus</i> de controle interno.</li> <li>✓ A escolha da profissão deu-se mais por fatores internos do que externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Avaliação bastante positiva do escopo do trabalho.</li> <li>✓ O trabalho possibilita o uso de suas habilidades e qualificações.</li> <li>✓ Menor percepção da presença de conflitos.</li> </ul>
Duplo descomprometimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Predomínio de homens e de indivíduos solteiros.</li> <li>✓ Escores elevados de <i>locus</i> de controle externo,</li> <li>✓ Valorização do trabalho que mantém em atividade e permite contatos sociais.</li> <li>✓ Percebem mais intensamente o conflito de capital <i>versus</i> trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior percepção de existência de tarefas conflitantes.</li> <li>✓ Maior incidência de trabalhadores com menor número de promoções e treinamentos.</li> </ul>

Continua...



Unilateral com a organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presença significativa de homens, casados, com segundo grau completo e sindicalizados.</li> <li>✓ A escolha da profissão guiada por fatores externos.</li> <li>✓ Possuem preferência por trabalho em equipe (senso coletivo)</li> <li>✓ Alta internalidade quanto <i>alocus</i> de controle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta avaliação do escopo do trabalho (percebido como complexo e rico, possuindo autonomia, identidade, variedade nas tarefas e <i>feedback</i>).</li> <li>✓ Maior número de treinamentos e promoções.</li> </ul>
Unilateral com a profissão	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior presença de mulheres, de solteiros, com curso superior completo, que são investidos em nova habilitação, não sindicalizados.</li> <li>✓ Maior adesão a valores ideológicos.</li> <li>✓ A escolha da profissão foi guiada por fatores internos (interesses, aptidões)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Percepção do trabalho como diversificado (variedade de tarefas).</li> <li>✓ O trabalho possibilita o uso de suas habilidades e qualificações.</li> </ul>

**Quadro 3:** Síntese dos aspectos salientes que caracterizam os diferentes padrões de comprometimento  
**Fonte:** Bastos (2000, p. 58).

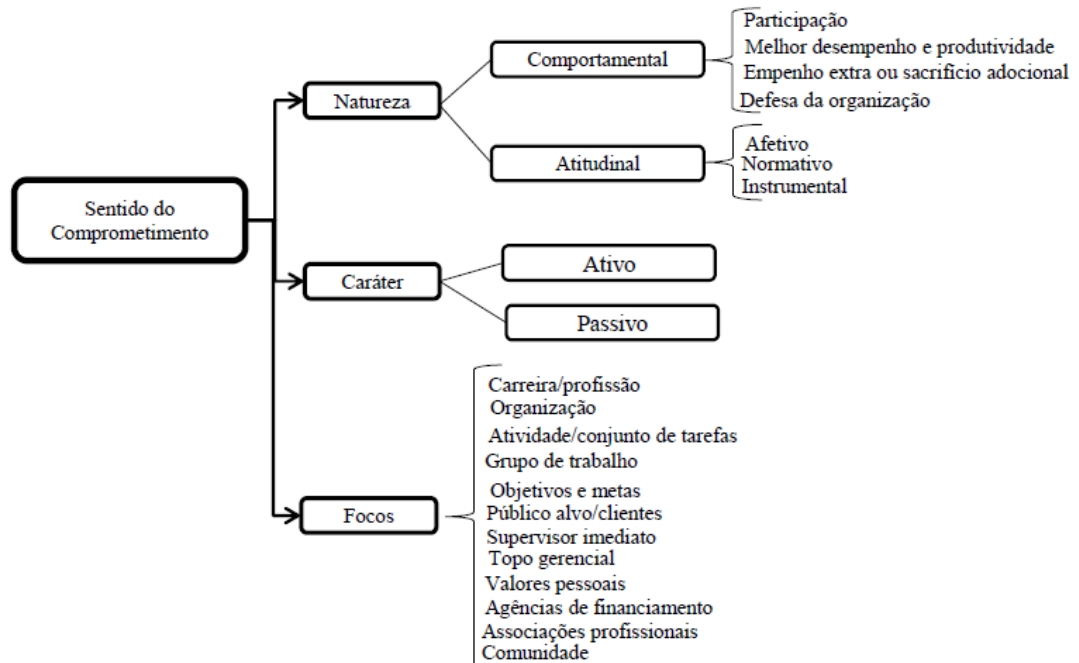
A importância do reconhecimento da coexistência de múltiplos focos do comprometimento no contexto do trabalho reveste-se de importância, dada a influência que tais focos terão sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos. Segundo Moscon (2009), em que pese o fato de, por um lado, a intenção de permanência estar relacionada ao comprometimento com a organização, por outro lado, o comprometimento do grupo com o supervisor terá efeitos indiretos sobre o comprometimento com a organização.

Assim, a autora acredita que o desempenho do indivíduo está mais diretamente relacionado ao comprometimento com o supervisor, em face da relação mais direta existente entre ambos. De fato, o supervisor imediato representa a materialização das políticas institucionais, reduzindo, assim, o nível de abstração da organização. Muitos dos fatores que serão tratados na próxima seção, relacionados aos antecedentes do comprometimento, serão ou não percebidos a partir dessa relação indivíduo-supervisor.

Todas essas considerações acerca da coexistência de múltiplos focos do comprometimento no contexto do trabalho reforçam o alerta de Reichers (1985) de que as organizações não são algo monolítico, rígido e indivisível, sendo reducionista enxergá-las como tal.

De forma sintética, os temas tratados neste capítulo, dedicado à discussão de questões relacionadas ao sentido do comprometimento no trabalho, podem ser

sintetizados na Figura 9.



**Figura 9:** Síntese dos componentes do sentido do comprometimento

**Fonte:** Elaboração própria com base na literatura consultada.

Finalizada a apresentação da primeira parte do referencial teórico, onde foram tratadas questões centrais do vínculo do comprometimento, em que foram apresentadas questões relacionadas ao conceito, à natureza, às dimensões, aos indicadores, ao caráter e aos focos do comprometimento no trabalho, no próximo capítulo serão tratadas as questões relacionadas aos antecedentes e consequentes do comprometimento no trabalho.

### **3. ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO**

Neste capítulo, organizado em duas seções, encontram-se apresentados os dados obtidos na literatura relacionados, respectivamente, aos antecedentes e aos consequentes do comprometimento no trabalho. Na primeira seção, os antecedentes do trabalho foram organizados considerando três níveis – indivíduo, organização e trabalho. Na segunda e última seção, os consequentes do comprometimento foram organizados considerando os resultados para o indivíduo, para o grupo de trabalho e para a organização.

#### **3.1. OS ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO**

Grande esforço tem sido aplicado, por gestores e pesquisadores, no sentido de identificar os melhores preditores do comprometimento no contexto do trabalho. Segundo Medeiros et al. (2003), essa foi a recomendação de pesquisa mais acatada no Brasil dentre aquelas sugeridas por Mowday, Porter e Steers (1982) e Mathieu e Zajac (1990). A abundância de estudos se traduz em abundância de fatores que têm sido apontados como tal nas pesquisas realizadas.

Entre as meta-análises realizadas sobre os fatores antecedentes do comprometimento organizacional, destacam-se os estudos desenvolvidos por Mathieu e Zajac (1990) e Meyer et al. (2002). Os primeiros agruparam os antecedentes encontrados em características pessoais, papel na empresa, características do trabalho, relações grupo/líder e características organizacionais. Meyer et al. (2002) mantiveram a categoria características organizacionais e características pessoais, que denominaram variáveis demográficas, apontando, ainda, as categorias diferenças individuais, experiências do trabalho e alternativas/investimentos.

Para fins desta dissertação, tais meta-análises foram adotadas como base e a seus resultados foram acrescentadas informações constantes de outros estudos, especialmente aqueles que têm o contexto brasileiro e a administração pública como cenários. Os fatores antecedentes apresentados nesta seção serão agrupados em três níveis, a saber: nível do indivíduo, nível da organização e nível do trabalho.

Registra-se, contudo, que tanto as categorias quanto os antecedentes a elas

atribuídas podem, eventualmente, variar de acordo com a literatura consultada. Apesar de se ter buscado contemplar toda amplitude dos estudos relacionados aos antecedentes do comprometimento, não se teve a pretensão de esgotar o campo.

### **3.1.1. Os antecedentes do comprometimento no nível do indivíduo**

Não existe um padrão de nomenclatura ou de categorias relacionadas aos antecedentes do comprometimento. O que Mathieu e Zajac (1990) chamam de características pessoais, Meyer et al. (2002) denominam de variáveis demográficas. Os dados funcionais também foram incluídos por Mathieu e Zajac (1990) dentro da categoria características pessoais.

Diante do exposto, para fins desta dissertação, os antecedentes do comprometimento no nível do indivíduo foram organizados em três grupos, sendo: a) características demográficas – idade, sexo e outros dados afins; b) características de personalidade – valores atribuídos ao trabalho; e c) características funcionais – questões afetas ao vínculo empregatício do indivíduo com a organização.

#### **a) As características demográficas**

De acordo com Mathieu e Zajac (1990), a influência das características demográficas sobre o comprometimento organizacional tende a ser bastante reduzida, já que os resultados evidenciam que a maioria dos pesquisadores usa tais características basicamente com caráter descritivo e não como variáveis explicativas do comprometimento propriamente dito.

Meyer et al. (2002) encontraram os mesmos resultados (fraca influência) para os itens constantes dessa categoria - idade, sexo, educação, estado civil - enquanto Bastos (1994), Medeiros (1997) e Medeiros e Enders (1998) confirmaram o predomínio das mulheres e dos indivíduos casados como os mais comprometidos.

Os resultados encontrados por Mathieu e Zajac (1990) permitem, ainda, confirmar que o nível educacional influencia negativamente o comprometimento, considerando que indivíduos com maior nível de escolaridade tendem a apresentar menores índices de comprometimento, o que já havia sido apontado por Mowday, Porter e Steers (1982).

Medeiros (1997), contudo, encontrou evidências de que o comprometimento organizacional cresce à medida que a idade dos trabalhadores aumenta. Segundo o

autor, este comprometimento decresce com o aumento da escolaridade, apesar de ser mais forte entre os indivíduos que cursaram o nível médio de ensino.

Quanto ao estado civil, Mowday, Porter e Steers (1982), Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros (1997) encontraram evidências de que o comprometimento organizacional tende a ser maior entre indivíduos casados.

#### b) As características de personalidade

Os valores relativos ao trabalho se baseiam no sentido que lhe é atribuído pelo indivíduo. Segundo Morin (1996 *apud* TOLFO; PICCININI, 2007, p. 39), o sentido do trabalho é “estrutura afetiva formada de três componentes: o significado, a orientação e a coerência”. Estes componentes envolvem, de acordo com Brandão (1991) e Bastos (1994a): a) a avaliação que o indivíduo faz quanto à importância do trabalho para sua vida (centralidade do trabalho); b) as crenças normativas (éticas, políticas, humanistas, marxistas, organizacionais) sobre o papel do trabalho na vida dos indivíduos; e c) a importância atribuída aos resultados e objetivos (produtos) do trabalho.

Brandão (1991) adotou em sua pesquisa de mestrado a classificação proposta por Wollacket al. (1971), que os classifica em valores intrínsecos, extrínsecos ao trabalho e mistos. Entre os valores intrínsecos, a autora destaca: a) o orgulho pelo trabalho bem feito; b) a iniciativa, envolvimento, responsabilidade e participação; e c) preferência por manter-se ativo e ocupado. Entre os extrínsecos: a) valorização do trabalho em função dos ganhos financeiros e b) valorização do trabalho em função dos *status* social proporcionado. Finalmente, como valores mistos, a autora destaca a valorização do trabalho em função da ascensão profissional e funcional.

As crenças normativas se relacionam aos deveres e direitos, sendo que os primeiros se referem aos padrões sociais sobre o trabalho que o indivíduo considera correto na sua relação com a sociedade, enquanto os segundos estão relacionados às obrigações da sociedade para com o indivíduo (MOW, 1987 *apud* TOLFI; PICCININI, 2007). Nesse sentido, se, por um lado, o indivíduo pode considerar sua obrigação contribuir para o bem social com seu trabalho, avaliando e otimizando as formas de executá-lo, por outro ele tem direito de se considerar merecedor de um trabalho interessante e significativo, de participar de programas de treinamento e desenvolvimento e de participar das decisões relativas ao trabalho.

Segundo Mow (1987 *apud* BASTOS, 1994a, p. 102), os produtos do trabalho são valorizados de acordo com funções abrangentes, que podem ser expressivas ou instrumentais:

obtenção de status e prestígio; dos rendimentos necessários; a função de manter o indivíduo ocupado, em atividade; a função de contato social, de permitir estabelecer relações; a função de se sentir fazendo algo de útil à sociedade; e a função autoexpressiva ou intrínseca, quando se valoriza o trabalho interessante e que permite a autorrealização (MOW, 1987 *apud* BASTOS, 1994a, p. 102).

Pesquisa realizada por Arciniega e Gonzalez (2002 *apud* CAVALCANTI, 2009) apontou que o comprometimento afetivo é mais bem explicado pelos valores<sup>9</sup> autotranscendência e abertura à mudança, enquanto o normativo tem como preditores os valores autotranscendência e autovalorização e, finalmente, que a dimensão instrumental tem como melhor preditor o valor conservação, estando ainda relacionada negativamente ao valor autotranscendência.

Finegan (2000 *apud* GÓES, 2006) também encontrou resultados que indicam diferença entre os valores que antecedem as dimensões de comprometimento afetivo/normativo e instrumental. Numa pesquisa realizada junto a trabalhadores de uma instituição financeira em Brasília, a autora concluiu que o valor prestígio se relacionou positivamente com o comprometimento do grupo, contrariamente ao valor estabilidade no cargo.

Cohen (2007) aponta os valores crenças e personalidade como fatores que afetam a propensão ao comprometimento, etapa preliminar ao estabelecimento do vínculo propriamente dito e que se estabeleceria num segundo momento após o ingresso na organização, quando as expectativas do indivíduo são atendidas como, por exemplo, quando há congruência entre os valores pessoais e os organizacionais.

### c) As características funcionais

As características funcionais se relacionam à vida funcional, ao contrato

---

<sup>9</sup>Autotranscendência: composto pelos valores universalismo (tolerância, compreensão e promoção do bem-estar de todos e da natureza) e benevolência (promoção do bem-estar das pessoas (íntimas). Autovalorização: composto pelos valores poder (controle sobre pessoas e recursos), realização (sucesso pessoal) e hedonismo (prazer e gratificação em si mesmo). Conservação: composto pelos valores segurança (integridade pessoal, estabilidade da sociedade), tradição (respeito e aceitação dos ideais e costumes da sociedade) e conformidade (controle de impulsos e ações que podem violar normas sociais ou prejudicar os outros). (TAMAYO et al., 2000)

formal de trabalho celebrado entre o indivíduo e a organização, refletindo questões afeitas ao caráter legal do vínculo empregatício. Assim, entre as variáveis apontadas pela literatura, podem ser destacadas: a) forma de ingresso – concurso público, por exemplo; b) tempo no cargo e na organização; c) cargo ocupado – chefe ou não chefe, área meio ou área fim, nível médio ou nível superior; e d) salário ou remuneração percebida.

Segundo Bastos e Lira (1997), quando o indivíduo, durante o processo de admissão, avalia que suas expectativas foram atendidas no momento de construção inicial do vínculo, bem como recebe informações realistas daquilo que a organização pode oferecer, tende a apresentar maiores níveis de comprometimento.

Nesse sentido, Caldwell, Chatman e O'Reilly (*s/d apud BASTOS, 1994a*) já haviam apontado que processos de recrutamento e seleção, quando associados a um sistema de valores claros, também se associavam a altos níveis de comprometimento organizacional, resultantes de um processo de identificação e internalização.

A variável tempo de serviço influi sobre a intensidade do comprometimento organizacional, que aumenta com o decorrer dos anos em que o indivíduo permanece na organização (LUTHANS et al., 1987; GLISSON; DURICK, 1988; MOTTAZ, 1988 *apud BASTOS, 1994a*). Mathieu e Zajac (1990), bem como Meyer et al. (2002) também encontraram evidências, embora pouco significativas, neste sentido. Para os primeiros, a explicação residiria nos investimentos realizados ao longo dos anos.

Medeiros (1997) e Moraes, Marques e Correia (1998) concluíram que a variável salário está mais diretamente relacionada ao comprometimento instrumental, enquanto Medeiros e Enders (1998) encontraram evidências de que a variável salário não teria alcance sobre o comprometimento instrumental, mas influencia as dimensões afetiva e normativa, quando abstraídas quaisquer associações com componentes instrumentais.

Mathieu e Zajac (1990) e Bastos (1994a) concluíram que o comprometimento é maior entre os indivíduos que atuam na área fim do que entre aqueles atuantes na área meio, assim como Bastos e Lira (1997) concluíram que o vínculo tem sua intensidade elevada quando os indivíduos são lotados em cargos compatíveis com sua competência técnica, afinidade, habilidade e vocação. Nesse sentido, a influência da variável funcional será potencializada pelas variáveis relacionadas às características do trabalho.

### **3.1.2. Os antecedentes do comprometimento no nível da organização**

Para efeito desta dissertação, no nível da organização foram selecionados os fatores relacionados às características da estrutura organizacional, aqui entendida como as questões relacionadas à centralização, ao controle, à formalização, ao tamanho e à natureza, bem como fatores relacionados às experiências de trabalho, em especial quanto à percepção de justiça e suporte organizacional.

#### **a) As características estruturais da organização**

Mathieu e Zajac (1990) analisaram as características organizacionais considerando o tamanho e a centralização. Bastos (1994a) também considerou questões estruturais, entre as quais, a própria centralização, juntamente a outras como natureza, controle e formalização. Brandão (1991) incluiu entre as variáveis analisadas em sua pesquisa de mestrado a variável tipo ou natureza de organização.

A centralização está diretamente relacionada ao espaço no qual são tomadas as decisões. Organizações com maior grau de centralização concentram o processo de tomada de decisão em níveis hierárquicos superiores, reificando a hierarquia de autoridade e, por conseguinte, restringindo a participação do trabalhador nas decisões no ambiente do trabalho.

O grau de controle, segundo Bastos (1994a, p. 109), se refere à fiscalização dos superiores durante a execução das tarefas do seu trabalho, no “nível em que os supervisores exercem uma "estreita "supervisão ou fornecem direções bastante específicas para os seus subordinados”.

O autor analisa, de forma integrada, os aspectos formalização e controle, apontando-os como aspectos peculiares do modelo taylorista/fordista de organização do trabalho, que se caracteriza pela “existência de uma codificação ou descrição minuciosa das tarefas e o estabelecimento de procedimentos claramente discriminados de como executá-las, associada à fiscalização nesse processo de execução” (BASTOS, 1994a, p. 109).

De acordo com Moraes, Marques e Correia (1998), o nível de comprometimento se eleva em situações nas quais a gestão é realizada de maneira mais participativa e democrática, em que a gestão é negociada e onde a imposição e/ou o controle são minimizados. A formalização, para Bastos (1994a), diz respeito à existência de regras e procedimentos escritos que devem ser seguidos rigorosamente



durante a realização da atividade pelos indivíduos.

A natureza da organização foi classificada por Bastos (1994a), conforme sua área de natureza jurídica - pública ou privada. Brandão (1991, p. 112) considerou o tipo de organização, referindo-se aos atributos valorizados pelo indivíduo que tornariam “as organizações mais atraentes ou preferidas como local de trabalho”. Estes atributos, valorizados de acordo com as aspirações do indivíduo, são, segundo a autora, relacionados às características intrínsecas e extrínsecas ao trabalho, à organização, à profissão e também ao próprio indivíduo.

DeCotiis e Summers (1987 *apud* BASTOS, 1994a) encontraram correlação negativa moderada entre a variável centralização e o vínculo do comprometimento, enquanto a formalização apresentou correlação positiva, mas pequena.

Mathieu e Zajac (1990) concluíram que o tamanho e a centralização podem atuar como moderadores de outras variáveis, como o comportamento do líder, que apresenta relação direta com o comprometimento dos membros da organização. A descentralização, ao ser associada a um modelo de gestão participativa, aumentaria o nível de comprometimento ao promover maior compromisso dos indivíduos com os acordos pactuados. Diante do exposto, sugerem os autores o desenvolvimento de modelos causais visando ao estabelecimento da relação existente.

Seguindo essa orientação, Medeiros (2003) pesquisou a relação das características organizacionais com o comprometimento em sua tese de doutorado, contemplando: a) dimensão estrutura organizacional – descentralização, hierarquização e especialização; b) sistemas de recursos humanos e política de recrutamento e seleção; e c) filosofia e valores organizacionais – valorização das pessoas, confiança e equipe, rigor e busca por resultados. Com base na pesquisa empreendida com 269 empregados de 82 hotéis nas cidades de Fortaleza, Natal e Recife, o autor concluiu que as características organizacionais influenciam o comprometimento organizacional.

No que se refere à estrutura organizacional, enquanto a descentralização influencia positivamente o comprometimento afetivo, a hierarquização influencia positivamente o comprometimento instrumental. Por sua vez, a especialização influencia negativamente as dimensões sentimento de obrigação em permanecer (dimensão normativa) e o sentimento de fazer parte – que pode ser relacionado ao comprometimento afetivo.

No que tange ao sistema de recursos humanos e política de recrutamento e

seleção, o autor encontrou evidências de que tais características levam os empregados a apresentarem maior nível de comprometimento afetivo, em decorrência da internalização dos objetivos da organização.

Quanto à característica filosofia e valores organizacionais, quando pautados em valorização das pessoas, confiança mútua e trabalho em equipe, o autor encontrou evidências de influência positiva no comprometimento, especialmente a internalização dos valores e objetivos organizacionais (afetiva) e a obrigação em permanecer (normativa). Por outro lado, observou influência negativa na dimensão linha consistente de atividade, relacionada à dimensão instrumental.

Nesse mesmo grupo, ainda, os resultados encontrados pelo autor evidenciaram que o rigor e a busca por resultados influenciam positivamente a internalização dos valores e objetivos organizacionais (afetivo), bem como a linha consistente de atividade (instrumental); negativamente, há a dimensão obrigação em permanecer (normativa).

#### b) A percepção de justiça organizacional

A percepção de justiça organizacional também tem sido apontada como um fator antecedente do comprometimento organizacional. No Brasil, os estudos que fazem essa associação passaram a receber maior destaque a partir dos anos 2000. Contudo, o interesse sobre o construto data da década de 60, segundo Rego (2002), quando Adams (1965) suscitou o tema, propondo a primeira dimensão distributiva. Filenga (2003) destaca os estudos de Assmar (1985) e Della Coleta (1986) entre os pioneiros publicados na língua portuguesa.

O construto é compreendido a partir de três dimensões – justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional. A dimensão distributiva foi proposta por Adams (1965) e se relaciona à distribuição de bens escassos (GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008), focalizando o conteúdo e os fins alcançados como, por exemplo, salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores (REGO, 2002, p. 215). Estudo realizado por Greenberg (1993) também apontou a justiça distributiva associada à distribuição das tarefas.

A dimensão procedimental tem, conforme Rego (2002), sua origem em estudo de Thibaut e Walker (1975, 1978), de Lind e Tyler (1988), estando

relacionada ao processo ou aos meios utilizados para a distribuição dos bônus e dos ônus. Assim, a justiça distributiva é percebida na quantidade de compensação recebida pelas pessoas, enquanto a procedimental é percebida pela percepção quanto aos meios utilizados para determinar a recompensa a ser distribuída entre as pessoas.

A dimensão interacional (BIES; MOAG, 1986; TYLER; BIES, 1990; GREENBERG, 1993 *apud* REGO, 2002) é compreendida a partir de duas facetas – interacional social/interpessoal e interacional informacional. A primeira faceta está relacionada, segundo Rego (2002, p. 216), ao “grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com seus colaboradores”. Por sua vez, a segunda faceta está associada, de acordo com o mesmo autor, ao “grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas” (REGO, 2002, p. 216).

A temática pautada na percepção de justiça no âmbito das organizações está diretamente relacionada ao papel desempenhado pela liderança dos gestores, cuja função, segundo Bercovitch (1983 *apud* MAIA, 2005), traduz-se em planejamento, na alocação de recursos e, finalmente, na administração de conflitos. Folger e Cropanzano (1998 *apud* REGO, 2002) apontam como principal causa dos conflitos na organização a percepção de injustiça que os indivíduos venham a ter no cotidiano.

Pesquisa realizada por Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990, p. 41) junto a funcionários da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) apontou variáveis como “a existência de um sistema justo de promoção e oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional” como melhores preditores do comprometimento da equipe para todos os perfis analisados – meio e fim - sede e unidades descentralizadas.

Para Meyer e Allen (1990 *apud* LEITE, 2004), indivíduos que percebem como justa e equitativa as remunerações dentro da organização tendem a se comprometer com ela. Porém, alertam que sistemas de recompensas e carreiras estruturadas se relacionam a maiores níveis de comprometimento instrumental.

Rego (2002) estudou a capacidade das dimensões de justiça organizacional em explicar o comprometimento afetivo de um grupo de professores (instituições politécnicas e/ou universidades portuguesas). O resultado encontrado permitiu ao autor afirmar que, para aquele grupo, as dimensões procedimental e interacional/informacional foram aquelas que apresentaram maior poder de explicação da dimensão afetiva do comprometimento. A pesquisa também ratificou o

efeito moderador que as dimensões exercem entre si, em especial, nesse caso, foram apontadas a dimensão distributiva (distribuição de tarefas) e a faceta da dimensão interacional/interpessoal.

Filenga (2003) estudou o impacto da percepção de justiça nas dimensões do comprometimento constantes do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) junto a servidores públicos, encontrando, como resultado, que os principais impactos são causados pelas dimensões distributiva e procedimental. Mais especificamente, o estudo indicou que a dimensão distributiva influenciou as dimensões normativa e instrumental do comprometimento, enquanto a afetiva foi impactada pela percepção de justiça procedimental. Resultado idêntico foi encontrado por Filenga e Siqueira (2006) junto a um grupo de servidores públicos municipais e estaduais.

Almeida, Silva e Carvalho (2006) pesquisaram o efeito da percepção de justiça organizacional sobre a síndrome de *burnout*<sup>10</sup> e o comprometimento organizacional junto a trabalhadores de empresas do setor de metalurgia. Com base nos resultados da pesquisa, os autores concluíram que os funcionários, ao serem tratados com justiça, apresentam maior comprometimento organizacional, destacando-se a influência das dimensões distributiva e interacional/informacional sobre a dimensão afetiva do comprometimento. Contudo, os autores defendem que nenhuma das dimensões de justiça deva ser menosprezada, o que de fato faz sentido, considerando o efeito mediador existente entre elas.

Torna-se relevante, ainda, destacar o estudo de Ribeiro (2008) focado nas implicações da concessão diferenciada de remuneração e benefícios a dois grupos de indivíduos com cargo idêntico e atividades similares dentro de uma mesma empresa sobre a percepção de justiça e sobre o comprometimento organizacional. O resultado da pesquisa apresentou um padrão distinto de percepção de justiça e de comprometimento entre os dois grupos, tendo sido apurados melhores índices entre aqueles com melhores condições de salários e benefícios para ambos os construtos

---

<sup>10</sup> Segundo Almeida, Silva e Carvalho (2006,p. 3), a síndrome de *burnout* pode ser definida “como uma resposta ao estresse ocupacional crônico e é caracterizada quando o indivíduo apresenta uma ideia de fracasso profissional especialmente relacionado com as pessoas com as quais o indivíduo trabalha, um sentimento de estar emocionalmente esgotado e também a presença de atitudes negativas em relação às pessoas com quem trabalha”. O conceito de *burnout* foi apresentado, segundo os autores, por Maslach e Leiter (1981), sendo que seus sintomas foram agrupados em três dimensões: i) exaustão emocional, ii) despersonalização e iii) queda de realização no trabalho.

pesquisados.

Registra-se, contudo, que, em tal situação, um tratamento diferenciado foi aplicado a dois grupos segmentados por ano de ingresso na instituição (pré e pós 1998), tendo a variável antiguidade influenciado positivamente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento do grupo.

Rego (2002) ressalta, com base em estudos de Cropanzano e Folger (1991), Brockner e Siegel (1996), Brockner e Wiesenfeld (1996), Grienberger, Rutte e Knippenberg (1997) e Skarlicki e Folger (1997), que, se o indivíduo percebe como justa a dimensão distributiva, pode minimizar a importância dada às dimensões procedimental e interacional, da mesma forma que, ocorrendo o contrário (se os resultados da distribuição são considerados injustos), as dimensões procedimental e interacional, quando recebidas de forma positiva, podem minimizar os efeitos da primeira. O pior resultado será alcançado quando todas as dimensões são percebidas como injustas pelo indivíduo.

Thibeaut e Walker (1975 *apud* ALMEIDA, SILVA E CARVALHO, 2006) já haviam apontado esse efeito articulado entre as dimensões de percepção de justiça. Para os autores, quando considerados justos e legítimos os procedimentos, quando resultantes de um processo democrático e participativo, os resultados decorrentes da distribuição, mesmo que desfavoráveis, poderão ser mais bem aceitos pelos indivíduos, que não se sentiriam injustiçados. Com base nessa perspectiva, os processos ou procedimentos que orientam a distribuição de recompensas podem ser tão relevantes quanto a recompensa em si.

Conforme Cohen (2007), as percepções de justiça e de suporte no trabalho, a serem discutidas na sequência, se referem a experiências que não se concentram apenas em trocas instrumentais, representando o quanto a organização também se mostra comprometida com o indivíduo. Este, por sua vez, também seria levado a se comprometer com a organização, movido pela teoria da reciprocidade<sup>11</sup>.

### c) A percepção de suporte social e organizacional

---

<sup>11</sup>A Teoria da Reciprocidade, proposta por Gouldner (1960) é entendida como um princípio moral fundamental capaz de preservar a estabilidade de sistemas sociais e baseia-se em duas exigências - deve-se ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar a quem nos beneficia.

O tema suporte no trabalho no contexto brasileiro tem sido discutido com base em estudos seminais apresentados por Siqueira e Gomide Jr. (2004, 2008), composto por duas vertentes – suporte social no trabalho e suporte organizacional - sendo ambas as vertentes relacionadas a fatores determinantes para o bem-estar, saúde física e mental dos indivíduos (BERTHELSEN, HJALMERS e SÖDERFELDT, 2008) e a benefícios para a organização, traduzidos em comprometimento, satisfação no trabalho, entre outros.

O suporte social está relacionado às informações capazes de dar ao indivíduo a sensação de que é amado, estimado e pertencente a uma rede de obrigações sociais recíprocas, conforme apontado por Cobb (1976 *apud* CAMPOS; ESTIVALETE; REIS, 2010). Entre os recursos capazes de dar essa sensação ao indivíduo, destaca-se na literatura o suporte emocional, instrumental e informacional.

O suporte emocional, de acordo com Cohen (2004), é representado pela expressão de empatia, segurança, carinho e confiança, que dão segurança para a expressão emocional do indivíduo. Pode ser oferecido por familiares e colegas de trabalho, em decorrência das relações interpessoais (RODRIGUEZ; COHEN, 1998), levando o indivíduo a desenvolver a crença, segundo Campos, Estivalete e Reis (2010), de que convive com pessoas confiáveis que gostam e se preocupam umas com as outras, valorizando-se mutuamente.

O suporte instrumental está relacionado aos auxílios materiais ou práticas que terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) venham a prover para o indivíduo (RODRIGUEZ e COHEN, 1998). Hogan, Linden e Najarian (2002 *apud* ANDRADE, 2010) exemplificam, citando bens materiais como transporte, dinheiro ou assistência física e ajuda com tarefas diárias. Campos, Estivalete e Reis (2010) acrescentam, ainda, a provisão de recursos técnicos e gerenciais necessários ao desenvolvimento cotidiano das atividades.

Finalmente, o suporte informacional relacionado, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2008), compreende as informações indispensáveis recebidas pelo indivíduo, que irão guiar e orientar na solução de problemas cotidianos ou na tomada de decisão. Para Campos, Estivalete e Reis (2010), a percepção do suporte informacional está relacionada à crença da existência de um sistema de comunicação que de fato transmita informações confiáveis e precisas.

Conforme Siqueira e Gomide Jr. (2008), a percepção dos benefícios do suporte social para a saúde e bem-estar do indivíduo pode ter sido o fator que

influenciou Eisenberget al. (1986*apud* SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2008) a propor o conceito de percepção do suporte organizacional, que passou a integrar o campo dos estudos do comportamento organizacional.

Meyer et al. (2002) destacam a percepção do suporte organizacional como antecedente mais promissor do comprometimento afetivo entre as experiências no trabalho. Allen e Meyer (1996), bem como Borges-Andrade e Pilati (2001), já haviam apontado essa capacidade preditora do suporte organizacional para o comprometimento afetivo. A percepção do suporte organizacional levaria o trabalhador a se vincular afetivamente à organização e a compartilhar os valores percebidos, oferecendo em troca sua lealdade e disposição em defender a Instituição, além de sentir orgulho em fazer parte.

A percepção de suporte organizacional está diretamente relacionada às crenças globais que os empregados desenvolvem “sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida do seu bem-estar” (EISENBERG et. al. 1986 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2008, p. 284), tendo como base os pressupostos das trocas sociais<sup>12</sup> e a Teoria da Reciprocidade, proposta por Gouldner (1960).

A percepção de suporte organizacional influencia, segundo seus idealizadores, diretamente o comprometimento dos indivíduos com a organização, sendo fundamentada em fatores que se relacionam à “valorização organizacional, aprovação, respeito, pagamento, acesso a informações e outras formas de ajuda necessárias para a realização do trabalho” (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2008, p. 284). Citando Wayne et al. (1997), Campos, Estivalete e Reis (2010) apontam que as oportunidades de crescimento refletem o reconhecimento e a valorização da organização em relação às contribuições dos indivíduos.

Como fatores que levarão o indivíduo a terem a percepção de suporte organizacional, Siqueira e Gomide Jr (2004) assinalam a justiça de procedimentos, o

---

<sup>12</sup>Segundo Blau (1964 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004), a troca social não segue regras contratuais pactuadas entre as partes, decorrendo da confiança mútua e da boa fé que sustenta a relação entre ambos. Não havendo regras explícitas, tais trocas são orientadas pela avaliação livre de cada um quanto aos benefícios e/ou prejuízos percebidos como decorrentes da relação social. Nesse sentido, difere da troca econômica, pautada por contratos celebrados entre as partes, em que as responsabilidades são explícitas.

suporte de chefias e, por fim, as retribuições organizacionais. A justiça de procedimentos, para os autores, está relacionada à distribuição de recursos entre os empregados. O suporte de chefias está relacionado ao suporte gerencial direto recebido (ou não) pelo indivíduo no cotidiano organizacional. As retribuições organizacionais estão relacionadas ao reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade, autonomia e treinamento recebidos pelo indivíduo.

Tal percepção, além de psicológica, também deve ser decorrente do nível de informação que circula no contexto organizacional, bem como deve ser percebida nas práticas dos gestores no cotidiano, sendo eles os responsáveis, em última instância, pela concretização das políticas de gestão de pessoas. Nesse sentido, há que se entender que operacionalização da política de gestão de pessoas não pode ser tratada como responsabilidade de um departamento específico, isolado dentro da estrutura organizacional.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) abalizam que uma das consequências para a organização do suporte organizacional será o maior comprometimento organizacional dos membros em todas as dimensões apontadas por Meyer e Allen (1991). Por sua vez, Siqueira e Gomide Jr. (2008, p. 284) afirmam que a teoria do suporte organizacional é sustentada basicamente pela suposição de que “quanto mais os empregados percebem suporte organizacional, mais se comprometem com ela”.

Campos, Estivalet e Reis (2010) investigaram a relação entre suporte e comprometimento junto a funcionários de uma cooperativa agrícola. Com base nos resultados, as autoras concluíram que, para aquele grupo, a relação mais significativa aconteceu entre o suporte instrumental e a dimensão do comprometimento obrigação pelo desempenho, enquanto o suporte organizacional foi relacionado à dimensão linha consistente de atividade. Tais dimensões do comprometimento – obrigação pelo desempenho e linha consistente de atividades - foram propostas por Medeiros et al. (2003) e pelas suas bases teóricas (WIENER, 1982; BEKER, 1960, por exemplo), que guardam certa equivalência com as dimensões normativa e instrumental do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

A relação da percepção de suporte tanto social como organizacional sobre o comprometimento foi pesquisada por Campos, Estivalet e Löbler (2011) junto a professores de uma rede municipal de ensino. O estudo permitiu apontar uma relação entre a percepção do suporte social e organizacional e o comprometimento afetivo.

Merece destaque o resultado encontrado por Meyer et al. (2002), indicando



que as correlações encontradas para variáveis estudadas e o comprometimento instrumental são inversas às aquelas encontradas para as dimensões afetiva e normativa. Significa dizer que variáveis que influenciam positivamente o comprometimento afetivo como o suporte organizacional, por exemplo, não têm qualquer influência sobre o comprometimento instrumental, da mesma forma que variáveis relacionadas a essa última dimensão não têm influência sobre o comprometimento afetivo.

### **3.1.3. Os antecedentes do comprometimento no nível do trabalho**

Nesse nível foram incluídos aspectos relacionados ao escopo do trabalho, à tensão existente no papel ocupacional do indivíduo, bem como aspectos relacionados à relação do indivíduo com grupo e com o líder.

#### **a) O escopo do trabalho e a tensão do papel ocupacional**

Segundo Bastos (1994a), o escopo do trabalho se relaciona à riqueza, à complexidade, ao caráter desafiador, ao mesmo tempo em que permite ao indivíduo notar os resultados do seu trabalho, enquanto o papel ocupacional foca a incerteza e o estresse que acometem o sujeito no desempenho dos papéis que lhe são atribuídos, quando estes mesmos papéis são causadores de ambiguidade, conflito ou sobrecarga.

Trabalhos são conjuntos de tarefas estabelecidas, que são objetivas, burocráticas, quase estáticas e agrupadas pelos beneficiários primeiros ou seus agentes. Esses trabalhos, entretanto, operam em um ambiente que é subjetivo, pessoal, dinâmico e repleto de outros constituintes que não os beneficiários primeiros, que demandam que um conjunto de tarefas extra sejam incorporadas. Essas tarefas adicionais são vistas como emergentes e constituem os papéis “(p.203). Assim, os papéis são conjuntos mais amplos que contêm, sobre os elementos do trabalho, elementos de tarefas que são comunicados ao indivíduo através do sistema social e neste mantidos (ILGEN; HOLLENBECK, 1991 *apud* BASTOS, 1994a, p. 105).

O escopo do trabalho, para Bastos (1994a, p. 106) “sintetiza um conjunto de dimensões que são básicas para caracterizar o grau de significância ou riqueza do trabalho desempenhado”. De acordo com este autor, a discussão sobre escopo do trabalho se reveste de importância porque reflete a busca pelo enriquecimento dele, num movimento contrário à fragmentação promovida pelo movimento taylorista/administração científica.

Em sua tese de doutorado, o autor adotou as quatro dimensões propostas por

Stone (1975): a) variedade de habilidades – o trabalho é rotineiro, repetitivo ou exige do indivíduo uma variedade de habilidades para sua realização? b) identidade da tarefa – o trabalho é fragmentado, organizado em linhas de produção ou o indivíduo é responsável pela sua realização do começo ao fim? c) autonomia na tarefa – qual o grau de liberdade que o indivíduo tem para definir procedimentos a serem adotados na execução do trabalho? e d) retroalimentação – o indivíduo é informado sobre seu desempenho?

Mathieu e Zajac (1990) encontraram evidências da influência positiva do escopo do trabalho (variedade das habilidades, caráter inovador/não rotineiro) com o comprometimento. “Os resultados (...) sugerem que trabalhos percebidos como mais complexos, ou talvez enriquecidos, apresentam níveis mais elevados de comprometimento” (MATHIEU; ZAJAC, 1990, p. 179). Por outro lado, de acordo com os resultados encontrados pelos autores, o fator autonomia tem pouca influência sobre o vínculo do comprometimento.

Nesse sentido, o caráter não rotineiro, o escopo do trabalho e a variedade de habilidades que o trabalho requer contribuem para o comprometimento do indivíduo. Tais resultados foram ratificados por Allen e Meyer (1996), que acrescentaram também os fatores tratamento justo, *feedback* e confiança organizacional.

Pesquisa recente sobre a relação das características do trabalho e o comprometimento organizacional, realizada por Cavalcanti e Costa (2009) junto a trabalhadores do Habib's, confirma a relevância da variedade habilidade, evidenciando como relevantes, ainda, a identidade e a significação da tarefa, além do *feedback*. Por sua vez, o caráter desafiador do trabalho também foi confirmado por Cavalcanti (2009) numa pesquisa junto a trabalhadores do setor de telecomunicações no estado do Paraíba. Segundo a autora, quando o trabalho é desafiador, ele impulsiona o indivíduo a se superar. Assim, enquanto a tarefa está relacionada ao conteúdo do trabalho, o papel se relaciona aos comportamentos esperados do indivíduo.

Conforme Bastos (1994a), as bases teóricas para a introdução do conceito de papel organizacional têm origem nos trabalhos de Parson e Merton (195-), publicados nos anos 50. O conceito, contudo, foi introduzido, segundo ao autor, por Kahn et al. (196-) nos anos 60.

A teoria dos papéis focaliza os padrões de comportamentos de indivíduos ou o conjunto de indivíduos mais do que atos ou comportamento simples.

Neste sentido, ela é única pela sua preocupação com grupos complexos de comportamentos em oposição a comportamentos individuais isolados (NAYLOR; PRITCHARD; ILGEN, 1980 *apud* BASTOS 1994a, p. 107).

Desse modo, os comportamentos prescritos para o indivíduo representam seu papel dentro da organização. A percepção que o indivíduo tem deste papel que lhe é designado e o modo como o vivencia podem, de acordo com o autor, influenciar o seu comportamento e as suas atitudes no trabalho, na medida em que decorre daí a base para a estruturação dos compromissos com a organização e profissão. O exercício deste papel ocupacional pode gerar, para o sujeito, desconfortos psicológicos decorrentes de conflito, ambiguidade e sobrecarga.

**Conflito** – nível em que ocorrem, simultaneamente, pressões para aderir a papéis distintos, ou seja, quando são feitas demandas contraditórias ao indivíduo no desempenho das suas atribuições.

**Ambiguidade**– em oposição à clareza, significa o grau em que o indivíduo não possui informações adequadas sobre seus papéis. Essa incerteza sobre a definição do trabalho assume diversas formas, incluindo não conhecer expectativas para o desempenho, não saber como descobrir tais expectativas e não saber as consequências do desempenho no trabalho.

**Sobrecarga**– refere-se à percepção do volume, intensidade ou ritmo de trabalho que é demandado do indivíduo, considerado superior ao tempo disponível, implicando sacrifício de outras esferas de sua vida pessoal. (BASTOS 1994a, pp. 107-108).

Mathieu e Zajac (1990) concluíram que, com base nos dados encontrados em sua meta-análise, não era possível ter clareza se a influência existente entre os construtos era direta ou se mediada por outras variáveis - entre as quais, o estresse ou a satisfação no trabalho. Completam, todavia, que indivíduos que relatam maiores níveis de tensão no papel ocupacional também tendem a apresentar menor comprometimento organizacional.

#### b) As relações com o grupo e com o líder

Mathieu e Zajac (1990) consideraram nesta categoria os fatores relacionados à coesão do grupo, à interdependência da tarefa, à estrutura de liderança, à consideração do líder, à comunicação com o líder e à liderança participativa.

Os autores concluíram que a liderança participativa, a facilidade de comunicação com o líder, a estrutura de liderança e a consideração do líder influenciam positivamente o comprometimento. Quanto aos fatores coesão do grupo e interdependência das tarefas, os resultados encontrados não foram conclusivos para

o primeiro, enquanto o segundo foi apontado como uma hipótese que merece ser melhor investigada.

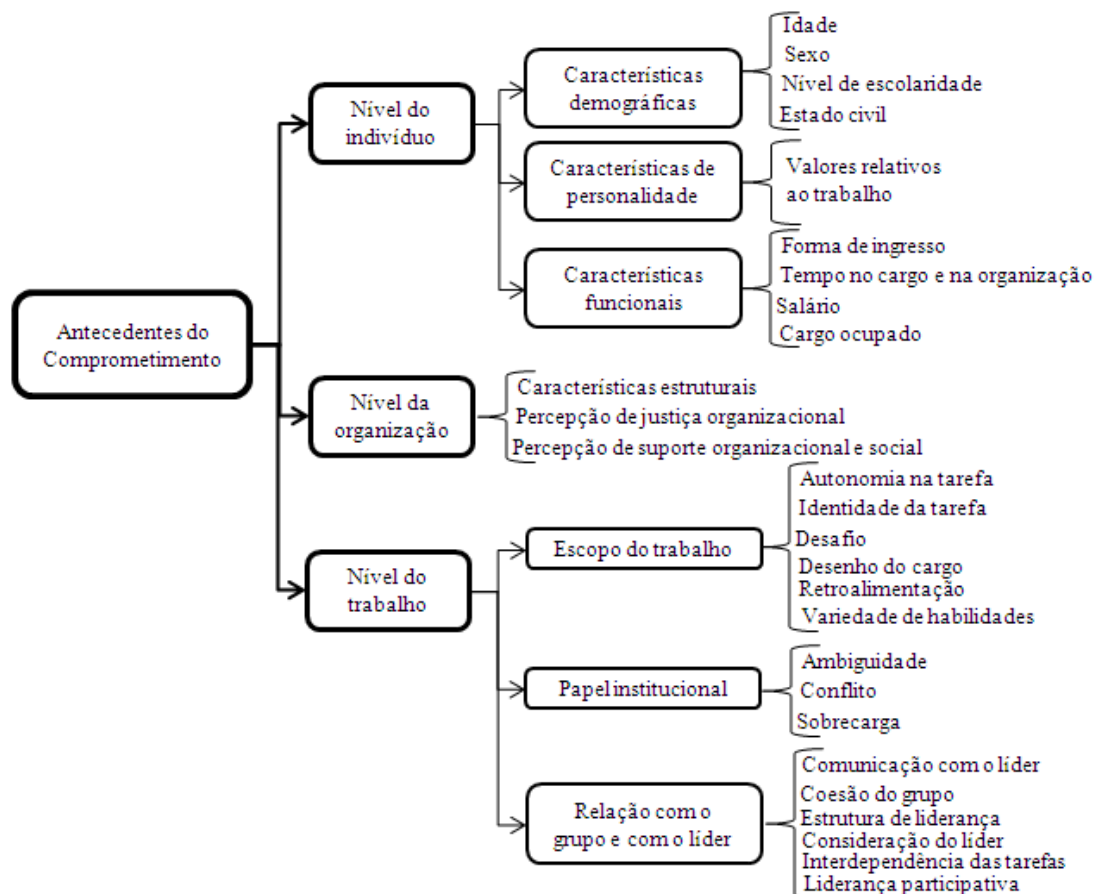
A interdependência das tarefas se refere, segundo Brandão (1991), à percepção do indivíduo quanto à interdependência entre as tarefas que ele executa e aquelas desempenhadas pelos seus pares. Para Morris e Steers (1980 *apud* MATHIEU; ZAJAC, 1990), o indivíduo com maior consciência de sua contribuição para a organização e para o grupo tende a apresentar maior comprometimento afetivo.

Uma das conclusões apontadas pela meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990) aponta que a influência do comportamento dos líderes sobre o comprometimento organizacional tende a ser moderada por outros fatores, especialmente, aqueles relacionados à característica pessoal – *locus* de controle externo, por exemplo - e aspectos relacionados ao ambiente de trabalho.

Não obstante, estudos como o de Epitropaki e Martin (2005 *apud* COHEN, 2007) encontraram evidências da relação entre líderes transformacionais e a identificação dos indivíduos com a organização e, dessa forma, com a satisfação das necessidades dos empregados quanto à valorização.

Silva, F. (2009) pesquisou o poder de influência da gestão participativa sobre o comprometimento organizacional, tendo confirmado a hipótese da relação existente. Com base nos resultados da pesquisa, o autor sugere que a participação na elaboração de objetivos estratégicos leva a uma melhor compreensão e aceitação por parte dos empregados e servidores públicos de tais objetivos, favorecendo, dessa forma, o comprometimento dos indivíduos.

Os antecedentes do comprometimento no trabalho constantes desta seção encontram-se apresentados de forma sintética na Figura 10.



**Figura 10:** Síntese dos antecedentes do comprometimento no trabalho  
**Fonte:** Elaboração própria, com base na literatura consultada.

### 3.1.4. Questões gerais sobre os antecedentes do comprometimento

Com base em estudos realizados no Brasil por mais de 20 anos, em diferentes contextos organizacionais e regionais, Borges-Andrade (1994) concluiu que aqui os melhores preditores do comprometimento organizacional estão relacionados a aspectos macro-organizacionais, como a existência de políticas justas para a gestão de pessoas e imagem organizacional. Contrariamente, no exterior as principais variáveis são relacionadas a aspectos micro-organizacionais, como “fatores pessoais relativos ao empregado, planejamento e manejo adequados de atividades e à qualidade da liderança exercida pelos gerentes” (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001, p. 88).

As variáveis micro-organizacionais são aquelas relacionadas às características pessoais, às habilidades, aos valores, às atitudes, aos fatores de personalidade, à percepção, à motivação, ao estresse, à aprendizagem individual e à tomada de decisão individual. Por outro lado, as variáveis macro-organizacionais foram

delimitadas como aquelas relacionadas à estrutura organizacional, como cultura, clima, estrutura e dimensionamento, dimensionamento e tecnologia para a realização do trabalho, práticas e políticas de recursos humanos (WAGNER III; HOLLENBECK, 2000; ROBBINS, 2002).

Segundo Meyer et al. (2002), as variáveis demográficas têm menor poder de influência sobre o comprometimento em relação às variáveis experiências de trabalho. Com base nessa constatação, defendem serem mais importantes as ações organizacionais praticadas após o ingresso do indivíduo do que os procedimentos voltados para o processo de recrutamento e seleção. Esse dado é particularmente relevante para a administração pública, na qual reina a crença de que os problemas enfrentados pelos gestores na gestão de pessoas decorrem da forma de contratação que, a princípio, engessaria tais gestores, impossibilitando a eles escolher os membros de sua equipe.

Porém, estudo qualitativo recente realizado por Moscon (2009), junto a um grupo de gestores de duas organizações voltadas para os setores de serviço e indústria na região da grande Salvador, encontrou resultados distribuídos de maneira uniforme entre fatores relacionados ao indivíduo e fatores relacionados à organização. Entre os fatores relacionados ao indivíduo foram apontadas questões como trabalhar no que gosta, características pessoais, valores pessoais, relacionamento interpessoal, experiências prévias e formação (familiar e acadêmica).

Por outro lado, o estudo da autora também apontou antecedentes relacionados à organização, tais como características organizacionais, percepção de perspectiva de crescimento, bem como disponibilidade de ferramentas adequadas e necessárias à realização do trabalho. A autora ressalta que variáveis relacionadas à questão de salários, benefícios, premiação e estabilidade não foram apontadas pelos gestores como determinantes para o comprometimento.

Meyer et al. (2002) concluíram que as correlações envolvendo as variáveis das experiências de trabalho e o comprometimento organizacional foram mais forte do que as variáveis integrantes da categoria características pessoais, além de terem se correlacionado mais fortemente com o comprometimento afetivo.

Finalmente, como destacado por Mowday (1998 *apud* CAVALCANTI, 2009), as três dimensões do comprometimento constante do modelo TCM são derivadas de processos psicológicos distintos. Assim, ações organizacionais que conduzam ao estabelecimento de determinada dimensão podem não serem relevantes

para as demais, ou seja, ações que podem estimular o vínculo em sua forma instrumental podem não estimular os componentes afetivo e normativo.

Grande parte do interesse que o tema em estudo desperta se deve aos resultados positivos atribuídos ao vínculo. Nesse sentido, encerrada a apresentação dos antecedentes do comprometimento no trabalho, na próxima seção serão abordados os consequentes do construto.

### 3.2. OS CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Além de buscar identificar os melhores preditores, os estudos no campo também são motivados pela crença dos resultados positivos decorrentes do vínculo para a organização, especialmente no que se refere à permanência do indivíduo na organização, às questões relacionadas a absenteísmo, ao desempenho do indivíduo e ao comportamento de cidadania organizacional.

Apesar do interesse pelo tema, ainda são poucos os estudos no Brasil que se dedicam à avaliação dos resultados ou dos possíveis impactos decorrentes do vínculo do comprometimento (ROWE, 2008). De fato, é possível ratificar a percepção da autora comparando, por exemplo, o volume de estudos relacionados aos fatores que favorecem o estabelecimento do vínculo. A escassez de estudos é ainda mais perceptível no campo da Administração Pública Brasileira.

Entre os trabalhos disponíveis, prevalecem, ainda, os estudos focados nos resultados positivos para a organização, sendo menos comum a preocupação com os resultados que eventualmente podem afetar, positiva ou negativamente, o indivíduo. Randall (1987) afirma que os estudos sobre os aspectos negativos são esparsos, esporádicos e dispersos, situação que permanece nos tempos atuais.

Nesta dissertação, a apresentação de tais consequentes será organizada em três subseções – para o indivíduo, para o grupo de trabalho e para a organização, sendo abordados tanto os aspectos positivos quanto os negativos. Serão tomados como base os estudos realizados por Mowday, Porter e Steers (1982), Randall (1987), Mathieu e Zajac (1990) e Meyer et al. (2002), sem desconsiderar estudos posteriores, particularmente aqueles realizados tendo como cenário o contexto brasileiro e a administração pública.

### 3.2.1. Os consequentes do comprometimento para o indivíduo

Se, por um lado, os estudos sobre os consequentes do comprometimento para a organização enfatizam os aspectos positivos, quando o foco recai sobre os consequentes para o indivíduo a ênfase maior é dada aos resultados negativos.

Dentre os resultados positivos, podem ser destacados os resultados encontrados por Mowday, Porter e Steers (1982), relacionados ao sentimento de pertença, à segurança, ao sentido na vida e à autoimagem do indivíduo.

Randal (1987) consolidou os resultados positivos do comprometimento para o indivíduo, a partir da consolidação de diversos estudos, considerando diversos níveis do vínculo:

- a) **Nível baixo:** criatividade e inovação individual podem melhorar a utilização de recursos humanos (Merton, 1983; Steiner, 1965; Thompson, 1965); podem melhorar a saúde mental do indivíduo (Mowday et al., 1982); estimulam a busca de alternativas de trabalho (Angle e Perry, 1981).
- b) **Nível moderado:** sentimento de pertença, segurança, eficácia, lealdade e dever (Wiener e Vardi, 1980; Mowday et al., 1982); manutenção de identidade própria à parte da organização (Katz e Kahn, 1966); individualismo criativo (Schein, 1968).
- c) **Nível alto:** avanços na carreira e compensações (Whyte, 1956); o comportamento é premiado pela organização (Ermann e Lundman, 1982); o indivíduo possui desafio (Hoffer, 1963).

Siqueira e Gomide Jr. (2004) encontram evidências de resultados positivos do comprometimento para o indivíduo para cada uma das dimensões do comprometimento constante do modelo tridimensional. Segundo os autores, indivíduos comprometidos afetivamente tendem a obter melhor desempenho em avaliação de desempenho; indivíduos com comprometimento calculativo teriam moderada satisfação no trabalho e, finalmente, indivíduos com comprometimento normativo teriam maior satisfação no trabalho.

Os consequentes do comprometimento organizacional para os trabalhadores de indústrias do setor de panificação foram estudados por Bonavides, Oliveira e Medeiros (2006), tendo estes autores concluído que o comprometimento afetivo gera bons consequentes para o trabalhador, destacando maior satisfação com o salário, premiações e promoções, com as condições de trabalho oferecidas, com o



*status* decorrente da função, com a confiança que gozam junto aos supervisores e, enfim, com a liberdade de ação possuída. Os autores destacam, além disso, que tais indivíduos sofrerão menos desgaste emocional, menos cansaço mental e físico decorrentes do trabalho. Ressaltam, contudo, que as consequências negativas devem ser melhor investigadas.

Para as pessoas, de acordo com Cavalcanti (2009), os consequentes do comprometimento ocorrem em três frentes – ganhos materiais, reconhecimento individual e desempenho individual.

Pinho, Bastos e Rowe (2011) estudaram os consequentes do comprometimento, entrenchamento e consentimento entre gestores da administração pública (federal e municipal) e da iniciativa privada. Os autores concluíram que, de acordo com os entrevistados, o comprometimento gera efeitos positivos, como crescimento para o indivíduo, excetuando a possibilidade de ocorrência de obsessão pelo serviço por parte do sujeito, o que foi um resultado negativo apontado.

Resultados negativos do comprometimento também já haviam sido destacados por Mowday, Porter e Steers (1982), indicando a redução das chances de progresso e mobilidade profissional, o estresse e a tensão nas relações familiares.

Os prejuízos à saúde e ao bem-estar do trabalhador também foram destacados por Meyer e Allen (2002). Todavia, os autores atribuem tais resultados ao comprometimento instrumental, que seria responsável por causar estresse e conflito trabalho-família.

Randal (1987) consolidou, com base em diversos autores, os resultados negativos do comprometimento para o indivíduo tomando como referência os diversos níveis do vínculo:

- a) **Nível baixo:** a carreira do indivíduo pode ser afetada de forma negativa (Kanter, 1977; Hacker, 1978); o indivíduo pode sofrer as consequências de revelar irregularidades praticadas pela organização (DeGeorge, 1982; Waters, 1975); possível expulsão, saída ou esforço para derrotar os objetivos da organização (Hirschman, 1970; Schein, 1968).
- b) **Nível moderado:** oportunidades de avanço na carreira e promoção podem ser limitadas (Mowday et al., 1982); desequilíbrio entre segmentos do comprometimento (Katz e Kahn, 1966).

c) **Nível alto:** crescimento pessoal gera oportunidades para mobilidade (Mowday et al., 1982); estresse e tensão nas relações sociais e com a família (Margerison e Kakabadse, 1984); resistência burocrática à mudança (March e Simon, 1958; Merton, 1938; Thompson, 1961); falta de solidariedade com os pares (Etzioni, 1975); tempo e energia limitados para atividades fora da organização (Korman et al., 1981); perda de identidade; alienação (Korman e Korman, 1980); perda da criatividade e capacidade de inovar (Thompson, 1965; Wright, 1980).

Sanches e Gontijo (2001) realizaram um estudo com objetivo de apontar a gestão do comprometimento como uma estratégia de controle invisível do indivíduo, discorrendo também sobre as possíveis implicações do vínculo sobre a saúde do trabalhador. Os autores denunciam a estratégia alienante, eventualmente adotada pelos gestores, disfarçadas em ações que visam a estimular o comprometimento. Defendem, ainda, que é preciso resgatar a racionalidade substantiva como orientadora da relação indivíduo-organização, ao mesmo tempo que defendem, com base em Sato (1996), não ser o trabalho algo necessariamente perigoso à saúde do indivíduo e sim o contexto em que ele é realizado.

### **3.2.2. Os consequentes do comprometimento para o grupo de trabalho**

Dentre os consequentes do comprometimento para o grupo de trabalho, Mowday, Porter e Steers (1982) destacam um aspecto positivo, relacionado à maior estabilidade e coesão do grupo, mas, por outro lado, os autores também encontraram evidências da influência negativa do vínculo sobre a adaptação e criatividade do grupo que poderia ser reduzida.

Maciel e Camargo (2011), ao estudarem a primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comprometimento, concluíram que o comprometimento normativo influencia positivamente o grau de cooperação do indivíduo no trabalho.

### **3.2.3. Os consequentes do comprometimento para a organização**

É possível identificar a predominância dos estudos que visam a estabelecer a influência do comprometimento sobre fatores como absenteísmo, comportamentos de cidadania organizacional, comportamentos de retirada, desempenho no trabalho e motivação.

Um dos principais estudos sobre antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento foi conduzido por Mathieu e Zajac (1990). No tocante aos resultados decorrentes do comprometimento, os autores destacaram aspectos relacionados ao desempenho (medido por outros ou medido por resultados) e comportamentos de retirada (rotatividade, alternativas de trabalhos percebidas, intenção de procurar alternativas, comparecimento, intenção de continuar na organização e absentéismo).

Nesse estágio dos estudos, as evidências mostravam uma fraca relação direta entre comprometimento e desempenho. “Embora os níveis mais elevados de comprometimento possam estar relacionados com a melhoria do desempenho no trabalho em algumas situações, os resultados sugerem que o comprometimento tem relativamente pouca influência direta sobre o desempenho, na maioria dos casos” (MATHIEU; ZAJAC, 1990, p. 184).

Para os autores, a relação entre comprometimento organizacional e o desempenho seria moderada por outros fatores, como políticas salariais (calculativo) e clareza do papel (atitudinal/afetivo). A dificuldade em elucidar tal relação continua sendo um desafio ainda nos tempos atuais, já que as evidências encontradas não comprovam, de forma inequívoca, o impacto presumido, fortalecendo a hipótese de que a relação comprometimento-desempenho é mediada por diversos fatores, como a “estrutura democrática do pacto como preditora de desempenho, sendo, em contrapartida, influenciada pelo comprometimento” (SCHEIBLE, 2004, p. 5).

O modelo TCM, proposto por Meyer e Allen (1991), no que se refere aos resultados decorrentes do comprometimento organizacional, baseia-se na motivação para a permanência do indivíduo na organização. Segundo este modelo, Borges-Andrade (1994, p. 42) apresentam, como consequências significativas do comprometimento do indivíduo, a “pouca intenção de procurar novo emprego; baixa intenção de rotatividade; a pouca intenção de trocar de empresa; e menos mobilidade interna”. No entanto, nesse mesmo estudo, o autor afirmou que, para o contexto brasileiro, os conhecimentos acerca do tema eram insuficientes.

Outra importante conclusão deste estudo foi a evidência de que a influência do comprometimento organizacional sobre o comportamento dos indivíduos é medida pelas intenções comportamentais. Esta influência, considerada o elo entre atitudes e comportamentos, foi considerada nos estudos que buscam integrar as natureza atitudinal e comportamental por Menezes (2009). Contudo, os estudos sobre

as atitudes, intenções comportamentais e comportamentos relacionadas ao comprometimento, no contexto brasileiro, carecem de pesquisas, conforme coloca Medeiros (2003).

Decorrida aproximadamente uma década da proposição do modelo TCM, Meyer et al. (2002) elaboraram uma meta-análise, contemplando, dentre outros temas, os consequentes do comprometimento organizacional. Os resultados encontrados indicam influência positiva do comprometimento afetivo sobre a *performance* do indivíduo e comportamentos de cidadania organizacional<sup>13</sup>, (autorrelatada e na avaliação do supervisor). Indivíduos comprometidos afetivamente teriam, ainda, menor propensão a saírem da organização e a se ausentarem do local de trabalho.

Influência similar, porém menos intensa, foi encontrada para o comprometimento normativo, com exceção da propensão à ausência do local de trabalho. Por outro lado, o comprometimento instrumental, segundo o estudo dos autores, apresenta uma influência inversa às dimensões citadas para todos os fatores, com exceção da intenção de permanência na organização (*turnover*), em que o comprometimento em todas as suas bases reduz a propensão do indivíduo em deixar a organização. Tais resultados já haviam sido apontados por Allen e Meyer (1996) e por Siqueira e Gomide Jr. (2004).

Scheible (2004) estudou a relação do comprometimento no trabalho com o desempenho e práticas de gestão numa empresa de desenvolvimento de *software* sediada em Salvador. A partir dos resultados obtidos, a autora concluiu que, para a amostra pesquisada, existem altos índices de influência do comprometimento, alimentados pela percepção de boas práticas de gestão e pelo desempenho autorrelatado, ratificando resultados encontrados em estudos anteriores.

Ainda em relação ao desempenho, Allen e Meyer (1996) sugerem a possibilidade de o resultado positivo ser mediado por outros fatores, como política salarial e expectativas de trabalho, vindo a reforçar o entendimento já manifestado por Mathieu e Zajac (1990). Sobre a fragilidade da correlação estabelecida entre o

---

<sup>13</sup> “Comportamentos de cidadania organizacional são definidos como um conjunto de ações espontâneas dos empregados, as quais trazem consequências benéficas à organização como um todo, não incluídas nas exigências do papel formal, nem nos esquemas formais de recompensas e sanções previstas pela organização. Cinco classes de ações, apontadas por Katz e Kahn (1978) como integrantes do comportamento inovador e espontâneo, foram escolhidas para nominar as dimensões comportamentais de cidadania organizacional” (SIQUEIRA, 2003,p. 168).

comprometimento e o desempenho, Meyer e Allen (1997) alertam que a maioria dos estudos utiliza a dimensão de análise individual, que pode não capturar certas expressões de comprometimento que, aliadas, poderiam alavancar significativamente a performance da organização.

Dos resultados do comprometimento para a organização ora relatados, destaca-se o fato de o *turnover* ser o único consequente que recebe a mesma influência positiva dos três componentes constantes do modelo TCM. Meyer et al. (2002) reconhecem, no entanto, conforme lembra Moscon (2009), que seria reducionista limitar o potencial de efetividade do comprometimento à intenção de permanência (intenção comportamental) ou à permanência (comportamento). Nos tempos atuais, além da simples permanência, também se esperam bons profissionais, resultados positivos relacionados ao desempenho.

Os resultados de estudos indicam que o comprometimento afetivo leva as organizações a apresentarem melhor desempenho, o que não acontece quando o vínculo se estabelece segundo a base instrumental (MEDEIROS, 2003). Essa situação já havia sido apontada por Meyer e Allen (1991) e foi reforçada por Siqueira e Gomide Jr. (2004) ao concluírem que, em se estabelecendo o comprometimento calculativo, os resultados para a organização são menor motivação, baixo desempenho, menor rotatividade, moderada satisfação, moderado envolvimento no trabalho, moderado comprometimento afetivo e moderado comprometimento normativo.

Meyer et al. (2002) reconhecem que, dada a relação negativa da dimensão instrumental com comportamentos desejáveis, o interesse dos estudos, nesse caso, deve ser motivado pela compreensão de como evitar o estabelecimento desse vínculo, que pode acontecer em decorrência de ações e práticas organizacionais. Os autores destacam como exemplo a tendência crescente de as empresas pagarem bônus aos funcionários visando à sua retenção. Tais bônus podem contribuir para a percepção de competência pessoal, levando a um comprometimento afetivo, como também podem evidenciar apenas perdas associadas à saída e, nesse caso, contribuiria para o estabelecimento do comprometimento calculativo.

Sobre os consequentes do comprometimento considerando as dimensões propostas por Meyer e Allen (1991), Meyer, Allen e Topolnytsky (1998) reconhecem que o elo entre tais dimensões reside na motivação para a permanência, hoje considerada por alguns estudos um consequente do vínculo e não mais um

componente do núcleo (FARIA; BARBOSA 2007; BASTOS; MENEZES, 2010). Conforme Meyer, Allen e Topolnytsky (1998), os indivíduos comprometidos afetivamente serão mais propensos a considerar os interesses da organização, em função de seu apego e de sua identidade com ela, o que tende a se repetir, mesmo que em menor intensidade quando predomina a dimensão normativa. Por sua vez, os indivíduos que apresentam o comprometimento instrumental, de acordo com os autores, tendem a fazer “pouco mais que o necessário para manter o emprego” (MEYER, ALLEN e TOPOLNYTSKY, 1998, p. 2).

Cavalcanti (2009) estudou o significado, antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional sob a abordagem sociocognitiva em empresas do setor de telecomunicações na Paraíba, encontrando consequentes relacionados à organização e às pessoas. No que se refere à organização, foram encontradas evidências de maior desempenho alcançado, medido através de indicadores como lucro, alcance de metas e aumento do número de clientes. O autor também encontrou evidências de maior solidez e fortalecimento da imagem organizacional decorrentes do comprometimento organizacional.

Rowe (2008) analisou a relação do construto com o desempenho relacionado aos indicadores esforço instrucional (subjetivo) e produção acadêmica (objetivo) junto a docentes em instituições de ensino superior (IES), das redes públicas e privadas, tomando como base os focos organização e carreira.

Os resultados obtidos pela autora, em seus modelos parciais, revelaram que o comprometimento organizacional influencia mais o desempenho do docente que os vínculos com a carreira. Comparando os resultados entre IES públicas e privadas, a autora concluiu que, quanto mais o docente planeja sua carreira (dimensão do comprometimento com a carreira), maior é o seu esforço instrucional nas IES públicas, ocorrendo o inverso nas IES privadas, nas quais, quanto mais este docente planeja sua carreira, menor é o seu esforço instrucional.

Ainda segundo Rowe (2008), tanto o entrenchamento na carreira quanto o comprometimento organizacional instrumental influenciam negativamente os docentes no que tange à produção acadêmica. Por outro lado, o comprometimento com a carreira influencia positivamente o esforço instrucional. Com base nos resultados alcançados, a autora conclui que, para a amostra de docentes do ensino superior estudada, “os vínculos com o trabalho influenciam seus desempenhos, demonstrando a relevância do comprometimento com a organização e do

comprometimento com a carreira para o alcance de um desempenho superior dos docentes” (ROWE, 2008, p. 9).

Pinho, Bastos e Rowe (2011) estudaram os consequentes do comprometimento, entrenchamento e consentimento entre gestores da administração pública (federal e municipal) e da iniciativa privada. Os autores concluíram que, de acordo com os entrevistados, o comprometimento gera efeitos positivos, como crescimento e produtividade para a organização.

Considerando os múltiplos focos do comprometimento, de acordo com Rego e Souto (2004), em termos de resultados propriamente ditos, enquanto indivíduos comprometidos afetivamente irão contribuir de forma mais vigorosa para a organização, aqueles que apresentam comprometimento instrumental apenas contribuirão com o minimamente necessário. Por sua vez, indivíduos com comprometimento normativo, apesar de apresentarem uma tendência a contribuir de forma positiva, podem não ter o mesmo entusiasmo e envolvimento afetivo.

Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004), analisando os antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo, tendo como focos a organização, o grupo e o supervisor, concluíram que o comprometimento afetivo: a) tem um efeito indireto sobre o *turnover*; b) é parcialmente mediado pelo comprometimento com o supervisor no que se refere à intenção de sair da organização; e c) é totalmente mediado pelo comprometimento com o grupo no que tange à intenção de sair. Os autores também concluíram: a) que o comprometimento com o supervisor influencia diretamente o desempenho no trabalho; e b) que o comprometimento organizacional tem um efeito indireto sobre o desempenho mediado pelo comprometimento com o supervisor. Não foram encontradas evidências acerca da influência do comprometimento com o grupo no desempenho.

Para os autores, o comprometimento afetivo apresenta relação direta com situações em que são analisadas as possibilidades de *turnover*, enquanto o comprometimento com o supervisor ou com o grupo estaria mais diretamente relacionado ao desempenho no trabalho. Quando invertidos os focos, os resultados são influenciados de forma indireta.

No que se refere aos consequentes do comprometimento, considerando, especialmente, a natureza comportamental, Borges-Andrade et al. (1995) fizeram a validação da Escala de Comprometimento Organizacional, proposta por Randall, Fedor e Longenecker (1990), para o contexto brasileiro, tendo identificado como

consequentes do comprometimento comportamental os fatores desempenho no papel ocupacional, desempenho extrapapel e proatividade/criatividade.

Dentre os estudos que apontam consequentes negativos do comprometimento para a organização, destacam-se os realizados por Mowday, Porter e Steers (1982) e Randall (1987). Os primeiros destacam aspectos relacionados a baixo nível de criatividade, baixo nível de adaptação dos grupos de trabalho, que apresentariam menor probabilidade de questionar às práticas consagradas em favor de políticas e estratégias que venham a se contrapor a tais práticas (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; RANDALL, 1987).

Necessário destacar que discussões contemporâneas como a proposta por Silva, E (2009), apontam que essa menor probabilidade de questionamento como decorrentes do consentimento organizacional e não mais como do comprometimento como anteriormente se considerava.

Randal (1987), por sua vez, destaca os potenciais resultados relacionados aos níveis de comprometimento, conforme pode ser observado no Quadro 4.

<b>CONSEQUENTES DO COMPROMETIMENTO PARA A ORGANIZAÇÃO</b>		
<b>POSITIVOS</b>		<b>NEGATIVOS</b>
<b>Baixo</b>	Rotatividade de indivíduos menos comprometidos pode ser benéfica se eles tiverem desempenho baixo (Porter, Crampon e Smith, 1976; Mowday et al., 1982)	Rotatividade, atrasos, absenteísmo, falta da intenção de ficar, baixa produtividade, deslealdade para com a organização (Mowday et al., 1982).
	A revelação de irregularidades praticadas pode trazer benefícios (Dozier e Miceli, 1985; Ewing, 1983).	A revelação de irregularidades praticadas pode trazer consequências danosas (Near e Jensen, 1983; Waters, 1975). Modelo ruim de trabalhador pode ser copiado (Mowday et al., 1982).
<b>Moderado</b>	Maior permanência de trabalhadores, intenções de saída limitadas, rotatividade limitada, e maior satisfação no emprego (Mowday et al, 1982; Porter et al., 1974; Hall e Schneider, 1972).	Trabalhadores podem equilibrar atendimentos às necessidades da organização com necessidades externas (Near e Miceli, in press).
		Trabalhadores podem limitar seu comportamento cidadão/extra-papel (Katz, 1964; Scholl, 1981).
		Possível diminuição da eficácia organizacional (Angle e Perry, 1981).
<b>Alto</b>	Força de trabalho segura e estável (Steers, 1972).	Crença ferrenha em procedimentos, regras e normas (Salancik, 1977).
	Trabalhadores aceitam demandas por maior produtividade (Etzioni, 1975).	
	Níveis mais altos de desempenho (Mowday et al., 1974).	Utilização ineficaz dos recursos humanos (Rowan, 1981).

Continua...



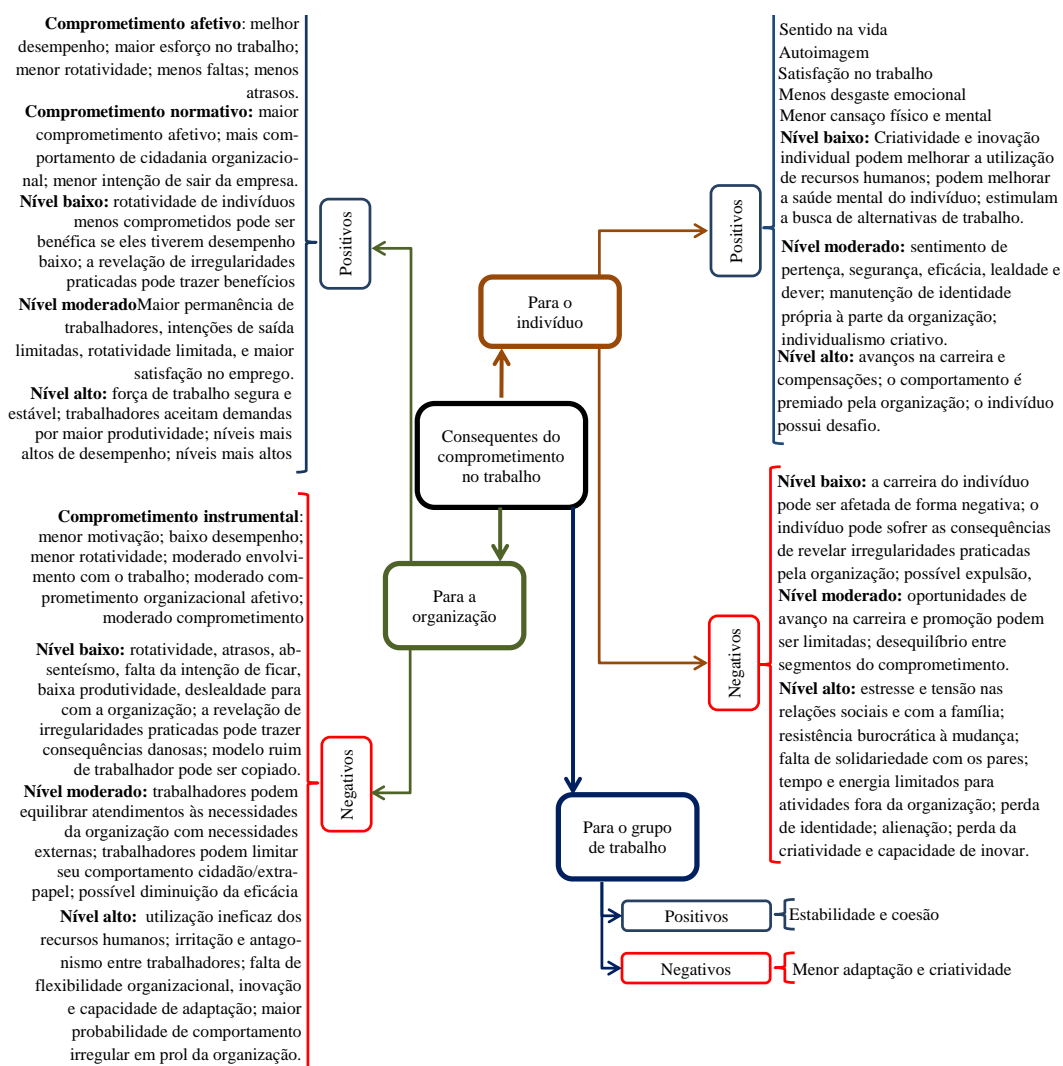
Níveis mais altos de completude das tarefas (Van Maanen, 1975).	Irritação e antagonismo entre trabalhadores (Mowday et al., 1982).
Objetivos organizacionais podem ser atingidos (Hoffer, 1963).	Falta de flexibilidade organizacional, inovação e capacidade de adaptação (Schein, 1968).
	Maior probabilidade de comportamento irregular em prol da organização (Méier, 1975; Mullen, 1976).

**Quadro 4:** Possíveis conseqüências do comprometimento organizacional para a organização

**Fonte:** Randall (1987, p. 426). Tradução de Scheible (2004, p. 42).

Necessário destacar que discussões contemporâneas como a proposta por Silva, E (2009), apontam os aspectos como crença ferrenha em procedimentos, regras e normas como decorrentes do consentimento organizacional e não mais como do comprometimento como anteriormente se considerava.

Os consequentes do comprometimento no trabalho tratados nesta seção organizados em três níveis, a partir dos resultados encontrados na literatura consultada encontram-se sintetizados na Figura 11.



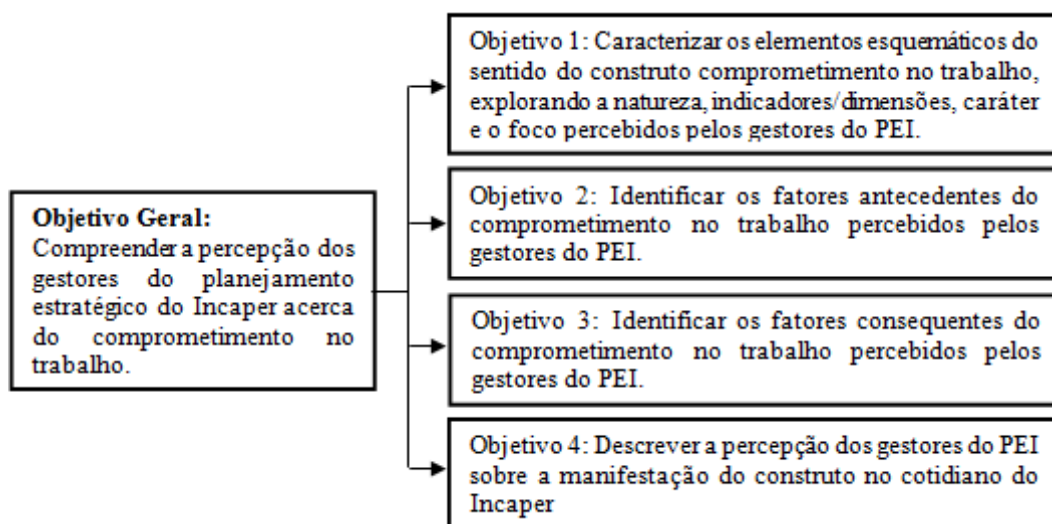
**Figura 11:** Síntese dos consequentes do comprometimento no trabalho

**Fonte:** Elaboração própria, com base na literatura consultada.

O referencial teórico, constante dos capítulos 2 e 3, servirá de base para os capítulos seguintes, relacionados ao delineamento metodológico, à apresentação e à análise dos dados, bem como à discussão dos resultados.

#### 4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo será descrita a abordagem metodológica que norteou a realização desta pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos utilizados com vistas à coleta e à análise dos dados obtidos, visando a responder aos objetivos propostos apresentados na Figura 12.



**Figura 12:** Objetivos da pesquisa

**Fonte:** Elaboração própria.

Antes de passar aos temas que naturalmente são contemplados nesta etapa do estudo, considerou-se conveniente abordar um aspecto peculiar desta dissertação, que se refere à existência de vínculo empregatício entre a pesquisadora e a organização onde a pesquisa foi realizada, o que pressupõe, naturalmente, uma relação próxima com os grupos selecionados como participantes.

Dessa forma, considerando que tal peculiaridade requer cuidado e atenção especiais, a primeira seção se destina a apresentar uma discussão sobre esta relação e sobre as potenciais consequências para a pesquisa.

Após as considerações iniciais, apresenta-se a abordagem metodológica adotada – qualitativa, ancorada em pressupostos interpretativos. Na terceira seção são apresentados os procedimentos adotados para coleta dos dados, discutindo-se, neste momento, a) os processos de escolha da organização e dos participantes e b) o processo de obtenção e registro dos dados. Na quarta e última seção deste capítulo apresentam-se os procedimentos adotados para análise dos dados, ancorados na análise de conteúdo.

#### 4.1. A RELAÇÃO ENTRE A PESQUISADORA E O LOCAL DA PESQUISA

A estreita relação existente entre a pesquisadora, a Instituição onde a pesquisa de campo foi realizada e o grupo participante requereu alguns cuidados adicionais. Existe uma vivência prévia compartilhada, em face do vínculo empregatício existente e, em alguns casos, em face da relação com os participantes, os vínculos de amizade transcendem o espaço organizacional.

Karra e Phillips (2007) discutem os desafios e as facilidades encontrados por pesquisadores que desenvolvem estudos envolvendo observação participante em seu próprio contexto cultural. Dentre os pontos fortes dessa prática, os autores destacam a facilidade de acesso, menores demandas por recursos para custeio de despesas decorrentes da pesquisa, facilidade de estabelecer uma relação de confiança e harmonia com os participantes.

Por outro lado, também foram apontados alguns pontos fracos, como a possibilidade da falta de uma distância crítica, conflitos de papel e eventual redução das possibilidades de descobertas realizadas ao acaso.

Realmente, a prática, nesse caso, pôde confirmar os benefícios relatados pelos pesquisadores. Boa parte da logística necessária à realização da pesquisa foi viabilizada pela Instituição<sup>14</sup>, bem como a permanência ‘dentro’ desta para a realização das observações e entrevistas. O conhecimento prévio do campo e a permanência irrestrita permitiram, por exemplo, adequar a agenda de entrevistas para os momentos mais convenientes para os participantes, sem maiores formalidades quanto à data e ao local<sup>15</sup>.

Por sua vez, o alerta dos autores quanto às desvantagens foram importantes, requerendo cuidado e atenção constante para que fosse mantida a distância crítica, para que não houvesse conflito entre o papel de pesquisadora e o papel de colega de trabalho, bem como não comprometesse a possibilidade de realização de descobertas ao acaso.

O desafio posto então era o de manter o distanciamento e o estranhamento necessários à pesquisa. Fonseca (1997, p. 101) alerta que a familiaridade representa

---

<sup>14</sup> Como exemplo, é possível citar a disponibilização de meios para realização dos deslocamentos necessários para acompanhamento dos eventos realizados no interior do Estado, a cessão de mesa, equipamentos de informática, telefone, *internet*, entre outros.

<sup>15</sup> As entrevistas foram realizadas, por exemplo, durante deslocamentos entre os locais onde os eventos estavam sendo realizados.

uma ameaça ao conhecimento, considerando que “aquilo a que estamos acostumados, ao contrário, revela-se com frequência o mais difícil de conhecer verdadeiramente”. Da mesma forma, Velho (1981) coloca que nem tudo que nos é familiar é necessariamente conhecido, não devendo a familiaridade ser associada compulsoriamente ao conhecimento. Para o autor, tais impasses acerca do conhecimento do outro devem lembrar ao pesquisador a necessidade de ser humilde, ao invés de se imaginar onipotente, recomendando a este certo ceticismo.

Assim, ao abordar um tema que tem se apresentado como controverso, nesta dissertação buscou-se tratar o tema tendo como norte maior a responsabilidade social defendida por Solis (2002).

#### 4.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Numa perspectiva etimológica, a metodologia se relaciona ao caminho a ser seguido para a realização de uma investigação (DEMO 1981), sendo que tal escolha, de acordo com Dalmolin, Lopes e Vasconcelos (2002), não ocorre por acaso, devendo ser indicada em função dos propósitos da pesquisa.

Nesta pesquisa, pretende-se compreender o ponto de vista dos gestores do planejamento estratégico do INCAPER sobre o tema comprometimento no trabalho dentro do contexto da administração pública, em face da lacuna existente em relação ao conhecimento acadêmico e a perspectiva desses atores, segundo evidências encontradas por Rodrigues e Bastos (2009), por Moscon (2009), dentre outros.

Tais situações são peculiares e, como tal, requerem estratégias que permitam compreender a “natureza, complexidade e riqueza das estruturas conceituais que guiam as ações dos atores organizacionais” defendem Brito e Bastos (2002, p. 3), considerando a influência cognitivista no campo.

Alertando para a necessidade de escolha adequada da abordagem metodológica em função dos propósitos da pesquisa, Bastos e Costa (2000, p. 13) são taxativos ao afirmarem que, “se pretendermos obter um conhecimento mais sensível ao contexto em que as pessoas o produzem e o usam, os estudos qualitativos fornecem uma riqueza de sutileza impossível de ser captado sob o primeiro aporte metodológico”, sendo o primeiro aporte, no caso, a abordagem quantitativa.

Moscon, Bastos e Souza (2009) e Moscon e Souza (2010) creditam a lacuna existente à hegemonia dos estudos realizados segundo orientação quantitativa, não

recomendada em situações nas quais se pretende enfatizar a percepção dos atores em seu contexto natural de criação e uso de significados compartilhados.

Refletindo sobre as questões apresentadas anteriormente e considerando os objetivos propostos, considerou-se oportuno a adoção da abordagem qualitativa, pretendendo, dessa forma, compreender o sentido do fenômeno ou interpretá-lo em seu contexto natural e segundo o significado que ele tem para os indivíduos.

Contudo, segundo Rey (2005), é preciso cautela para que a influência dos métodos quantitativos e do positivismo não se façam presentes nas pesquisas ditas qualitativas, cuja instrumentalização poderá apenas legitimar tais enfoques, em detrimento do processo que caracteriza a produção do conhecimento. É preciso reconhecer que esse é um risco real e, apesar de reconhecê-los e da intenção racional de observar tais fronteiras, eventualmente, a forte influência de tais enfoques pode trair tais propósitos.

Nesse sentido, o autor propõe a introdução de uma epistemologia qualitativa, enfatizando os princípios gerais norteadores da produção do conhecimento nesta abordagem. O primeiro princípio proposto se refere ao caráter construtivo interpretativo do conhecimento que, na prática, implica reconhecer que o conhecimento é produzido pela ação do ser humano em diferentes espaços e momentos, não sendo, portanto, uma realidade definitiva e disponível para uma apropriação linear.

Com essa afirmação, o autor não nega a existência de uma realidade, defende apenas que esta não é uma construção finita. Reforçando sua fala, cita o seguinte argumento:

Há uma grande diferença entre afirmar que existe uma realidade e conhecê-la. (...) Não nego que exista uma realidade, apenas nego o fato de que uma teoria ou tradição, permitindo uma concepção exclusiva de realidade, defina esta com o qualificativo de “última”, como se não pudesse ir mais longe. Na minha opinião é sempre possível se aprofundar nas coisas. E por isso mesmo que não se pode falar de “realidade última”. A realidade é algo a se interpretar, ela é feita daquilo que se pode chamar “interpretando” (ATLAS, 1993 *apud* REY, 2005, p.6).

O segundo princípio da epistemologia qualitativa proposta por Rey (2005) refere-se à legitimação do singular como instância de produção do conhecimento científico.

A significação epistemológica da singularidade está estreitamente relacionada ao valor teórico da subjetividade no estudo do homem, a cultura e a sociedade, dimensões que se constituem, de forma permanente

entre si, na condição subjetiva que define a ontologia desses três sistemas complexos da realidade (REY, 2005, p. 13).

O terceiro princípio refere-se ao ato de compreender a pesquisa, nas ciências antropológicas, como um processo de comunicação, um processo dialógico. Tal princípio centra-se no fato de que a comunicação é, por excelência, a forma de expressão de grande parte dos problemas sociais e humanos, sendo, segundo Rey (2005, p. 13), “uma via privilegiada para conhecer as configurações e os processos de sentido subjetivo que caracterizam os sujeitos individuais e que permitem conhecer o modo como as diversas condições objetivas da vida social afetam o homem”, respeitando as peculiaridades de eventos ou de condições sociais.

Ainda conforme o autor, a comunicação transformará, se dialógica, os participantes da pesquisa em sujeitos, condição que influenciará o problema de pesquisa, bem como a definição dos instrumentos de pesquisa. Assim, tornam-se relevantes questões historicamente negligenciadas, como “‘quem pergunta’, ‘de que lugar pergunta’, ‘de que lugar se responde’”. (REY, 2005, p. 14).

Nesta pesquisa quem pergunta é uma colega de trabalho, mas que, sem deixar de ocupar esse lugar, ocupa também o de pesquisadora, enquanto o respondente também ocupa simultaneamente o papel de colega de trabalho, mas também de parte da pesquisa, além de representante de um grupo que compartilha um evento e uma condição social peculiar.

Conforme já manifestado, buscou-se, nesta dissertação, utilizar a abordagem qualitativa, ancorada em pressupostos interpretativos, sendo este o próximo tema a ser tratado.

#### **4.2.1. Interpretativismo**

De início, registra-se que, ao ancorar a pesquisa em pressupostos interpretativos, não se renuncia à possibilidade de adoção de ideias defendidas por outras escolas de pensamento, especialmente aquelas regidas pelos ideais humanistas.

O interpretativismo tem sua origem atrelada ao idealismo germânico, sendo fundamentado nos trabalhos de Kant, refletindo uma filosofia social cuja essência enfatiza a natureza espiritual do mundo social (BURREL; MORGAN, 1979). Está situado no eixo da sociologia da regulação, juntamente com o paradigma

funcionalista, diferindo deste, inicialmente, pela natureza subjetiva.

A sociologia da regulação, segundo os autores, refere-se à corrente teórica “interessada na necessidade de regulação dos afazeres humanos; as questões básicas que ela faz tende a focar na necessidade de entender porque a sociedade é mantida como uma entidade” (BURREL; MORGAN, 1979, p. 3). Os autores esclarecem, contudo, que, apesar da associação ao eixo da regulamentação, busca-se a compreensão da natureza essencial do mundo social a partir da consciência individual e da subjetividade, partindo da visão do participante e não do observador da ação.

O paradigma interpretativista representa, para os estudos organizacionais, uma alternativa aos ideais funcionalistas, contrapondo-se à percepção das organizações como objetos tangíveis, concretos e objetivos. Tal objetividade é percebida como inatingível pelo teórico interpretativista (MORGAN, 2007).

Especialmente no que se refere às organizações, para os interpretacionistas estas são

processos, são teias de significados, de representações, de interpretações, de interações, de visões compartilhadas dos aspectos objetivos e subjetivos que compõem a realidade de pessoas, de movimento, de ações de pessoas individual, grupal e socialmente consideradas. Não é sem alguma razão que muitos pesquisadores, motivados a estudar diversidade, paradoxo, cultura, poder, processos de comunicação, organizações culturais (altamente simbólicas) e organizações prestadoras de serviço, têm abraçado essa corrente de base subjetivista. (VERGARA; CAL DAS, 2007, p. 230).

De acordo com Hopkinson e Hogg (2006, p. 157), “o interpretativista se preocupa em entender a realidade pela perspectiva dos sujeitos estudados num contexto específico, e explorar os significados com os quais eles constroem o mundo onde vivem”, quer seja na esfera pessoal, quer seja na experiência profissional. Entendida dessa forma, a realidade não é dada, pelo contrário, ela é construída e reconstruída em decorrência da interação dos indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 2001); é um “produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos” (MORGAN, 2007, p. 16).

Realizar estudos em ambientes organizacionais ancorados em pressupostos interpretativos, como o que ora se propõe, requer que o foco de tais estudos seja direcionado à leitura que os participantes da pesquisa, no caso, os gestores, fazem dos eventos ocorridos no contexto do estudo e, a partir desta leitura, compreender o sentido compartilhado pelos sujeitos.



Diante do exposto, reitera-se o propósito da busca pela compreensão da percepção dos gestores participantes desta pesquisa sobre o tema comprometimento no trabalho, ou seja, dos significados construídos e compartilhados por eles.

Defende-se, portanto, que os ideais humanistas, relacionados à postura emancipatória, são justos e necessários. Em especial, coaduna-se com as ideias de Habermas, mesmo este sendo acusado de ter uma visão benigna e benevolente da humanidade (ALVESSON; DEETZ, 2007). Habermas propõe a ação comunicativa como “importante aspecto da interação social na vida diária e em instituições sociais, ela deve ser capaz de proporcionar oportunidades equivalentes de fala entre pessoas sem que haja algum tipo de constrangimento entre os participantes” (BISPO, 2010, p. 4).

Reconhecendo que o trabalho desta pesquisa reflete a percepção de um grupo específico de gestores, dentro de um contexto igualmente específico, não se pretende fazer generalizações dos resultados encontrados.

#### 4.3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A COLETA DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a coleta dos dados. Assim, apresenta-se, inicialmente, a organização escolhida para a realização da pesquisa, relatando aspectos históricos de sua trajetória e outras informações que justificam a sua escolha.

Na subseção seguinte são apresentados os membros do Grupo Gestor do Planejamento Estratégico do INCAPER. Nesse momento, inicialmente foi justificada a escolha do Grupo Gestor como participante da pesquisa e, na sequência, foi descrito o processo adotado pela coordenação do PEI para a escolha dos membros que o compõem.

Na terceira e última subseção são oferecidas as informações relacionadas à etapa da coleta de dados, em que são apresentadas as técnicas utilizadas – observação participante, entrevistas e análise documental.

##### **4.3.1. A organização pesquisada**

A pesquisa foi realizada no Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER), Autarquia Pública, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca do Estado do Espírito

Santo (SEAG). Sua escolha como *locus* da pesquisa se deu em função de dois aspectos, a saber: a) facilidade de acesso, em face do vínculo empregatício existente entre a pesquisadora e a Instituição; e b) peculiaridade e relevância do contexto organizacional, considerando tratar-se de uma Instituição pública, em cujo segmento ainda não foram identificados estudos da natureza ora proposta<sup>16</sup>, tanto nos termos de abordagem metodológica utilizada, quanto nos termos da amplitude dos objetivos propostos.

O INCAPER é uma instituição resultante da incorporação, ocorrida em 1999, da Empresa Capixaba de Pesquisa Agropecuária (EMCAPA) à Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-ES) resultando, inicialmente, a Empresa Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (EMCAPER). Em 2000, a EMCAPER foi autarquizada, passando a denominar-se INCAPER. Ressalta-se, ainda, que a EMATER-ES já tinha incorporado, em 1996, parte da Empresa Espírito-santense de Pecuária (EMESPE), além de ser sucedânea da Associação de Crédito e Assistência Rural do Espírito Santo (ACAR-ES), criada em novembro de 1956 (INCAPER, 2008).

A ACAR-ES foi criada em 1956, vinculada a Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR), em resposta “às reivindicações dos pequenos agricultores [...]. Sem fins lucrativos e de caráter essencialmente educacional, seu objetivo era elevar o nível de vida do pequeno produtor com ajuda de crédito supervisionado para aumentar a produção e a produtividade agrícolas” (FASSIO; CASTRO, 2006, p.17). Segundo os autores, a EMCAPA foi criada em 1973; a EMESPE em 1974 e, no ano seguinte, a EMATER-ES assumiu as funções até então desempenhadas pela ACAR-ES.

A década de noventa ficou marcada por uma série de reformas implementadas, no âmbito da Administração Pública Federal e também nos Estados,

---

<sup>16</sup>Foram identificados três estudos sobre comprometimento em Instituições com atividades afins, sendo a) estudo realizado na EMBRAPA, com objetivo de identificar as variáveis relacionadas ao comprometimento nas áreas meio e fim (BORGES-ANDRADE; CAMESCHI; XAVIER, 1990); b) estudo realizado na EMATER-MG, com objetivo de identificar os melhores preditores do comprometimento (DIAS; MORAES, 1994) e, c) estudo realizado na EMATER-MG, com objetivo de verificar a influência da estrutura matricial, integrante do Sistema Integrado de Gestão-SIG da Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMATER-MG, no comprometimento com a carreira dos profissionais que atuam como gestores de programas e projetos, em comparação com os profissionais que permanecem em sua estrutura tradicional. Ambos se restringiram à análise dos antecedentes do comprometimento organizacional e adotaram abordagem quantitativa (PINHO, 2010).

em resposta ao esgotamento do modelo gerencial dominante, aliado à crise fiscal generalizada(GOMES, 2006). No estado do Espírito Santo, em particular, no âmbito da Secretaria de Estado da Agricultura (SEAG), os impactos das reformas fiscais e administrativas, iniciadas na esfera federal durante o governo Collor, foram sentidos em ciclos políticos: 1995/1998 e 1999/2002. No período de 1995 a 1998, momento no qual se verificou um agravamento da situação financeira do Estado, em função, particularmente, da Lei Kandir e do Fundo de Estabilização Fiscal, ocorreu a primeira reforma, visando a criar as bases para implementação de um novo papel para o setor público (ES, 1998).

O relatório desse governo classifica a reforma realizada como um reordenamento do Setor Público Agrícola Estadual, que resultou na redução de sete para quatro órgãos vinculados, reduzindo os cargos comissionados e os gastos com folha de pagamento, além da redução de vantagens e benefícios dos servidores, segundo dados obtidos no relatório de governo desse período (ES, 1998).

Nesse período, houve, também, a incorporação das atividades até então desenvolvidas pela EMESPE à EMATER-ES.No segundo período, 1999 a 2002, ocorreu uma nova reestruturação na esfera da SEAG, resultando na incorporação da EMCAPA pela EMATER-ES, resultando na criação da EMCAPER (FASSIO; CASTRO, 2006).

Sobre esse processo de incorporação, dois estudos foram realizados. Cotta (2003) realizou um estudo com a participação de 290 servidores (55% do total) constante de sua monografia de especialização em Gestão Pública, com objetivo de analisar as mudanças resultantes e descrever o processo. Dentre os resultados encontrados pela autora, considerou-se oportuno destacar, nesta dissertação, aqueles relacionados à forma de condução do processo de incorporação, especialmente no que se refere a questões relacionadas ao público interno.

Nesse sentido, destaca-se que apenas 25% daqueles servidores souberam da incorporação por meio da direção da Instituição, sendo que a maioria (57%) tomou conhecimento por meio de conversas informais. Não surpreende que esse processo de mudança tenha deixado o grupo preocupado ou inseguro (72%), apesar de esperançosos (62%). Cotta (2003) classifica a condução do processo como autocrática, considerando que os servidores foram alijados da discussão, fato que, somado à reposição do pessoal, foi considerado como ponto negativo decorrente do processo de incorporação.

Destaca-se, dentre as ações recomendadas pela autora, a necessidade de elaboração de planejamento estratégico, maior interação entre as Unidades e contratação de pessoal, sendo esta última ação apontada pelos dois diretores entrevistados.

Nascimento et. al. (2011) publicaram o resultado de uma pesquisa realizada no ano de 2010, quando foi analisada a percepção dos gestores quanto ao alcance dos resultados esperados com a incorporação, conforme preâmbulo do Decreto 4.427-N/99. Participaram da pesquisa 90 gestores, representando 68% da população.

Como resultado da análise, os autores concluíram que, para os gestores, foram registrados impactos positivos na transformação da realidade rural, na efetividade da difusão dos conhecimentos e transferência da tecnologia gerada, na geração de tecnologias adaptadas à realidade do Estado e na articulação da pesquisa-extensão-produtores.

Não obstante, a pesquisa também permitiu concluir que os gestores perceberam impactos negativos ou indiferentes quanto ao seu próprio conhecimento institucional, quanto aos aspectos relacionados à política de recursos humanos e comunicação interna. “Apesar dos números positivos apresentados, os participantes manifestaram grande preocupação com a necessidade de rediscussão do Instituto, em termos da estrutura organizacional e das práticas de gestão” (NASCIMENTO et. al., 2011, p. 1).

Em termos de pessoal, somando-se o quadro de recursos humanos das empresas EMCAPA e EMATER-ES a instituição contava com 855 funcionários no momento da Incorporação (COTTA, 2003). Em decorrência das demissões ocorridas logo após a incorporação e de aposentadorias, o quadro de pessoal (TABELA 1) foi reduzido drasticamente, ao longo dos últimos anos, apesar da contratação de 117 servidores nos anos de 2005/2006.

Tabela 1: Evolução do Quadro de pessoal do INCAPER de 2000 a 2011

ANO	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11*
Servidores	680	664	573	550	528	639	614	605	601	598	539	509

\* Dados até junho de 2011, fornecidos pelo DRH/INCAPER

Fonte: Adaptado de INCAPER, 2010.

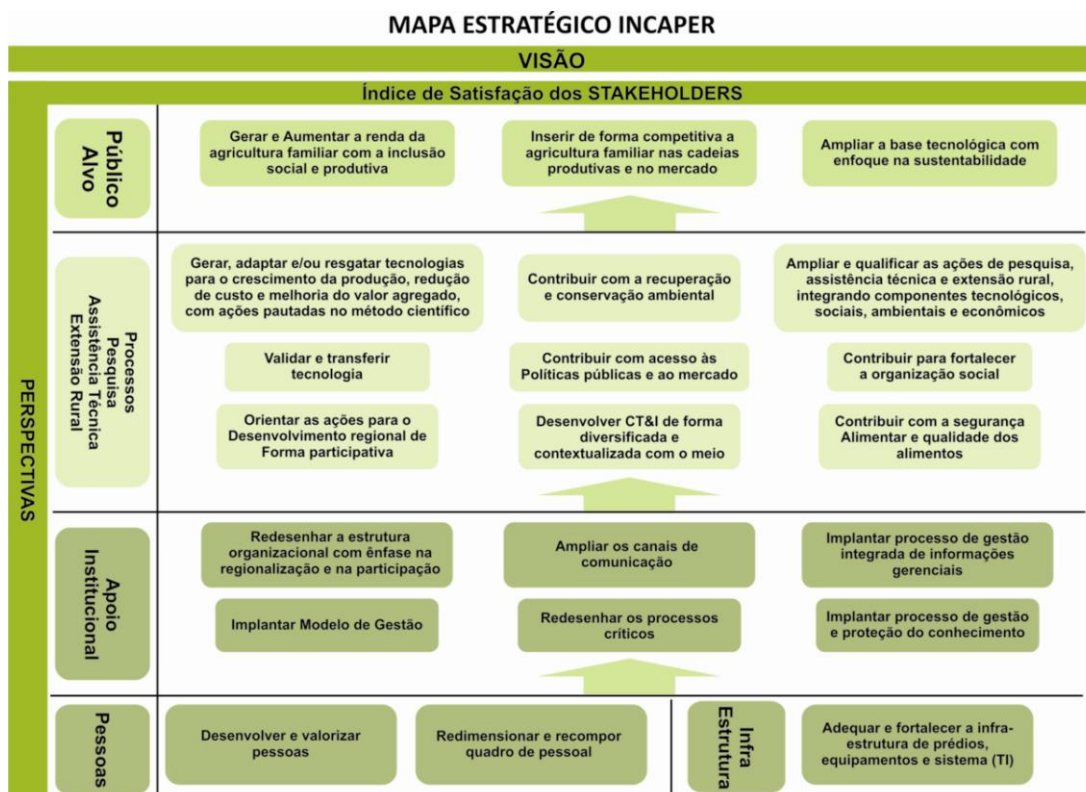
Quanto à área de abrangência, o INCAPER está presente em todos os municípios capixabas. Sua estrutura conta com Sede, localizada em Vitória- ES,

Escritórios Locais de Desenvolvimento Rural nos municípios, à exceção da Capital, sete Escritórios Distritais de Desenvolvimento Rural, quatro Centros Regionais de Desenvolvimento Rural (CRDR's), doze Fazendas de Pesquisa e Demonstração. Conta também com quatro Centros de Treinamento, treze laboratórios, um Centro Capixaba de Meteorologia e Recursos Hídricos (CECAM), um Sistema Integrado de Bases Geoespaciais (GEOBASES), um Centro de Educação Ambiental, uma Unidade de Referência em Agroecologia que executam, entre outras ações, os programas de políticas públicas do Governo do Estado para os agricultores familiares, assentados, indígenas, quilombolas e pescadores artesanais (INCAPER, 2008, 2010).

Registra-se que, no exercício de 2011, aconteceu a elaboração do Planejamento Estratégico da Instituição (PEI) (INCAPER, 2012, no prelo). A necessidade da realização de atividade nesse nível já havia sido evidenciada nos estudos de Cotta (2003) e Nascimento et. al. (2011), sendo este, inclusive, o principal cenário da realização desta pesquisa.

Como resultados da elaboração do PE, foram definidas questões norteadoras fundamentais apresentadas, como a visão, a missão, os focos de atuação e os valores do Instituto. Assim, o Instituto tem a visão de ser o “Espírito Santo: referência em soluções integradas de pesquisa assistência técnica e extensão rural” e a missão “promover soluções tecnológicas e sociais por meio de ações integradas de pesquisa, assistência técnica, extensão rural, visando o desenvolvimento do Espírito Santo” (INCAPER, 2012, no prelo).

Os focos de atuação são a agricultura familiar, a sustentabilidade, o empreendedorismo, a organização social e a regionalização. Por sua vez, os valores são o comprometimento, a transparência, a responsabilidade, a confiabilidade, o respeito, a ética, a valorização do conhecimento, a probidade, a participação e a gestão democrática, o trabalho em equipe e a utilidade (INCAPER, 2012, no prelo). O Mapa Estratégico do Instituto pode ser visualizado na Figura 13.



**Figura 13:** Mapa Estratégico do INCAPER  
**Fonte:**INCAPER, 2012 (no prelo).

Tal mapa foi elaborado a partir das informações preliminarmente levantadas na etapa do diagnóstico institucional, em que foram destacados os pontos fortes e fracos identificados pelo grupo.

**Pontos fortes**

1. Pesquisa e ATER (assistência técnica e extensão rural) na mesma instituição.
2. Capacidade de articulação com instituições públicas, privadas e organizações sociais e parcerias em geral.
3. Condições físicas de trabalho (veículos, equipamentos e materiais).
4. Credibilidade, visibilidade, capilaridade e reconhecimento em sua área de atuação.
5. Capilaridade e capacidade de mobilização.
6. Apoio à implementação de políticas públicas.
7. Corpo técnico qualificado finalístico (qualificação do quadro profissional – finalístico).
8. Existência do PROATER (Programa de ATER).
9. Profissionais de diferentes áreas do conhecimento.
10. Capacidade técnica na captação de recursos.

**Pontos fracos**

1. Estrutura organizacional inadequada, disfuncional (verticalização, burocracia/falta de definição de atribuições/centralização).
2. Ausência de política de RH (gestão estratégica de pessoas, sistema de avaliação de desempenho/perfil de plano de carreira/remuneração/qualidade de vida/qualificação gerencial/inadequação do centro de capacitação/ausência de política de segurança do trabalho).

3. Ausência de sistematização do planejamento estratégico (metodologias para construir, metodologia de implantação, metodologia de acompanhamento).
4. Falta de priorização de programas de projetos.
5. Pouca articulação – Pesquisa-ATER.
6. Falta de institucionalização da política de gestão e processo do conhecimento.
7. Falta de sistema de informação gerencial.
8. Deficiência nos fluxos de processos.
9. Deficiência no sistema de comunicação interna e externa.
10. Estrutura física inadequada e deficiente (INCAPER, 2012, no prelo).

Os dados acima foram incluídos pelo fato de conterem algumas questões relevantes para a temática do comprometimento, objeto desta pesquisa, dentre as quais aspectos relacionados à estrutura da organização, às políticas de gestão de pessoas, ainda denominada como recursos humanos pelo grupo, à comunicação interna e à ambiguidade nos papéis.

Finalizada a apresentação da organização escolhida para a realização da pesquisa, cuja escolha se deu tanto em função da facilidade de acesso como também por representar um contexto peculiar e relevante para fins dos objetivos pretendidos, a seguir será relatado o processo de escolha dos participantes.

#### **4.3.2. A escolha dos participantes da pesquisa**

Inicialmente se pretendia realizar a pesquisa empírica com a participação de toda a equipe do INCAPER, o que não se mostrou viável, ao identificar-se a abordagem qualitativa como a mais adequada aos propósitos do estudo, tornando necessária a escolha de um grupo menor.

Considerou-se como possibilidade trabalhar com algum grupo ocupacional ou unidade específica. Contudo, ao tomar conhecimento do processo de elaboração do PEI e da metodologia proposta<sup>17</sup>, a escolha recaiu sobre trabalhar com os membros do Grupo Gestor (GG) do citado processo. Apesar de não se ter pretensões de generalizar os resultados encontrados com esta pesquisa, o fato de haver neste grupo representantes dos diversos grupos ocupacionais, bem como das unidades descentralizadas, além da sede do Instituto, contribuiu fortemente para sua escolha.

Identificada a possibilidade preliminar de trabalhar com este grupo, foi

---

<sup>17</sup>Foi adotada uma metodologia participativa, com eventos regionais envolvendo todo o grupo da Instituição. Os dados consolidados regionalmente alimentaram os trabalhos realizados do Grupo Gestor, servindo de insumos para a construção do Mapa Estratégico e ações decorrentes.

mantido contato com os coordenadores do processo – Srs. Luiz Antônio Bassani, chefe do Departamento de Planejamento e Captação de Recursos e Luciano Rodrigues de Oliveira, chefe da Área de Planejamento, a fim de apresentar a proposta da pesquisa e obter a concordância para a necessária interação com o grupo durante os eventos programados.

Obtida a concordância de ambos, a etapa seguinte foi obter a aprovação dos Diretores Presidente e Técnico para a realização da pesquisa com o grupo, tendo, então, recebido uma autorização formal para a realização da pesquisa, emitida pelo Diretor Técnico, em 30 de março de 2011.

Cumpridas as formalidades junto aos coordenadores do PEI e aos Diretores do INCAPER, o passo seguinte foi entrar em contato, pessoalmente, com os vinte e nove integrantes do Grupo Gestor, expor-lhes a pesquisa e consultá-los sobre a possibilidade de participação, o que foi prontamente aceito por todos.

O grupo foi composto por onze membros “natos”, sendo o Diretor Presidente, o Diretor Técnico, os chefes dos Departamentos (Administração, Recursos Humanos, Recursos Financeiros, Planejamento e Captação de Recursos, Operações Técnicas e Comunicação e Marketing), os chefes das Áreas de Pesquisa e de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) e por dezessete membros indicados pelos primeiros.

A indicação dos membros foi realizada, segundo a coordenação do processo, considerando-se: a) o tempo de serviço - representantes dos servidores com maior e menor tempo de casa<sup>18</sup>; b) a área de atuação - servidores atuantes nas áreas meio e fim da Instituição, sendo que, no que se refere à área fim, deveriam ser indicados representantes das atividades de pesquisa e da ATER; e c) o perfil - indicação de servidores com perfil de liderança. Cada membro nato indicou vinte servidores (ocupantes ou não de cargos gerenciais/funções gratificadas) e aqueles que receberam maior número de indicação foram convidados a integrar o Grupo Gestor. Ressalta-se, ainda, que, à exceção do Diretor Presidente, todos os demais membros são servidores de carreira do INCAPER.

A composição final do Grupo Gestor reflete uma grande diversidade. Quanto

---

<sup>18</sup>Tal preocupação se fundamenta no fato de que houve um intervalo de mais de 15 anos sem que houvesse contratação de pessoal para a Instituição (1988 a 2005), existindo, assim, o que no cotidiano se denomina como o “grupo dos novos”, contratados a partir de 2005, contrapondo-se com o grupo maior com mais tempo de serviço no Órgão.



à formação, existe uma predominância de engenheiros agrônomos (17), mas o grupo conta ainda com profissionais de outras áreas, como administração de empresa (02), administração rural (01), ciências sociais (02), ciências agrícolas (01), serviço social (01), técnico em agropecuária (01), direito (01), economia (01), engenharia de agrimensura (01) e medicina veterinária (01). Apesar de ocupantes, em sua maioria, de funções que requerem gestão de pessoas no seu cotidiano, predomina a formação em nível de graduação na área das ciências agrárias e pós-graduação em áreas correlatas à formação.

Quanto à lotação, 18 integrantes atuam na sede e 11 nas unidades descentralizadas. Quanto à área de atuação, 08 participantes atuam na área meio e 21 atuam na área fim. Quanto a titulação, são 05 doutores, 07 mestres, 10 especialistas, 06 graduados e 01 nível médio. Quanto a ocupação, 20 são gestores, ocupantes de funções gerenciais (função gratificada) no cotidiano e 09 são servidores não ocupantes de tais funções. Informações complementares sobre os integrantes do Grupo Gestor encontram-se apresentadas no Quadro 5.

Grupo Gestor	Tempo INCAPER	Experiência fora da APB	Grupo Gestor	Tempo INCAPER	Experiência fora da APB
Gestor 1	6 anos	Não	Gestor 16	26 anos	Sim
Gestor 2	29,5 anos	Não	Gestor 17	26 anos	Sim (*)
Gestor 3	29 anos	Não	Gestor 18	38 anos	Não
Gestor 4	6 anos	Não	Gestor 19	28 anos	Não
Gestor 5	30 anos	Não	Gestor 20	6 anos	Sim (*)
Gestor 6	27 anos	Sim	Gestor 21	3 anos	Sim
Gestor 7	3,5 anos	Sim	Gestor 22	35 anos	Não
Gestor 8	34 anos	Sim	Gestor 23	34 anos	Não
Gestor 9	3 anos	Sim	Gestor 24	6 anos	Sim (*)
Gestor 10	27 anos	Não	Gestor 25	3,5 anos	Sim
Gestor 11	6 anos	Sim	Gestor 26	6 anos	Sim
Gestor 12	35,5 anos	Sim	Gestor 27	6 anos	Sim
Gestor 13	32 anos	Sim	Gestor 28	32 anos	Não
Gestor 14	29 anos	Sim	Gestor 29	6 anos	Não
Gestor 15	26 anos	Não			

(\*) Instituições de classe, terceiro setor ou cooperativas. Os demais que responderam 'sim' possuem experiência atuaram na iniciativa privada.

**Quadro 5:** Caracterização dos participantes da pesquisa

**Fonte:** Dados da pesquisa, obtidos por meio de mensagem eletrônica.

Registra-se que a ordem em os participantes são apresentados no Quadro 5 não guarda qualquer relação com a nomenclatura utilizada para identificar os

participantes da pesquisa (Gestor 1, Gestor 2, e subsequentes) ao longo dos capítulos 5 e 6 onde, respectivamente são apresentados os dados e discutidos os resultados. Desta forma, buscou-se garantir o anonimato dos gestores participantes da pesquisa, resguardando a confidencialidade dos depoimentos.

#### **4.3.3. A obtenção e registro dos dados da pesquisa**

Para a obtenção dos dados empíricos foram adotadas, de forma articulada, a observação participante, a entrevista semiestruturada e a análise documental.

Enquanto a observação participante permitiu o acesso às “práticas e táticas do fazer estratégico” (SOUZA, 2010, p. 232) adotadas pelos membros do Grupo Gestor no nível cotidiano, as entrevistas permitiram acesso aos seus discursos individuais, às teorias - próprias e apropriadas - acerca da temática comprometimento e às implicações destas teorias em suas práticas do dia a dia.

Por sua vez, com a análise documental foram obtidos: a) dados primários sobre o processo de realização do PEI; e b) dados secundários relacionados à história da Instituição e as atividades de capacitação e desenvolvimento dos gestores.

Como instrumento complementar da pesquisa, foi construído pela pesquisadora um diário de campo essencialmente descritivo, mas contendo também alguns elementos reflexivos. Malinowski (2001 *apud* ROESE et. al. 2006, p. 2) define o diário de campo como “um diário de bordo, onde se anotam, dia após dia, com um estilo telegráfico, os eventos da observação e a progressão da pesquisa”.

Neste diário foram descritos observações realizadas visando, por meio de apontamentos da pesquisa, a reconstrução de acontecimentos relevantes como, situações em que a temática comprometimento foi alvo de discussão entre os participantes e de atividades realizadas ao longo da pesquisa como os contatos realizados com os participantes. O diário de bordo foi utilizado desde a reunião de apresentação, alinhamento e planejamento das ações ocorrida em fevereiro de 2011 até outubro de 2011 (Ver Quadro 6).

Sobre os elementos reflexivos registrados no diário, foram anotadas impressões e análises da pesquisadora sobre tais acontecimentos e atividades, bem como indicações de pontos que deveriam ser explorados em entrevistas futuras<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> A título de ilustração, em um determinado evento onde se discutiam as forças e fraquezas do

As atividades de elaboração do PEI foram realizadas no período de 12 de abril até 14 de outubro de 2011. Antes do início das atividades compreendidas no período acima, ocorreram duas reuniões, que tiveram como objetivo a apresentação, o alinhamento e o planejamento das ações para a elaboração do Planejamento Estratégico do INCAPER.

a) Observação participante

A observação participante se caracteriza pela inserção e interação do pesquisador no ambiente natural onde acontece o fenômeno em estudo (PERUZZO, 2009). Nesta pesquisa, ela permitiu perceber e registrar as atividades e os inter-relacionamentos dos indivíduos no cenário natural durante todo o processo de elaboração do PEI, inclusive não se limitando aos eventos constantes do cronograma formal.

Durante o período de 12 de março a 18 de agosto de 2011, houve uma imersão na organização<sup>20</sup>, para a realização das observações conforme cronograma de eventos apresentado no Quadro 6. No intervalo entre os eventos, foram realizadas as entrevistas, permanecendo em processo de interação com os integrantes do GG e com toda a equipe da Instituição. Depois desse período a pesquisa foi retomada no evento final do Planejamento Estratégico, ocorrido nos dias 13 e 14 de outubro de 2011.

Nº	Evento	Local (ES)	Data	Participantes
1	Reunião de apresentação, alinhamento e planejamento das ações para a elaboração do Planejamento Estratégico do INCAPER	Vitória	28/02/2011	23 pessoas
2	Nivelamento conceitual e capacitação da equipe gestora	Vitória	13 e 14/04	GG (28 pessoas)
3	Workshop de diagnóstico das forças e fraquezas do INCAPER	Venda Nova do Imigrante	26 e 27/04	GG (27) + RR(*) (86). (113 pessoas)

Continua...

---

Instituto, o comprometimento da equipe foi avaliado inicialmente como fraco e, posteriormente, como forte. O fato inicial gerou certo desconforto entre alguns participantes. A partir dessa observação, decidiu-se aprofundar as discussões sobre a manifestação do comprometimento no trabalho no cotidiano da Instituição.

<sup>20</sup>Durante este período as ausências do local da pesquisa ocorreram apenas para encontros periódicos (em média uma vez por mês) com a Comissão de Orientação na Universidade Federal de Viçosa – UFV, visando a discutir os desdobramentos e encaminhamentos da pesquisa.

...continuação.

4	Capacitação regional	Cachoeiro de Itapemirim	12/05	GG (01) + RR (26) pessoas
5	Capacitação regional	Domingos Martins	13/05	GG (01) + RR (29) pessoas
6	Capacitação regional	São Gabriel da Palha	17/05	GG (01) + RR (26) pessoas
7	Capacitação regional	Linhares	18/05	GG (01) + RR (32) pessoas
8	<i>Workshop</i> de diagnóstico das forças e fraquezas dos regionais	Cachoeiro de Itapemirim	31/05	GG (01) + RR (20) pessoas
9	<i>Workshop</i> de diagnóstico das forças e fraquezas dos regionais	Domingos Martins	01/06	GG (03) + RR (24) pessoas
10	<i>Workshop</i> de diagnóstico das forças e fraquezas dos regionais	São Gabriel da Palha	02/06	GG (01) + RR (23) pessoas
11	<i>Workshop</i> de diagnóstico das forças e fraquezas dos regionais	Linhares	03/06	GG (00) + RR (39) pessoas
12	Palestra dos Cenários de Agronegócio e Econômico	Vitória	14/06	GG (29 ) + RR (29) pessoas
13	Definição de missão, valores e análise do ambiente externo	Vitória	15/06	GG (29) pessoas
14	Análise do ambiente externo e interno, construção do mapa estratégico	Vitória	05 e 06/07	GG (27) pessoas
15	Construção do mapa estratégico	Vitória	19 e 20/07	GG (24) pessoas
16	Definição dos indicadores de resultados	Vitória	02 e 03/08	GG (29) pessoas
17	Definição dos projetos estratégicos	Vitória	09 e 10/08	GG (29) pessoas
18	<i>Workshop</i> de construção	Vitória	16 e 17/08	GG (28) pessoas
19	<i>Workshop</i> de construção	Vitória	13 e 14/10	GG (27) pessoas

(\*) RR: Representantes Regionais

**Quadro 6:** Relação dos eventos formais relacionados ao PEI onde foram realizadas observações participantes

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Seguindo cautela adotada por Pereira (2009), para manter um distanciamento e um olhar atento à pesquisa, foram delimitadas as ocasiões em que a interação com o grupo ocorria na condição de pesquisadora, já que a convivência com o grupo, eventualmente, extrapolava o cotidiano da pesquisa. Quando observava eventos

relevantes para a pesquisa fora do espaço delimitado<sup>21</sup>, procedia a anotação no diário da pesquisa, evidenciando a necessidade de voltar àquele ponto em entrevistas futuras.

## b) Entrevistas

A segunda técnica utilizada para obtenção de dados empíricos para a pesquisa foi a entrevista semiestruturada, partindo de uma indagação inicial e organizada a partir das respostas recebidas, mas de modo a responder questões previamente estabelecidas. De acordo com Triviños (1990, p. 146), nesse caso o pesquisador “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses, que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Esse tipo de entrevista permite a introdução de questões surgidas em função de *insights* decorrentes da observação participante e das próprias entrevistas realizadas. Nesse sentido, se aproximam, conforme definição de Flick (2009), do formato de entrevistas etnográficas. Dentre as características elencadas pelo autor para caracterizar tal formato, algumas situações foram vivenciadas ao longo da pesquisa, tais como a articulação com a observação participante e a estrutura local e temporal da realização da entrevista menos delimitada que em outros formatos de entrevistas. De fato, a realização destas entrevistas não seguiu uma programação rígida, ocorrendo a partir de um pré-agendamento, o que fez com que algumas agendas fossem transferidas de horário, local e até mesmo de dia.

As entrevistas com os participantes foram realizadas entre abril e outubro de 2011, representando a principal forma de obtenção dos dados utilizados na pesquisa. Todas foram gravadas e posteriormente submetidas a processo de decupagem ou degravação, quando foram transcritas integralmente, tendo sido mantido o arquivo contendo o áudio original, para fins de consultas futuras eventualmente necessárias.

Na primeira ida a campo a entrevista foi realizada a partir de uma questão inicial aberta e quatro questões investigativas direcionadoras. Angrosino (2009) alerta que, apesar de a entrevista, nesse caso, não ser estruturada, as questões não

---

<sup>21</sup>Interações informais em momento de lazer, fora do ambiente de trabalho, por exemplo.

devem ser desordenadas, considerando que serão elas que manterão o diálogo em direção produtiva. As perguntas realizadas estão contidas nos Apêndices A, B, C e D.

No segundo evento realizado como parte do cronograma do PEI, denominado *Workshop* de Diagnóstico das Forças e Fraquezas do INCAPER (26 e 27/04/2011), durante as plenárias o comprometimento da equipe da Instituição surgiu como um ponto fraco e, em seguida, como um ponto forte. Diante de tal contradição, foram abordadas questões relacionadas ao contexto específico do INCAPER nas entrevistas.

Como houve um período de interação contínua entre a pesquisadora e os participantes da pesquisa, as entrevistas foram realizadas de acordo com a conveniência de horários, locais e dias que melhor atendessem aos membros. Assim, foram realizadas, por exemplo, durante deslocamentos entre as Unidades<sup>22</sup>, durante os intervalos entre os eventos previstos no cronograma do PEI e mesmo durante os tais eventos, quando não representava risco de interromper o andamento das atividades que estavam sendo desenvolvidas.

### c) Análise documental

A terceira técnica utilizada para obtenção de dados para a pesquisa foi a análise documental que, de acordo com Andion e Serva (2010, p. 163), “é um método auxiliar que permite conhecer melhor a história da organização através dos fatos passados, principalmente quando se trata de organizações formais”. Neste estudo, além da questão histórica, também foram utilizados documentos produzidos ao longo do processo de preparação e elaboração do PEI.

A análise documental abrangeu: a) documentos produzidos em decorrência da elaboração ao PEI, como *e-mails*, correspondências, convite, informativos produzidos, relatórios parciais e documento final (dados primários); b) documentos oficiais editados e publicados que serviram de fonte para obtenção dos elementos que compõe a trajetória histórica da Instituição (dados secundários); e c) materiais didáticos distribuídos em programas de desenvolvimento dos quais os gestores tinham participado recentemente.

Finalizada a descrição dos procedimentos adotados para a coleta dos dados,

---

<sup>22</sup> Foram realizadas entrevistas com dois participantes durante deslocamento entre Unidades. Em tais circunstâncias estiveram presentes apenas a pesquisadora e o participante.

em que foram tratados aspectos relacionados à escolha da organização, dos participantes e à obtenção e registro dos dados, a seguir passa-se à apresentação dos procedimentos adotados para a análise dos dados.

#### 4.4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos adotados para a análise dos dados, realizada com amparo da análise de conteúdo.

##### **4.4.1. A análise de conteúdo**

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica análise de conteúdo, definida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2010, p. 40).

Considera-se que a análise de conteúdo teve sua origem no século passado, com os estudos sobre propagandas bélicas desenvolvidos por Leavell, tendo a técnica alcançado grande desenvolvimento nos anos 50-60, culminando com a publicação do manual de análise de conteúdo por Laurence Bardin, considerada um clássico, que passa a ser referência no Brasil (DELLAGNELO; SILVA, 2005).

Com essa obra, segundo os autores, a aplicação qualitativa da análise de conteúdo foi enfatizada, possibilitando uma expansão da aplicação para diversas áreas, ao mesmo tempo em que apontava que o método permite ao pesquisador fazer inferências a partir das mensagens concretas, permitindo usos e aplicações além da contagem de frequência de indicadores.

Especificamente no campo da administração, em especial nos estudos organizacionais, o uso da análise de conteúdo tem crescido particularmente associada à abordagem qualitativa e ainda a dados obtidos por meio de entrevistas. Dellagnelo e Silva (2005) atribuem tal interesse à busca pela credibilidade acadêmica, dissociada dos métodos clássicos. Segundo Bardin (2010), a operacionalização da técnica ocorre em três etapas, sendo a) pré-análise, b) exploração do material e tratamento dos resultados e, c) inferência e interpretação.

Durante a pré-análise, buscou-se sistematizar as informações disponíveis, a partir da seleção e organização dos documentos que poderiam vir a ser relevantes

para a análise. Após uma leitura flutuante, recomendada por Bardin (2010), foram selecionados os documentos que se constituíram no *corpus* de análise da pesquisa, composto pelas entrevistas realizadas, previamente transcritas, pelas anotações do diário de campo, pelos relatórios produzidos ao longo do PEI, além de publicações relacionadas à trajetória da Instituição e materiais didáticos utilizados em atividades de capacitação e desenvolvimento dos gestores.

No que se refere à primeira parte do estudo (percepção dos gestores acerca do construto, relacionada aos objetivos específicos 1, 2 e 3), foram identificados os grandes eixos norteadores da análise – significado do construto, antecedentes e consequentes, bem como as categorias e subcategorias fornecidas pelo marco teórico. Na segunda parte (percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do INCAPER, relacionada ao objetivo específico 4), a etapa da pré-análise foi realizada a partir de três grandes eixos, sendo a) percepção dos gestores sobre o comprometimento da equipe, b) percepção sobre as práticas institucionais relacionadas à gestão do construto e, c) influência da percepção sobre o comprometimento dos membros na prática cotidiana de gestão.

A segunda etapa refere-se, segundo Bardin (2010), à exploração do material, na qual os dados são codificados e categorizados. Para a codificação, foram definidas questões relacionadas ao recorte e às regras para enumeração, além da escolha das categorias.

Nesta dissertação, optou-se por definir como unidade de registro, preferencialmente, o tema, correspondente a frases que expressassem um núcleo de sentido e a palavra (verbos e adjetivos) de acordo com as demandas.

O tema é definido por Berelson (1971 *apud* BARDIN, 2010, p. 131), como “uma afirmação acerca de um assunto” expressa em uma frase, composta ou condensada, que permite que sejam identificados núcleos de sentido. As unidades de contexto se referem às unidades de compreensão adotadas para codificar a unidade de registro definida anteriormente, sendo correspondente ao segmento da mensagem que visa a compreender a sua exata significação.

Considerando o caráter qualitativo desta pesquisa, não foi realizada contagem, mas sim observada a presença ou ausência de elementos característicos das unidades de registro definidas nas respostas dos gestores, bem como a direção de sua fala.

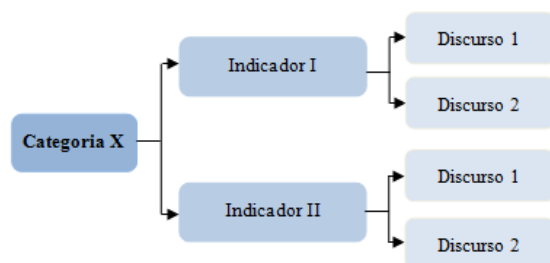
O processo de categorização, conforme Bardin (2010, p. 145) se constitui em



uma “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento” a partir de parâmetros pré-definidos. Trata-se de uma operação básica na fase de exploração do material, influenciando diretamente na qualidade das interpretações e inferências que serão realizadas posteriormente.

Dessa forma, as categorias representam rubricas ou classes, em que são reunidas as unidades de registro, identificadas anteriormente, sob um título atribuído em razão das características afins dos elementos. Nesta dissertação, foi adotado o critério semântico, no qual as categorias escolhidas foram temáticas e, eventualmente, o sintático, quando a análise se pautou em palavras – verbos ou adjetivos.

O processo de categorização foi realizado por caixa e por acervo. Inicialmente, na primeira parte do estudo, em que se buscou a compreensão dos gestores sobre o construto, a análise dos dados partiu de um sistema de categorias fornecidas pelo referencial teórico, tendo os elementos sido alocados à medida que foram encontrados nas falas dos gestores entrevistados, configurando-se, dessa forma, a categorização por caixa, “aplicável no caso da organização do material decorrer diretamente dos funcionamentos teóricos hipotéticos”(BARDIN, 2010, p. 147), (FIGURA 14).



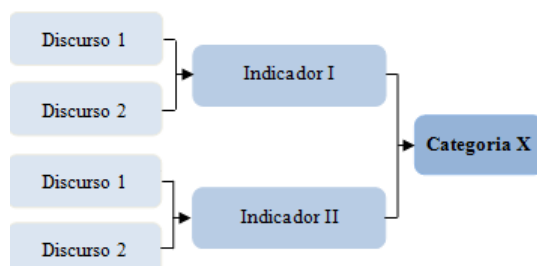
**Figura 14:** Processo análise dos dados obtidos – categorização por caixa.  
**Fonte:** Elaboração própria com base em Bardin (2010).

Entretanto, apesar da adoção desse sistema de categorização por caixa, a análise não se deteve à busca de regularidade dentro desses limites, mantendo-se atenta à presença, principalmente, de elementos discrepantes daqueles já apontados pela literatura disponível no campo. Nesse sentido, foi utilizada a grade mista, o que permite ao pesquisador definir as categorias de análise previamente, facultando, contudo, a inclusão de novas categorias que eventualmente possam surgir durante o processo de análise.

Na segunda parte do estudo, que se refere ao objetivo específico 4, em que se

buscou compreender a percepção dos gestores acerca da manifestação do construto no cotidiano da organização, a análise dos dados foi realizada tendo como norte os grandes eixos selecionados na etapa da pré-análise.

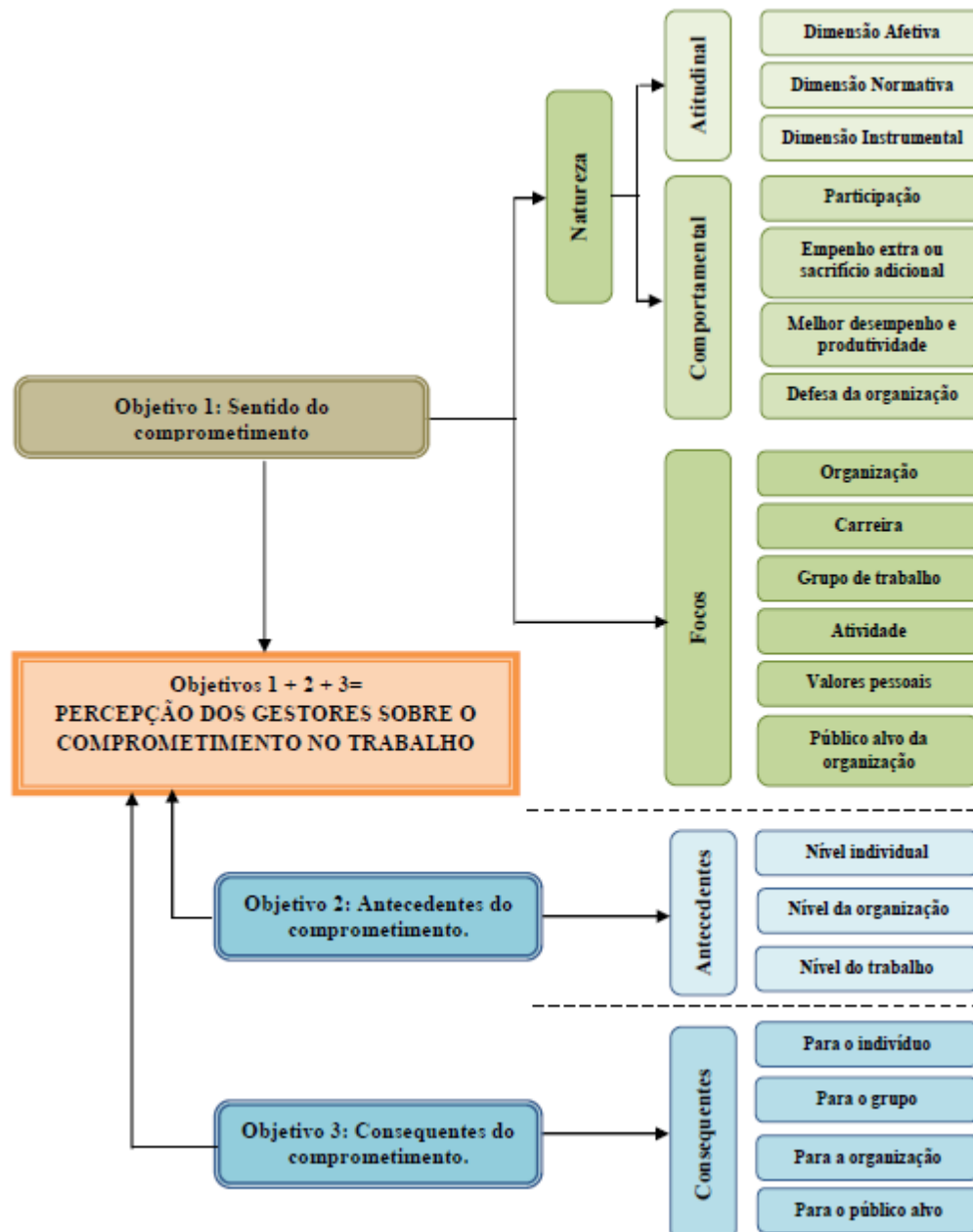
A partir dos grandes eixos, utilizou-se a grade aberta, em que as categorias emergem e são definidas a partir da exploração dos dados analisados (categorização por acervo) durante o andamento da pesquisa. O título conceitual das categorias emerge dos dados, definidos, ao final da análise, a partir da classificação analógica e progressiva dos elementos (BARDIN, 2010), conforme pode ser visualizado na Figura 15:



**Figura 15:** Processo de construção das categorias analíticas – categorização por acervo.

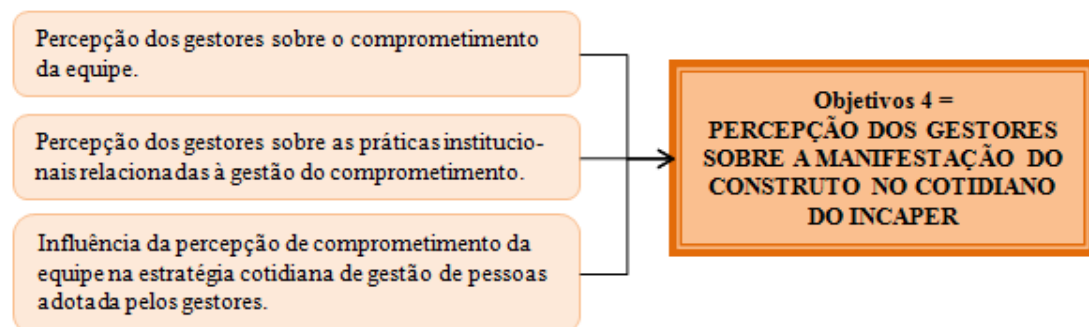
**Fonte:** Elaboração própria com base em Bardin (2010).

De forma sintética, a análise dos dados obtidos foi realizada segundo o modelo apresentado na Figura 16 e orientada pelos grandes eixos constantes na Figura 17, cuja descrição encontra-se nos Apêndices A, B, C e D.



**Figura 16:** Modelo de análise da percepção dos gestores sobre o construto comprometimento no trabalho

**Fonte:** Elaboração própria, com base na literatura consultada.



**Figura 17:** Grandes eixos norteadores da análise da percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do INCAPER

**Fonte:** Elaboração própria.

A terceira fase da análise de conteúdo diz respeito ao tratamento dos resultados. Nelas ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais. Neste momento de intuição, de análise reflexiva e crítica (BARDIN, 2010), as inferências foram obtidas a partir da significação, isto é, a partir das mensagens presentes nos discursos dos gestores obtidos com as entrevistas, complementadas pela análise das anotações contidas no diário de campo, bem como nos documentos analisados.

Encerrado o capítulo, a seguir os dados obtidos com a pesquisa serão apresentados e analisados.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, organizado em duas seções, os dados obtidos na pesquisa de campo serão apresentados e analisados.

A associação da temática comprometimento no trabalho à elaboração do planejamento estratégico do INCAPER foi recorrente, sendo observada desde os eventos preliminares à realização, propriamente dita, do processo. Na reunião em que a equipe recebeu a comunicação formal da realização dessa ação, o Diretor Presidente do Instituto solicitou, reiteradamente, comprometimento ao grupo, de forma enfática, incitando-os a “dar um pedaço de si”.

Da mesma forma, os consultores externos ressaltaram, em vários momentos, o comprometimento da equipe como fator determinante para o sucesso ou fracasso quando da implementação do plano estratégico elaborado. Indicativos quanto à necessidade de se trabalhar a busca pelo estabelecimento ou fortalecimento desse vínculo consta do material didático distribuído durante as etapas de nivelamento conceitual e capacitação da equipe gestora, bem como das capacitações regionais. Propõe-se que as ações sejam direcionadas ao comprometimento e não mais focadas no controle dos indivíduos.

Visando a apreender a importância atribuída pelos gestores ao comprometimento da equipe, as entrevistas foram iniciadas com uma pergunta indireta, relacionada aos critérios que foram (ou que seriam)<sup>23</sup> adotados para indicação dos membros do Grupo Gestor do PEI.

Em resposta a esse questionamento, basicamente todos os membros apontaram o comprometimento do indivíduo como critério utilizado, associado às orientações da Coordenação apresentadas na subseção 4.3.2. Confirmou-se, dessa forma, que o comprometimento é um fator considerado relevante para o grupo.

Mas, qual a percepção do grupo sobre o construto? Haveria um entendimento comum dos gestores sobre o sentido do construto, sobre os seus preditores, bem como sobre os resultados do comprometimento?

Com intuito de compreender a percepção dos gestores acerca do construto comprometimento no trabalho, representada pelos objetivos específicos 1, 2 e 3, os

---

<sup>23</sup> Para os membros natos, perguntou-se: que critérios você utilizou para indicar os servidores para compor o Grupo Gestor? Para os membros indicados, perguntou-se: você foi indicado para participar do Grupo Gestor, que critérios usaria se tivesse que fazer tais indicações?

dados obtidos com a pesquisa serão apresentados na primeira seção deste capítulo. Desse modo, serão apresentadas: a) a caracterização dos elementos esquemáticos que compõem o significado do construto, considerando a natureza, a dimensão/indicador, o caráter e o foco do comprometimento; b) a descrição dos fatores antecedentes, relacionados ao nível do indivíduo, da organização e do trabalho; e c) a descrição dos fatores consequentes do comprometimento para a sociedade, para a organização, para o grupo e, finalmente, para o indivíduo.

Além de buscar compreender a percepção dos gestores sobre o construto, considerou-se relevante, também, descrever a percepção dos gestores sobre a manifestação do comprometimento no cotidiano do Instituto, órgão da administração pública, campo notoriamente estigmatizado, especialmente em assuntos relacionados ao comprometimento dos servidores e à postura adotada pelos gestores.

Assim, na segunda seção deste capítulo serão apresentados os dados da pesquisa que subsidiarão a resposta ao objetivo específico 4, em que buscou-se descrever a percepção dos gestores sobre a manifestação do construto comprometimento no cotidiano do INCAPER. Nesse momento, será apresentada a visão dos gestores acerca: a) da intensidade do vínculo do comprometimento existente entre os indivíduos e a instituição; b) do estereótipo do servidor comprometido/descomprometido construído pelos gestores; c) das características e ações organizacionais que influenciam tal vínculo no âmbito do Instituto; e d) da influência da percepção do comprometimento dos indivíduos (estereótipo construído) nas decisões cotidianas relacionadas à gestão da equipe.

Registra-se que a nomenclatura utilizada para identificar os participantes da pesquisa – Gestor 1, Gestor 2, e subsequentes não guarda relação com a ordem apresentada no Quadro 5, subseção 4.3.2. onde foram caracterizados os participantes sendo, desta forma, resguardada a confidencialidade dos depoimentos.

## 5.1. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

### 5.1.1. O sentido do conceito

Para caracterizar os elementos esquemáticos que compõem o sentido do construto do comprometimento, buscou-se, conforme apresentado na metodologia,

compreender a percepção dos gestores do PEI acerca da natureza, da dimensão/indicador, do caráter e dos focos expressos em suas respostas.

As evidências para essa caracterização foram obtidas a partir da resposta a duas perguntas diretas ou, eventualmente, em respostas a outros questionamentos feitos aos participantes. As perguntas específicas foram: a) Qual o significado do comprometimento? b) Em sua opinião, para qual foco o comprometimento do indivíduo é direcionado?

a) A natureza do conceito

Inicialmente os dados foram analisados em busca de evidências da presença das naturezas atitudinal e comportamental nos discursos dos gestores sobre o significado do comprometimento, tendo sido encontrados elementos característicos de ambas.

A partir da constatação de que os gestores percebem o comprometimento tanto a partir das crenças e afetos (atitudinal) quanto a partir dos comportamentos observáveis (comportamental), o que se buscou foram as evidências acerca das dimensões e indicadores comportamentais presentes, cujos resultados são relatados a seguir.

*a.1) A natureza atitudinal*

Na natureza atitudinal, foram encontradas evidências das dimensões afetiva e normativa. Os gestores relataram aspectos característicos da dimensão afetiva, como desejo de contribuir e dar energia para a organização, bem como identificação e envolvimento e, quanto à dimensão normativa, foram assinaladas questões relacionadas à aceitação e internalização dos objetivos e valores organizacionais, bem como o cumprimento do papel/contrato.

O desejo de contribuir e dar energia para a organização denota o sentido apontado pelo Gestor 15, para quem o comprometimento equivale à atitude de uma “pessoa totalmente envolvida com a instituição, pois ela quer realmente o avanço da instituição”.

Por sua vez, o sentido do vínculo associado à identificação e ao envolvimento se fez presente na concepção apresentada pelo Gestor 2, ao aliar o comprometimento à participação do indivíduo motivado pela sua crença no que está sendo proposto. Segundo este gestor, “você participa (do processo) porque você acredita”. Esta

crença está apoiada pelo Gestor 16, que defende que o comprometimento é o indivíduo “estar envolvido nisso, estar acreditando”, bem como pelo Gestor 22, que acredita que o “comprometimento maior é dar a vida, a emoção, o espírito, a mente e estar receptivo”.

No que se refere à dimensão normativa, a aceitação dos objetivos e valores organizacionais foi percebida na fala do Gestor 6, que compreende o comprometimento como “é você entender que os indicativos mostram que esse é o melhor processo, validado como o melhor processo e todos têm que dedicar esforços para atingir aquele resultado, mediante aquele processo”, bem como na fala do Gestor 29, para quem o comprometimento é “reconhecer a missão da instituição, as experiências vivenciadas por ela e se comprometer a executar aquilo que está nos objetivos, na missão”

Ainda dentro da dimensão normativa, o sentido do comprometimento assume contornos relacionados ao cumprimento do papel/contrato com a organização ou ainda em relação às atividades das quais participa, como se pode perceber, especialmente, na fala do Gestor 11 - “você conhece as regras do jogo e a partir do momento que você assume responsabilidade de executar aquilo que está definido na regra do jogo, você tem que cumprir” - e do Gestor 26:

uma pessoa determinada, uma pessoa que se comprometa a concluir o que iniciou. [...] Então, é assim até engraçado que as pessoas que a gente sabe que são comprometidas, nos momentos de desespero total e completo falam: ‘Ai, não aguento! Vou largar tudo pra lá!’, mas não conseguem. A gente sabe que é um discurso da boca para fora, eu mesma, e claro mais outras tantas pessoas que a gente conhece, no momento {pensa, fala} assim: ‘Ah, vou chutar o balde!’, mas na prática não [abandonam].

Contudo, alguns aspectos relacionados ao cumprimento do contrato, como comparecimento ao local do trabalho e ações visando ao alcance de metas (Gestor 20), cumprimento de horário (Gestor 15, Gestor 4) não foram associados ao sentido do comprometimento. O mesmo entendimento aplica-se à simples permanência na instituição. Segundo o Gestor 25, “às vezes a pessoa trabalha na empresa, mas não está focada, ela vai estar aqui por causa do concurso público, do cargo, do salariozinho do final do mês, mas não se preocupa com resultado da ação dela, não se preocupa com o que o trabalho dela vai desencadear”.

Para o Gestor 9, o comprometimento é resultante de um pacto entre indivíduos em uma organização, sendo que este pacto não é firmado por meio de instrumentos legais e sim resultado da internalização de responsabilidades. O Gestor lembra que o indivíduo, motivado por outros interesses alheios ao mundo do trabalho



pode “cumprir todos os seus resultados e suas metas sem ter nenhum comprometimento”, sem apresentar comprometimento com a organização, com o trabalho ou quaisquer outros alvos existentes no contexto deste trabalho.

Mais que aceitar, o Gestor 3 compreende o comprometimento a partir da internalização dos objetivos e valores organizacionais. Conforme este gestor, o comprometimento é a pessoa assumir “como sua a causa da instituição”, opinião compartilhada pelo Gestor 9. De acordo com este gestor,

O comprometimento é interno. Quando você interioriza responsabilidades, interioriza também as oportunidades, você se compromete com esse arranjo, entendendo que a maioria tem o bom senso, que o bom senso vai ser o caminho que vai conduzir aos melhores resultados.

#### *a.2) A natureza comportamental*

Entre os indicadores comportamentais constantes do conceito do construto, foram encontradas evidências relacionadas ao desempenho, ao empenho extra/sacrifício adicional e à participação.

Os gestores percebem que o significado do construto traz em si elementos relacionados à melhoria do desempenho e da produtividade. De acordo com o Gestor 18, o comprometimento está relacionado a comportamentos como o de “estar sempre tentando aprimorar a rotina do instituto”, enquanto que, para o Gestor 29, seria “desenvolver um bom trabalho”. Por sua vez, o Gestor 28 acredita que o sentido do comprometimento se relaciona à “preocupação com os resultados da instituição”.

O empenho extra ou sacrifício adicional em resposta às necessidades da organização foi um dos principais fatores considerados pelos gestores, tanto em questões relacionadas à dedicação e empenho extra, quanto àquelas relacionadas ao entendimento de eventuais dificuldades e limitações.

Se eu me comprometi contigo que eu vou te ajudar eu vou nem que seja pegar um horário que eu não tenho, vou fazer o que eu não teria que fazer e vou fazer a mais (Gestor 7).

Quando você assume a responsabilidade, você tem que dar conta daquela responsabilidade, e independentemente se acontecer A, B, C, D ou E, você é responsável. Acho que comprometimento pra mim é isso. [...] Muitas coisas que a gente faz, muitas vezes... Amanhã tenho que estar no Calir (Centro de Treinamento do Instituto), quinta e sexta-feira. Eu não gostaria de estar no Calir quinta e sexta- feira porque eu tenho uma demanda de serviço local, mas se o Instituto precisa de mim... (Gestor 11)

Não é simplesmente ser... pegar... cumprir um horariozinho [...] não é só cumprir o horário. [...] se precisar ficar mais tarde, se precisar fazer uma determinada atividade pro INCAPER (Gestor 15)

O significado do comprometimento, associado à participação do indivíduo no

cotidiano organizacional, também esteve presente em muitas manifestações, dentre as quais as falas dos Gestores 2, 10 e 22. Para o Gestor 2, o comprometimento é “compromisso com o resultado daquilo. Não o resultado puro e simplesmente, mas assim, com a execução e com o que vai acontecer. Você é capaz de influenciar os resultados”; para o Gestor 22 “Se a gente não estiver envolvido com isso, dando apoio à criação, gestando essa questão todinha, aí não é compromisso”.

Observa-se que, para os gestores, a participação ativa em ações de interesse da instituição, bem como da própria atividade com a qual o indivíduo está envolvido, é associada com ênfase ao sentido do construto em estudo.

Pelos dados apresentados nesse ponto, é possível observar que os gestores participantes da pesquisa atribuem ao comprometimento no trabalho tanto elementos atitudinais como comportamentais. Não se percebe, pelos dados obtidos, predominância de uma natureza sobre a outra, visto que estão presentes tanto atitudes quanto comportamentos.

#### b) O caráter do conceito

O sentido atribuído pelos gestores ao construto em estudo enfatiza elementos ativos e passivos, não sendo possível estabelecer predominância de um sobre o outro, conforme se pode observar nas falas dos gestores transcritas abaixo.

Comprometimento, eu entendo que seja aquele “algo mais”... aquele “algo mais” que o servidor tem que dar além daquilo que é comparecer ao local de trabalho e cumprir com metas já estabelecidas ou que surjam no dia a dia. Vestir a camisa da instituição, buscar demandas além daquelas do dia a dia (Gestor 20).

Os Gestores 10 e 19, respectivamente, utilizam-se das frases “eu tenho uma missão, eu tenho um dever e me comprometo a cumpri-lo, aquela atividade ou aquele processo ou trabalho” e “aceitabilidade das questões das normas e procedimentos” para expressarem o seu entendimento do que seja comprometimento. Essas manifestações guardam, pelo menos a princípio, uma relação com elementos próprios do comprometimento passivo.

Se, por um lado, elementos característicos do comprometimento ativo, como a disposição para exercer esforço extra e a adoção de comportamentos pró-sociais foram ressaltados de forma significativa, também elementos relacionais ao cumprimento de normas e procedimentos, característicos do comprometimento passivo, foram apontados como determinantes.

### c) Os focos do comprometimento

A análise quanto aos focos do comprometimento percebidos pelos gestores foi realizada com base em inferências a partir de suas respostas ao significado do vínculo, bem como a partir de uma pergunta direta sobre estes focos.

Com base nas respostas obtidas sobre o significado do comprometimento, foi possível identificar que, na percepção dos gestores, os indivíduos podem direcionar seu comprometimento para múltiplos alvos de forma isolada ou inter-relacionada dentro da organização, conforme apresentado a seguir.

Evidências do foco na carreira de forma predominante e até mesmo conflituosa com os demais foram encontradas apenas na fala de um dos participantes. Para o Gestor 4 “... hoje ele [o indivíduo] está mais comprometido em garantir o dele do que mudar a realidade na qual ele está inserido”.

Também a organização foi apontada pelos gestores como foco do comprometimento, como se pode observar nas falas seguintes: “pensar na Instituição antes de pensar em interesses pontuais” (Gestor 24); “... [pensar na] sustentabilidade da empresa” (Gestor 17); “preocupar-se com a instituição como um todo” (Gestor 21).

Para além dos focos carreira e organização, foi possível observar, a partir do significado do comprometimento expresso pelos gestores, outros focos percebidos de forma isolada. A atividade e o público alvo foram apontados, por exemplo, pelos Gestores 16, 26 e 8.

... ter noção do que é possível fazer e trabalhar atrás disso, dessas possibilidades. [...] Às vezes você percebe algumas coisas... que tem limitações para fazer e você se propõe a fazer. Aí eu acho que falta um pouco do comprometimento e da responsabilidade com relação a isso – você sabe que ali não vai dar e você vai por aquele caminho...(Gestor 16).

... uma pessoa determinada, uma pessoa que se comprometa a concluir o que iniciou. (Gestor 26).

Então a gente vê um compromisso realmente com desenvolvimento rural, é gente que tem em sua base, em sua formação um princípio de desenvolvimento e tem esse conceito, não é a mera Instituição que vai fazer isso (Gestor 8).

Também foram encontradas evidências sobre coexistência de múltiplos focos a partir da resposta sobre o significado do comprometimento. Observou-se basicamente que o comprometimento seria direcionado de forma concomitante para o conjunto de atividades desempenhadas e para a organização, excetuando-se o Gestor 7 que aponta os focos grupo e atividade.

... coloquei para pensar no planejamento estratégico. Então eu acho assim no momento que eu coloco isso o máximo que eu puder me comprometer

e o máximo que eu puder me esforçar pra entender inclusive coisas que entenda são coisas específicas da gestão, da administração, que não são da minha área, eu vou fazer né? [...] Se eu me comprometi contigo... (Gestor 7).

... envolvido com o trabalho, comprometido com o trabalho. [...] ...vestir a camisa do Instituto. (Gestor 13).

... cumprir aquilo que se programou. [...] ...vestir a camisa da Instituição. (Gestor 8).

Em resposta à pergunta direta sobre os focos (Em sua opinião, para qual foco o comprometimento do indivíduo é direcionado?), os gestores assinalaram diferentes alvos, para além daqueles inferidos anteriormente, conforme se observa no Quadro 7.

Focos	Citação	Gestor
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carreira</li> <li>✓ Organização</li> <li>✓ Atividade</li> </ul>	Na verdade é um triângulo, ou seja, o comprometimento seria um triângulo. Se você colocar uma pirâmide, você vai ter esse comprometimento em um tripé, vou chamar assim. Um independente do outro, acho que é prejudicial.	Gestor 12
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carreira</li> <li>✓ Organização</li> <li>✓ Grupo</li> </ul>	A pessoa que é comprometida, ela é comprometida, no meu modo de entender, mais com a carreira, depois com o Instituto, depois com as pessoas.	Gestor 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Carreira</li> <li>✓ Público alvo</li> </ul>	Você nota muitas vezes que as pessoas estão muito vaidosas, elas estão olhando muito para si, muito egoísta, entendeu? Querer fazer um curso, fazer uma outra coisa, mas isso depois não volta em benefício do produtor rural. Então isso aí amarra muito. Nós temos muitos bons servidores que são comprometidos lá com o grupo de produtores rurais em si, com a comunidade em si. Mas nós temos pessoas que não têm essa visão, eles pensam só em enriquecer o seu currículo, esquecendo do objetivo da empresa, que é o desenvolvimento rural.	Gestor 14
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grupo</li> <li>✓ Carreira</li> <li>✓ Público alvo</li> </ul>	Eu acho que tudo pesa, porque se eu tenho um grupo que eu goste das pessoas, que tem respeito uns pelos outros é muito melhor. As pessoas, elas se sentem, bem, portanto, elas têm um interesse que aquela instituição vá adiante para manter este grupo que se respeita. A tarefa, o que fazer... acho também que eu tô falando um pouco de mim, não estou falando muito dos outros não. Porque se é uma coisa que eu acho que o INCAPER, por exemplo, vai levar o bem-estar, futuro para a população com quem tava trabalhando, reconhecimento com quem ele trabalha, com minha profissão eu vou me comprometer por causa disso também. E todo membro tem um pouco de autoestima. Então se eu, na minha profissão, eu quero ser uma pessoa... eu acho que muita pessoa pensa assim, também você tem a possibilidade dentro do que ele tá fazendo de reconhecer sua profissão.	Gestor 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grupo</li> <li>✓ Atividade</li> </ul>	..o que temos percebido mais é o envolvimento muito mais com grupos A gente vê nitidamente isso: o que tem de pessoas que estão extremamente comprometidas com o trabalho e não estão comprometidas com o Instituto... Então a gente vê um comprometimento muito grande com o trabalho... muito com o grupo de trabalho, muito com aquilo que faz	Gestor 16

Continua...

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instituição</li> <li>✓ Valores</li> <li>✓ Público alvo</li> </ul>	São três comprometimento - institucional, pessoal, que vocês estão colocando seu nome embaixo e com público externo a gente quer atender. Esse público, eu acho que deve atender.	Gestor 7
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Público Alvo</li> </ul>	Então a gente vê um compromisso realmente com desenvolvimento rural, é gente que tem em sua base, em sua formação um princípio de desenvolvimento e tem esse conceito, não é a mera Instituição que vai fazer isso	Gestor 8
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Público alvo</li> <li>✓ Valores</li> <li>✓ Organização</li> <li>✓ Carreira</li> </ul>	Clientes, valores pessoais, organização. A carreira é quase consequência desse envolvimento	Gestor 20
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valores relativos ao trabalho</li> <li>✓ Atividade</li> </ul>	<p>O profissional se compromete com ele, no sentido da ideologia dele. Acho que ele se compromete na concepção dele com a ideologia, com a proposta que ele tá querendo levar pra Instituição. [...]</p> <p>Com a atividade dele, dentro da concepção que ele pensa que é melhor pra instituição.</p>	Gestor 29
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valores relativos ao trabalho,</li> <li>✓ Público Alvo,</li> <li>✓ Grupo</li> </ul>	<p>... a crença de que eu preciso dar minha contribuição para a melhoria da vida dos agricultores e fazer a minha parte para mudar um pouco esse estado de coisa, acho que as coisas podem ser melhor, um outro mundo é possível sim, se todos fizerem um pouco mais pra isso. [...]</p> <p>... razão da nossa existência, tenho muito respeito pelos agricultores e é a principal razão que mantenho meu ritmo até hoje. [...]</p> <p>caramba, quando olho para um lado...a vontade que dá é de sair correndo e nem olhar pra trás, mas olhando para um outro lado ...tem umas pessoas que encantam a gente no modo de trabalhar, de ver a vida, de ir em frente independentemente dos desafios do dia a dia (acho que são essas pessoas que mantêm a instituição no prumo ainda), e isso é que me move</p>	Gestor 2

**Quadro 7:** Múltiplos focos do comprometimento – resposta específica a questionamento sobre os focos

**Fonte:**Dados da pesquisa.

Dentre os gestores que percebem a coexistência de múltiplos focos, não há um consenso quanto aos resultados decorrentes para a organização.

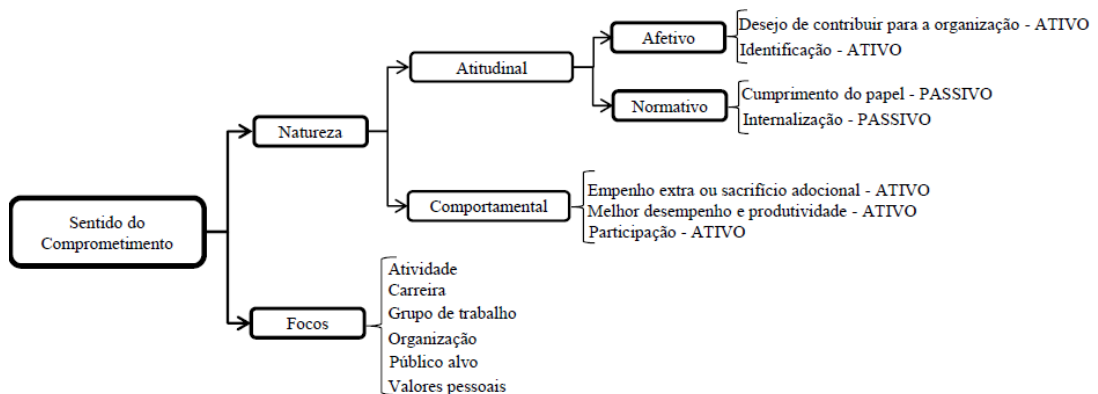
Eu acho que tudo pesa, porque se eu tenho um grupo que eu goste das pessoas, que tem respeito uns pelos outros é muito melhor. As pessoas, elas se sentem, bem, portanto, elas têm um interesse que aquela instituição vá adiante para manter este grupo que se respeita. A tarefa, o que fazer... Acho também que eu tô falando um pouco de mim, não estou falando muito dos outros não. Porque se é uma coisa que eu acho que o INCAPER, por exemplo, vai levar o bem-estar, futuro para a população com quem tava trabalhando, reconhecimento com quem ele trabalha, com minha profissão eu vou me comprometer por causa disso também. E todo membro tem um pouco de autoestima. Então se eu, na minha profissão, eu quero ser uma pessoa... eu acho que muita pessoa pensa assim, também você tem a possibilidade dentro do que ele tá fazendo de reconhecer sua profissão (Gestor 3).

..o que temos percebido mais é o envolvimento muito mais com grupos. [...] A gente vê nitidamente isso: o que tem de pessoas que estão

extremamente comprometidas com o trabalho e não estão comprometidas com o Instituto...[...] Então a gente vê um comprometimento muito grande com o trabalho... muito com o grupo de trabalho (Gestor 16).

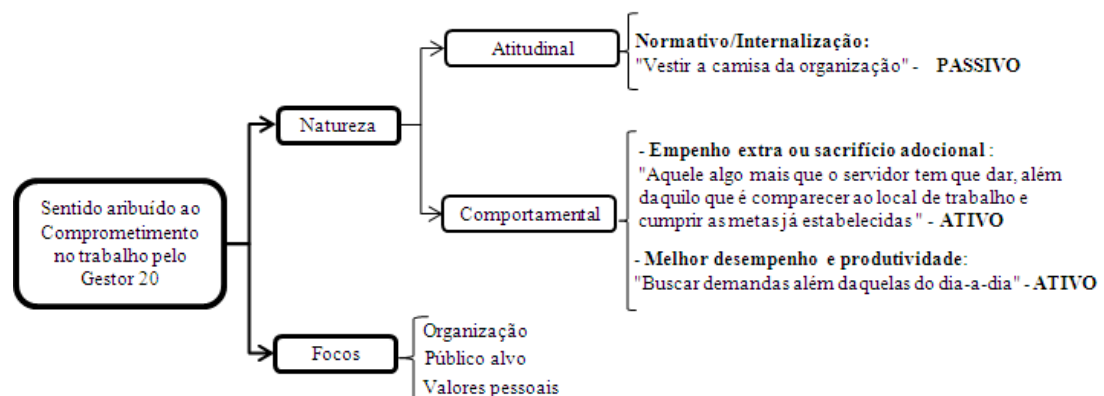
Enquanto alguns percebem que o comprometimento com focos específicos terá efeitos positivos, mesmo que indiretos sobre os demais, outros percebem que tal coexistência pode ser conflituosa, por exemplo, em situações nas quais o indivíduo negligencia o foco organização em detrimento da carreira ou do grupo, porque eventualmente pode indicar comportamentos contrários à missão do Instituto.

Sintetizando os resultados apresentados nesta seção, observa-se que o significado do comprometimento, segundo os gestores, articula as diferentes naturezas, dimensões, indicadores, caráter e focos, conforme Figura 18.



**Figura 18:** Sentido do comprometimento na percepção dos gestores  
**Fonte:**Dados da pesquisa.

Para demonstrar que essa articulação também é percebida na fala individual dos gestores, apresenta-se, ainda, o sentido do construto na visão de um Gestor escolhido de forma aleatória (Figura 19).



**Figura 19:** Sentido do comprometimento no trabalho segundo o Gestor 20  
**Fonte:**Dados da pesquisa.

As naturezas comportamental e atitudinal, bem como elementos característicos do caráter ativo e passivo e dos múltiplos focos estão presentes no sentido do construto atribuído pelos gestores de maneira geral, bem como no sentido

atribuído pelo Gestor 20.

### **5.1.2. Os antecedentes do comprometimento no trabalho**

Como apresentado na seção 3.1, existe uma profusão de estudos sobre os fatores que favorecem o estabelecimento e o fortalecimento do vínculo do comprometimento organizacional, sendo vasto também o leque de variáveis testadas no intuito de identificar os melhores antecedentes do construto.

#### **a) Antecedentes do comprometimento no nível do indivíduo**

Entre os fatores no nível do indivíduo capazes de favorecer o vínculo do comprometimento, os gestores destacaram as características funcionais como, por exemplo, lotação e pessoais como, por exemplo, valores relativos ao trabalho.

A lotação do indivíduo numa atividade com a qual ele tem afinidade – “estar trabalhando na área da qual ele gosta, em que ele quer trabalhar” (Gestor 03); “eu acredito que é fazer o que gosta. Se a pessoa tá realmente fazendo o que gosta, ela tem mais comprometimento” (Gestor 29) e para a qual está preparado, porque segundo o Gestor 8, “também implica uma formação acadêmica adequada, voltada para este tipo de atividade, porque a escola pode contribuir grandemente para a mudança das pessoas para um maior comprometimento”.

Os gestores se manifestaram, ainda, sobre a relação do tempo de serviço com o comprometimento. A percepção dos mesmos é que não existe uma relação direta entre tais variáveis. Para o Gestor 20, o tempo de serviço não é determinante para o comprometimento, pois “não são todos os servidores antigos do INCAPER que tem esse comprometimento e nem todos os novatos tem também. O grupo de 2005 comprometido, proporcionalmente, pode ser comparado às pessoas que estão na casa de 30, 40 anos”.

O Gestor 28, por sua vez, destaca as mudanças vivenciadas nas relações de trabalho: “eu não diria que o tempo de instituição, eu diria que a época era diferente. Quando nós entramos no instituto o regime era outro, era um pouco mais rígido [...] tinha uma linha e aquela linha tinha que ser seguida”. Apesar da existência de uma maior rigidez, o gestor destaca a liberdade de ação e o prazer com que o trabalho era realizado.

Ainda sobre a relação entre o tempo de serviço sobre o comprometimento dos

indivíduos, o Gestor 4 concorda com as falas anteriores, destacando que é perceptível a diferença de intensidade do vínculo entre pessoas com mesmo tempo de serviço. Para este gestor, contudo, enfatiza a necessidade de ações organizacionais no sentido de criar condições para que o indivíduo se comprometa, citando como exemplo que “deve ser feita a discriminação das atividades e das responsabilidades para o novo entrante, porque senão com o tempo ele começa a pensar quanto mais quieto eu ficar menos trabalho eu vou ter”. Esse fator está associado à discussão da ambiguidade do papel do trabalhador na empresa, que será apresentado nos próximos itens.

As características pessoais, em especial aquelas referentes aos valores relativos ao trabalho, constituíram o principal antecedente do comprometimento, especialmente as crenças normativas que o indivíduo tem como orientadoras em sua vida profissional e a importância atribuída aos resultados e objetivos do seu trabalho.

Evidências quanto ao papel das crenças normativas foram enfatizadas nas falas dos gestores. Enquanto o Gestor 7 destacou a ética – “questão de ética, se a pessoa não tiver ética, não se compromete com nada”, o gestor 8 destacou a própria índole da pessoa

Primeiro acho que é a índole das pessoas, porque não é só salário, bem-estar e reconhecimento que vão fazer um servidor ser um grande comprometido com tudo quanto é trabalho. Depende muito da sua índole, da sua formação, dos seus princípios, daquilo que ele herdou e até da geração dele. No geral, depende muito da índole das pessoas (Gestor 8).

Comprometimento é uma decisão individual! Comprometimento não é contrato! Volto no termo: comprometimento é um pacto (Gestor 9).

Também foram destacadas a formação política (Gestor 4), para “a formação política dele, que eu acho que tem um peso importante nesse comprometimento”, os valores “é uma questão de valores que a pessoa tem que acaba aumentando o grau de comprometimento dela com a Instituição” (Gestor 21).

Os participantes destacaram, ainda, a coerência que os indivíduos atribuem aos resultados do seu trabalho. Para o Gestor 7, o comprometimento será favorecido pela crença do indivíduo de que o seu esforço será determinante para a realização do seus sonhos – “são pessoas que acreditam na utopia ou no sonho. Acho que vai muito da pessoa, porque você acredita que o seu esforço vai render alguma coisa. Por sua vez, o Gestor 15 assinala a opção ideológica e filosófica em servir ao público como antecedente do vínculo – “hoje a opção filosófica, a ideologia do servidor, a opção de realmente de você estar servindo, de ser servidor do público, estar servindo ao



público que você trabalha. Eu vejo mais nesse nível de você ter o tipo de opção de vida individual, um plano muito seu”.

Ainda no nível do indivíduo, o Gestor 16 destaca a importância do autoconhecimento do indivíduo, porque, segundo ele,

a primeira coisa é a gente entender qual é a missão. Quando eu falo da missão, não é só da missão da Instituição não. A missão pessoal mesmo: qual é o meu papel como indivíduo, como ser humano, sabe? O papel dentro da sociedade. Eu acho que quando a gente entende isso e vê que isso é a base, eu acho que as outras coisas vão acontecendo (Gestor 16).

#### **b) Antecedentes do comprometimento no nível da organização**

Apesar do papel atribuído aos fatores individuais, os gestores também indicaram pontos relacionados à organização, em especial relacionados à justiça organizacional, suporte organizacional e suporte social.

Semdesconsiderar a relevância de temas utilizados no estudo dos antecedentes do comprometimento, como práticas de gestão de pessoas, comunicação, cultura organizacional, entre outros, nesta dissertação optou-se pelos construtos percepção de justiça organizacional, percepção de suporte organizacional e percepção de suporte social. Esta escolha se deu em função de se considerar que tais construtos contemplam os temas citados de forma não fragmentada.

No tocante à justiça organizacional, destacam-se as dimensões distributiva e procedimental. Para os Gestores 2 e 26, a justiça procedimental tem um papel determinante para o comprometimento. Ambos fizeram referência a uma situação vivenciada dentro do Instituto para exemplificar a relevância de tal dimensão, sintetizada na seguinte fala:

Eu poderia num primeiro impulso falar a questão salarial, que eu acho que para alguns colegas do INCAPER, mais especificamente do INCAPER, alguns setores como o administrativo que sabidamente foram desfavorecidos, em função dos últimos acordos salariais. Por exemplo, o fator remuneração para esses colegas, eu acho que já seria, teria um grande peso, pra trazê-los talvez maior comprometimento com suas atividades, um exemplo. Não vejo que o salário, a remuneração sejam a causa, o estímulo, para todos que não estejam comprometidos, mas pra parte de alguns colegas nossos do INCAPER, eu acho que sim, seria um dos principais fatores aí a serem trabalhados (Gestor 26).

Pela fala deste Gestor, observa-se que o salário, em si, não é, necessariamente, um fator determinante para o comprometimento, mas que eventuais injustiças percebidas nesse campo podem ter efeito indireto sobre o vínculo.

Aspectos relacionados à justiça procedimental também foram percebidos nas

palavras do Gestor 11, para quem “umas das coisas que faltam é isso. Pessoas que se doam demais, trabalham além do que deveriam, enquanto outras que na realidade, não vou dizer que não trabalham, mas também não passam daquilo ali e, na verdade, são tratados como iguais, muitas vezes”.

A dimensão de suporte organizacional relacionada aos retornos/retribuições também foi recorrente na fala dos gestores. Tais retribuições envolvem questão financeira, considerada relevante, mas também foram enfatizadas a importância do reconhecimento, da valorização dos frutos do trabalho e retornos, como oportunidades de capacitação e desenvolvimento, como extremamente importantes para os indivíduos. Os gestores fizeram questão de ressaltar a importância dos retornos para além de questões financeiras.

Valorização profissional. Valorização profissional é muito mais que apenas salário digno, ou salário compatível com a função que a pessoa exerce. A valorização profissional é a pessoa sentir que o esforço dela está se revertendo em benefício próprio e em benefício da sociedade, à qual ela está servindo como agente. Profissional que não é valorizado é aquele que trabalha, dá o melhor de si e não é reconhecido, profissionalmente, em relação a salário, em relação ao valor que a própria sociedade dá a ele. Isso é muito ruim. O Instituto tem que valorizar seus funcionários (Gestor 1).

O comprometimento é favorecido quando você também é reconhecido pelo que você está fazendo. [...]. Eu acho que quando você tem um estímulo, não precisa ser um estímulo financeiro só, mas algumas oportunidades de capacitação, até mesmo de participar de um evento como esse, eu acho que é uma forma de você ser valorizado e acho que isso facilita o comprometimento (Gestor 11).

Eu acho que é a questão do reconhecimento, passa pela questão salarial também, mas eu acho que a questão de reconhecimento, de apoio ao trabalho dele (Gestor 25).

A capacidade do técnico. As condições que o Instituto deva dar a esse técnico, a preparação para que ele possa cada vez mais estar preparado, ele estar, por exemplo, com boas informações pra trazer, estar sempre participando dos movimentos, das coisas novas que estão acontecendo, da mudança em si, porque o ambiente externo é instável. Então você tem mudanças, você tem que estar ligado nisso e pra isso o Instituto tem que dar condições (Gestor 14).

É a pessoa obter valorização dentro da instituição, reconhecimento dentro da instituição. Tanto reconhecimento profissional e até financeiro também. Mas reconhecimento. Uma coisa não pode sem a outra, senão a pessoa se desmotiva (Gestor 24).

A reciprocidade foi apontada pelo Gestor 13, cujas palavras se aproximam muito do conceito fornecido pela literatura para o construto suporte organizacional. Segundo ele, “para que o empregado seja comprometido com a organização, ele tem que perceber que a organização se preocupa com ele, né?”

Dentre os fatores relacionados à organização, os gestores também apontaram a dimensão informacional do suporte social como antecedente do comprometimento. O Gestor 17 destaca a importância da existência de um sistema de comunicação que, de fato, transmita informações confiáveis e precisas.

Acho que o que favorece esse comprometimento para mim é o conhecimento, a troca de informações, a circulação da informação. Na medida em que a informação é passada, então você sabe que as coisas estão acontecendo, você acaba se inteirando. [...] Informação! O que falta nas pessoas, no mundo atualmente é a informação correta. Também a informação pode vir incorreta, pode vir de forma negativa, mas sempre tem que estar atento a isso (Gestor 17).

O Gestor 12, por sua vez, lembra a necessidade do suporte informacional, considerando ser relevante para o comprometimento que existam “uma série de condições, condições de trabalho [...] processos, procedimento administrativo, dentro do Instituto que facilite essas atividades”. Tais processos e procedimentos compreenderiam as informações necessárias para que o indivíduo se oriente na solução de problemas cotidianos ou na tomada de decisão.

### c) **Antecedentes do comprometimento no nível do trabalho**

Finalmente, no nível do trabalho, foi possível identificar, a partir da análise dos dados, que os gestores consideram as variáveis escopo do trabalho, papel na empresa e relação grupo/líder como potencializadores do comprometimento dos indivíduos.

Especialmente no que se refere ao escopo do trabalho, os gestores apontam a existência de *feedback*. Para o Gestor 27,

Mas eu acho que algumas ações da Instituição também influenciam no fator de você ter mais ou menos pessoas comprometidas. Existem algumas coisas que facilitam esse comprometimento: você observa que as suas atividades têm retorno, você recebe retorno do que você tá fazendo [...] você observa que eles te informam, você tá caminhando no caminho certo ou te orientam pra você, caso não esteja na direção certa, voltar à sua atividade ou à sua ação pro caminho certo, esse retorno, na minha opinião, favorece o comprometimento no sentido de *feedback*.

Quanto ao papel na empresa, o principal elemento apontado foi ambiguidade, mas também se considerou a questão da sobrecarga como fator determinante para o comprometimento.

A ambiguidade, caracterizada pelo não recebimento de informações claras sobre o papel do indivíduo na organização, foi assinalada por vários gestores. O Gestor 4 destaca a necessidade da clareza quanto ao papel para novos servidores como uma condição para que o indivíduo se comprometa: “também se é dado a ele

ou não a condição de se comprometer. Deve ser feita a discriminação das atividades e responsabilidades para o novo entrante”. Este participante acredita que, no processo de socialização, devem ser envidados esforços no sentido de dar essa clareza, essa delimitação do papel, sob pena de que os indivíduos venham a se sentir soltos dentro da instituição, o que teria um efeito negativo sobre o vínculo do comprometimento.

O Gestor 16 também destaca a necessidade de clareza quanto ao papel que é esperado do indivíduo. “A partir do momento em que a gente passa a ter isso, a ter caracterizados, definidos bem os cargos e as funções, eu acho que as pessoas começam a se sentir inseridas. Muitas vezes elas estão dispersas, elas não se sentem inseridas. Onde é que eu estou jogando?”. Para este gestor, as características pessoais são importantes, mas as questões relacionadas à clareza do papel, dos objetivos para os quais os esforços devem ser canalizados dentro da instituição são pré-requisitos para que tais características se façam sentir.

O Gestor 11 acredita que a sobrecarga pode influenciar negativamente o comprometimento com a atividade, no sentido de que o indivíduo com carga de trabalho além da capacidade de execução não tenha condições de realizar todas as suas tarefas, o que o levará a receber cobranças pelas demandas não atendidas. Para este gestor, essa prática pode criar uma situação em que o comprometimento do indivíduo seja, de certa forma, neutralizado, na medida em que, sobrecarregado, ele não consiga dar as respostas que normalmente seriam dadas.

Finalizando a apresentação do terceiro e último nível – características do trabalho -, os gestores apontaram variáveis relacionadas ao relacionamento grupo/líder, entre as quais a liderança participativa, a comunicação do líder e a coesão do grupo.

Para você ter comprometimento pra mim é fundamental a construção. [...] é muito claro isso. Eu acho assim, sobretudo, haver envolvimento, participação das pessoas, na hora de planejar, na hora de você pensar o que vai ser feito. A partir do momento em que as pessoas participam, a coisa seja realmente participativa, aí assim ela se envolve, ela dá ideia, ela discute, perde-se ali, ganha-se acolá, mas enfim, no final a gente constrói uma coisa... se não for consenso, pelo menos as ideias a gente consegue convergir no final. Isso, acho que facilita muito as pessoas se comprometerem, se envolverem realmente no processo de pensar o que será feito. Não só na hora, vamos fazer isso, tá feito e acabado. Vamos pensar antes, vamos construir juntos, acho que isso facilita muito, é um ambiente bastante favorável para as pessoas se comprometerem. Eu acho que isso é fundamental! (Gestor 2).

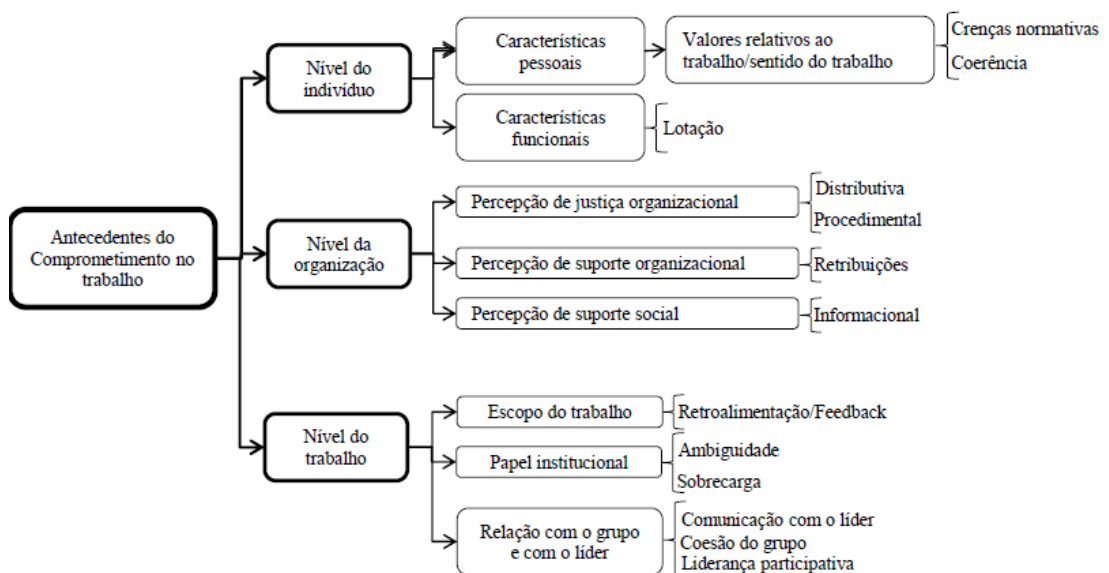
O Gestor 16 também destaca a importância da gestão participativa, particularmente da definição de questão relevantes, como a missão institucional. Para

ele, os indivíduos precisam mais que conhecer a missão institucional, precisam ter participado de sua definição. “A gente fica imaginando que essa missão foi estabelecida não por um consenso geral, mas que tenha a percepção de todos na construção dela. Porque se houve a percepção, a gente vai perseguir. Se não houve, ela é missão de alguns, não é de todos”.

O Gestor 10, por sua vez, destaca a coesão do grupo e a comunicação com o líder. Ela alia tais variáveis a aspectos relacionados ao escopo do trabalho no que se refere à clareza dos papéis dos indivíduos no contexto organizacional.

Criar harmonia. Porque não dá pra se trabalhar, nem fazendo esse planejamento estratégico, se você não tiver harmonia, colocar cada qual no seu cantinho, no seu, vamos dizer assim, na sua função. [...] Seria as pessoas conversando melhor, uma comunicação melhor entre as pessoas de forma que ela entendesse, não imposições.

A Figura 20 apresenta uma síntese dos antecedentes do comprometimento no trabalho percebidos pelos participantes desta pesquisa.



**Figura 20:** Síntese dos antecedentes do comprometimento organizacional na percepção dos gestores  
**Fonte:**Dados da pesquisa.

É possível observar, com base na síntese apresentada na Figura 20, que, para os gestores, os antecedentes do comprometimento não se restringem a um único nível, sendo o constructo influenciado tanto por questões no nível do individual quanto organizacional ou do trabalho.

### 5.1.3. Os consequentes do comprometimento no trabalho

A análise das consequências do comprometimento foi realizada considerando quatro grupos – o indivíduo, o grupo de trabalho, a organização e, finalmente, a

sociedade, em especial os produtores rurais.

#### a) **Os consequentes do comprometimento para o indivíduo**

Quanto aos consequentes do comprometimento para o indivíduo, os gestores percebem como resultados positivos aqueles relacionados à realização pessoal (satisfação e sensação de dever cumprido) e profissional (crescimento e reconhecimento), além de aspectos relacionados à saúde e ao bem-estar, sendo que, nesse caso, são percebidos não só resultados positivos, mas também externalidades negativas associadas ao vínculo.

O comprometimento gera satisfação para o indivíduo, segundo o entendimento do Gestor 2, que é taxativo: “não há coisa melhor pra mim do que fazer uma coisa assim, em que eu acredito em que eu apostei, que ajudei a construir e tal. Pra mim é fundamental, isso me dá satisfação, isso me dá animação, isso me motiva, isso me deixa... isso me acelera. Os reflexos disso se refletem na vida pessoal”, com o que concorda o Gestor 9.

Efetivamente ele passa ser uma pessoa melhor na sociedade na qual ele está inserido, onde ele vive, no bairro, na casa, com os amigos, na roda, ele vai melhorar a autoestima, ele vai melhorar a convivência. Passa a ser um cidadão que vai contribuir como cidadão muito mais para a sociedade dele, ao passo que se ele não tiver essa satisfação, ele vira um cara frustrado, descrente, achando que nada dá certo, que nada funciona. Ao invés de ajudar a sociedade a caminhar, ele vai ajudar a sociedade a regredir (Gestor 9).

Contudo, alguns gestores vêem esta satisfação potencializada quando o indivíduo percebe reciprocidade, ou seja, quando percebe que também a organização se compromete com ele.

Bom, para ambos, seria um crescimento, uma melhoria, tanto para o indivíduo que eu acho que é a satisfação de você ser comprometido, o que não necessariamente leva a um reconhecimento. Mas se for ainda um comprometimento reconhecido, nossa, isso aí seria pro indivíduo uma satisfação muito grande do ponto de vista pessoal. Saber que está sendo... está contribuindo pro crescimento de uma instituição, no nosso caso por ser uma instituição pública, estar contribuindo pro desenvolvimento do Estado, eu acho que isso é uma satisfação (Gestor 26).

No contexto desta pesquisa, o sentimento de dever cumprido foi destacado como resultado do comprometimento nas palavras do Gestor 23, para quem o resultado do comprometimento para o indivíduo é “de ir pra casa com a sensação de dever cumprido. É muito bom isso”. Opinião compartilhada pelo Gestor 10, de forma enfática: “olhe, eu me sentia feliz, com sentimento que eu cumpri meu dever”. E também pelo Gestor 29, que afirma “o dever estar cumprido”, assim como pelo Gestor 16 ao afirmar que

principalmente, a questão da satisfação. [...] eu acho que você também não tem a satisfação do dever cumprido {se não for comprometido}. A gente pode continuar tendo mais eficiência, mais eficácia, mas se você não percebe isso... o indivíduo que não consegue perceber onde é que ele tá chegando, porque às vezes a Instituição chega, mas ele não percebe aonde ela está chegando, eu acho que isso também para ele não é bom, ele não tem a razão de ser.

Os Gestores 12 e 21 percebem que o indivíduo comprometido tem maior possibilidade de crescimento profissional. O Gestor 12 afirma que “se o indivíduo ele tem um comprometimento no INCAPER, ele tem um bom crescimento profissional”, recebendo a concordância do Gestor 21, ao afirmar que “para aquele indivíduo vai ser crescimento profissional”.

O reconhecimento profissional pode ser da própria organização, conforme percebe o Gestor 11. “Eu acho que o Instituto também oferece oportunidades pra quem, eu acho, que ele percebe que se compromete mais”. Concordando, o Gestor 24 percebe que “aquelas pessoas que demonstram que têm maior comprometimento na instituição, são pessoas que eu vejo que estão mais felizes dentro do sistema e são mais valorizadas dentro do sistema”.

Nesse ponto, em que se discute o reconhecimento profissional por parte da instituição, é importante destacar a fala do Gestor 3, apontando para um fator subjetivo que pode influenciar a avaliação do comprometimento do indivíduo. Ele cita como exemplo que o comprometimento do indivíduo com uma causa dentro da organização pode ser avaliado positivamente por um grupo e negativamente por outro, o que poderia levá-lo tanto ao crescimento profissional como também a ser penalizado.

O reconhecimento profissional foi muito apontado pelos gestores como um resultante do comprometimento. Para o Gestor 14, “o funcionário, para ele não tem coisa mais gratificante do que ele ser reconhecido por aquele trabalho que ele fez. Então, ele tá ao mesmo tempo trabalhando e desenvolvendo, mas ao mesmo tempo ele tá... ao mesmo tempo sendo reconhecido. Esse reconhecimento é importante”.

O reconhecimento também pode ser externo, da comunidade. O Gestor 4, baseando-se no processo de avaliação de desempenho, afirma que internamente o “comprometimento não tem mérito [...], no entanto, outra avaliação é que você pode ser externamente visto como pessoa que trabalha”. Esse reconhecimento guarda relação com os valores pessoais: “Aí é formação”.

O reconhecimento pessoal foi aliado a questões como satisfação e sentimento do dever cumprido. Para o Gestor 7, a satisfação com o reconhecimento dos pares é

“ser identificada como uma pessoa que contribui pra que aquilo ali... as pessoas de teu grupo... a gente está sempre em pares, se teus pares identificarem que você realmente contribuiu com aquilo que eles estavam almejando, que eles acreditavam que o INCAPER tinha que fazer, pessoalmente vou estar satisfeita”. A resposta do Gestor 28 aponta na mesma direção: “para a gente, não tenha dúvida, é o reconhecimento seu, não é? Do seu trabalho. Isso aí, seja do seu público, seja dos seus superiores, dos seus dirigentes. É muito importante você ter esse reconhecimento”.

No que se refere à saúde e bem-estar para o indivíduo, além dos resultados positivos, o comprometimento também traz consigo implicações negativas na visão dos gestores. Bem-estar e segurança foram citados como os frutos positivos.

[...] muito importante, porque [...] o que colhemos não é somente físico, é emocional também, psíquico e emocional, porque quando a pessoa está feliz com o seu resultado de trabalho, ela também massageia o seu ego e fica bem, é preciso entender que não é só salário, é o bem-estar e o comprometimento que fazem isso (Gestor 8).

Para o Gestor 17, o reconhecimento que a Instituição alcançou junto à sociedade em decorrência do comprometimento do grupo, traz

[...] mais tranquilidade, eu acho que mais segurança. A gente vive um mundo de muita mudança, muita insegurança. Na medida em que as pessoas tão conscientes a empresa tem um rumo, tá gerando resultado, a sociedade... ainda mais que somos servidores públicos. Na medida em que a gente vê que a sociedade nos reconhece, [...] eu acho que isso traz pra gente segurança.

Por outro lado, o Gestor 11 destaca os resultados negativos do comprometimento. Para o indivíduo, “é a insônia” e a ausência do lar “eu não paro mais em casa!”, com o que concorda o Gestor 3, “às vezes não dá atenção que deveria dar à família”, e o Gestor 28, para quem “o lado negativo da coisa é que você abre mão de algumas coisas da sua vida em prol disto daí. Uma delas é a família mesmo, né?” Mas minimizam, lembrando o lado bom já relatado. Apesar de o Gestor 28 afirmar que a família reconhece o trabalho, diz que a esposa se ressentia dessa ausência do seio familiar.

A sobrecarga de trabalho que recai sobre os indivíduos comprometidos pode, acredita o Gestor 11, comprometer a qualidade do resultado do trabalho destes indivíduos, porque eles acabam com sobrecarga de trabalho. O indivíduo comprometido pode, ainda, se sentir frustrado. Segundo o Gestor 21, “o comprometimento numa instituição em que as coisas não estão acontecendo, o resultado vai ser frustração daquele comprometido, se o todo não é comprometido”.



## **b) Os consequentes do comprometimento para o grupo de trabalho**

Evidências acerca da estabilidade e coesão do grupo como consequente do comprometimento foram encontradas nas palavras do Gestor 2 – “até na hora dos resultados negativos se absorve melhor esse aspecto também”, do Gestor 25 – “ela [a pessoa comprometida] consegue interagir melhor com as pessoas” e do Gestor 10, que vê como resultado “um ambiente interno mais harmonizado, não um ambiente de quase uma guerra”.

Apesar de terem sido encontradas menos evidências dos consequentes do comprometimento para o grupo de trabalho, quando comparado aos resultados para o indivíduo e para a organização, observa-se que os resultados encontrados para esse alvo são relevantes e podem ser mediadores de resultados positivos para outros alvos citados. A absorção e análise dos resultados negativos pela equipe/grupo, a harmonia do ambiente e a interação, por exemplo, serão positivas para a saúde do indivíduo, da mesma forma que reverter-se-ão em resultados positivos para a organização, para a atividade, entre outros.

## **c) Os consequentes do comprometimento para a organização**

Analisados os potenciais resultados para a organização, foi possível identificar a presença de elementos relacionados a comportamentos de cidadania organizacional, ao desempenho do indivíduo (eficiência e eficácia, produtividade, qualidade do trabalho) e aos resultados organizacionais (alcance dos objetivos e metas, eficiência e eficácia, preservação e fortalecimento da imagem, produtividade, crescimento e sustentabilidade).

No que se refere à cidadania organizacional, o Gestor 6 afirma que o indivíduo comprometido ‘sai de sua zona de conforto’, sai do seu papel previamente definido de ‘pesquisador’, de ‘extensionista’, abre mão de seu conhecimento técnico e busca conhecimentos que técnica e individualmente não lhe serão relevantes, mas que são importantes para a Instituição, compreendendo que, naquele momento, a característica decisiva não será a sua *expertise* pessoal, mas que “decisiva vai ser a capacidade que você tem de ajudar fulano a chegar ao resultado dele. Aí é que tá a diferença”.

A influência do comprometimento no desempenho dos indivíduos foi um dos fatores mais apontados pelos gestores na categoria resultados para a organização. O

Gestor 20 acredita que o comprometimento influencia a qualidade do serviço realizado. “Para a organização, eu acredito que seja a qualidade do trabalho que ele executa”, opinião compartilhada pelo Gestor 19, para quem o comprometimento tem como consequência “um trabalho mais bem feito. Quando você está comprometido com uma coisa, você busca, você pesquisa, você se aprimora naquilo e com isso a Instituição só vem a lucrar”. Este mesmo gestor destaca a produtividade do indivíduo. Para ele, o indivíduo comprometido “acaba rendendo mais”, enquanto o Gestor 18 vê essa qualidade associada ao atendimento do produtor rural, “agora, para a Instituição, vai ser uma mudança de melhoria de qualidade de atendimento”.

Mais que agir diretamente sobre a *performance* do indivíduo, os gestores do PEI entendem que o comprometimento dos indivíduos também influenciará os resultados organizacionais, em especial no que se refere ao alcance dos objetivos e metas organizacionais, ao fortalecimento e preservação da sua imagem, ao cumprimento de sua missão, bem como à sua sustentabilidade e a seu crescimento.

O alcance dos resultados e metas organizacionais foi o fator mais apontado pelos gestores entre os consequentes do comprometimento. Na visão do Gestor 2, ocorre uma sinergia, “o resultado melhor que a gente esperava então. Até na hora dos resultados negativos, se absorve melhor esse aspecto também. Mas eu acho assim... os resultados, quando há comprometimento... tudo conspira pra ter resultados positivos, pra dar certo”.

Por sua vez, o Gestor 14 percebe que o comprometimento potencializa a ação individual no contexto do trabalho, alavancando os resultados de ações pontuais, mas que ao final serão refletidas nos resultados organizacionais.

O resultado do comprometimento, o que a gente vê são resultados positivos. Porque, uma vez que você tá comprometido, você briga por aquela causa e você brigando por aquela causa, você consegue mobilizar pessoas de outros setores, de parcerias e fazer com que rompa uma barreira e você não está sozinho. Você está com muitas pessoas do seu lado. Então, o que você faz? Você faz parcerias, você faz as coisas acontecerem e isso no final de tudo o que sai é o nome do INCAPER, é do Instituto.

O Gestor 3 acredita ser o comprometimento um pré-requisito para alcance dos objetivos e metas do INCAPER, para ele “sem comprometimento, principalmente no INCAPER, no serviço de assistência técnica e extensão rural se não houver comprometimento, eu acho que não vai”.

Quanto ao cumprimento da missão, os Gestores 12 e 29 compreendem que seu cumprimento é impactado pelo comprometimento. Para o Gestor 29, resulta do

comprometimento da equipe “o nosso público mais bem atendido. Compreendo que a gente alcança a proposta da instituição”, enquanto que, para o Gestor 12, “para o Instituto, se o pesquisador está produzindo, tá cumprindo, o Instituto [...] vai ter um nome reconhecido pela sociedade... de estar atendendo à demanda, ou seja, tá atendendo à sua missão, que é levar tecnologia para os produtores”.

Por sua vez, o Gestor 23 percebe, como decorrente do comprometimento, melhor eficiência no uso dos recursos. “Bom, a gente percebe que as pessoas fazem as coisas, talvez com menos tempo, melhor. Gastando até menos recursos, otimizando, potencializando os recursos disponíveis: materiais, humanos, pessoais”. Opinião compartilhada pelo Gestor 16, que aponta, juntamente com a eficiência, a eficácia, para quem o comprometimento

consegue melhorar a nossa eficiência e a nossa eficácia principalmente. [...]. Eu acho que se você consegue trabalhar com mais eficiência, com mais eficácia, eu acho que também isso é interessante, porque você consegue fazer um pouco mais, com o mesmo esforço. Talvez até você tenha que usar menos esforço e consegue mais resultados. E a gente não é máquina, então quanto mais consegue fazer com menos, eu acho que isso também pro indivíduo também é interessante.

Quanto à preservação e fortalecimento da imagem, o Gestor 9 afirma que

para a Instituição esse comprometimento, o primeiro, tem uma preservação da imagem da instituição, que isso é importante, ou seja, você preserva a Instituição e, no coletivo, você vai formando aliados de forma que a sociedade absorve a sua política, absorve o seu entendimento, de forma que a sociedade entende que você então é fundamental para ela e ela passa a valorizar a sua Instituição.

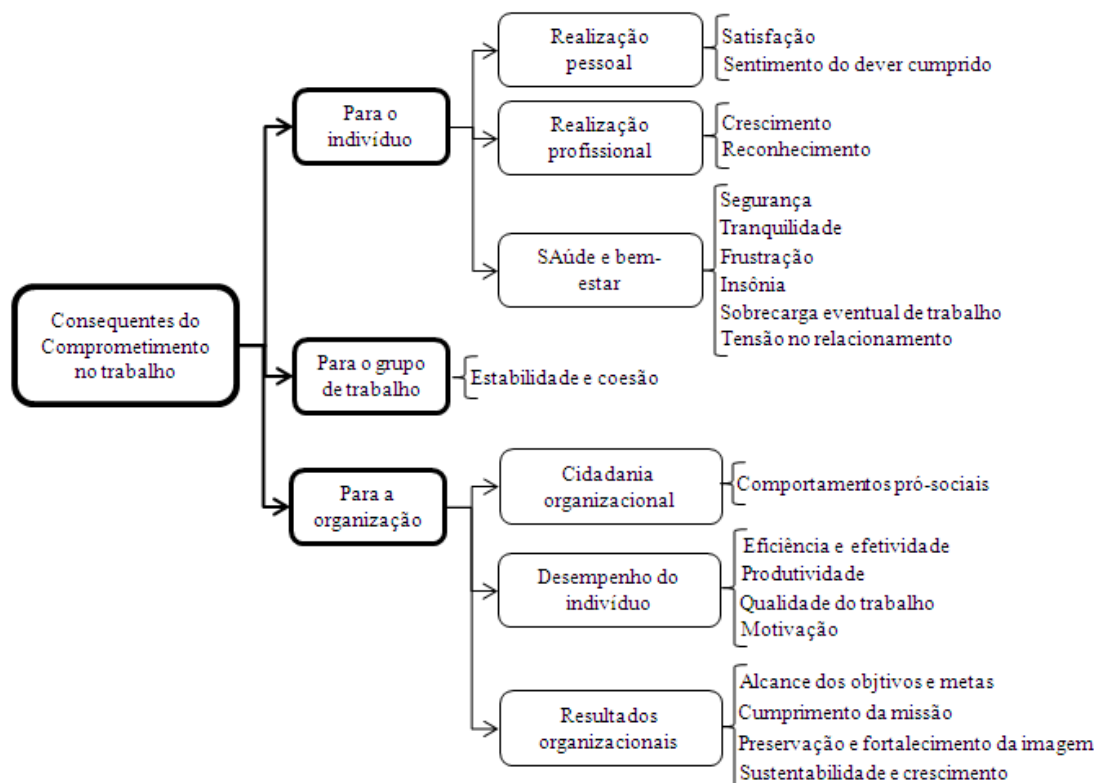
Quanto à sustentabilidade e crescimento, o Gestor 9 afirma que, com o reconhecimento da sociedade, a imagem da organização sai fortalecida e “a instituição ganha status político e abre porta pra captar recursos, pra propor parcerias, pra construir projetos novos, ou seja, ela se empodera desse arranjo”, garantindo, assim, o que o Gestor 21 qualificou, de forma objetiva, como sustentabilidade. O Gestor 24 acredita também que “pessoas comprometidas [...] só vão contribuir com o crescimento da Instituição”.

#### **d) Os consequentes do comprometimento para o público alvo**

Além do bom atendimento ao produtor rural, ressaltado pelos Gestores 18 e 15, o Gestor 7 destaca, ainda, que “se uma pessoa está comprometida com a Instituição, com aquilo em que ele acredita e com a sociedade, todo mundo só tem a ganhar: as pessoas, a sociedade... O indivíduo influenciaria o desenvolvimento da agricultura, a geração de renda, qualidade de vida”. Opinião compartilhada pelo

Gestor 14, que diz: “você está trabalhando por ele (Instituto) e para o desenvolvimento (do meio rural)”.

A Figura 21 apresenta uma síntese dos consequentes do comprometimento percebidos pelos gestores participantes desta pesquisa.



**Figura 21:** Síntese dos consequentes do comprometimento no trabalho na percepção dos gestores  
**Fonte:** Dados da pesquisa.

Observa-se que os resultados percebidos alcançam o indivíduo, o grupo de trabalho, a organização e o público-alvo. Destacam-se nesta síntese, a percepção quanto aos resultados para o público-alvo, bem como a percepção dos resultados negativos para o indivíduo.

Reconhece-se que as respostas dos gestores para as questões apresentadas nesta subseção naturalmente são influenciadas pela suas experiências e significados compartilhados dentro do contexto da realização do estudo. Contudo, após as questões mais gerais sobre o construto, considerou-se conveniente discutir com eles questões diretamente relacionadas ao cotidiano da Instituição onde a pesquisa foi realizada. Tais questões pontuais serão tratadas em seguida.

## 5.2. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A MANIFESTAÇÃO DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NO COTIDIANO DO INCAPER

Esta seção foi organizada visando a responder ao terceiro objetivo específico proposto nesta dissertação - descrever a percepção dos gestores sobre a manifestação do construto comprometimento no cotidiano do INCAPER.

Seu conteúdo contempla a percepção dos gestores sobre o comprometimento da equipe, a descrição do perfil do servidor comprometido/descomprometido, a avaliação quanto às características e práticas organizacionais que podem estar ligadas ao comprometimento e, finalmente, a influência da percepção do comprometimento na sua estratégia cotidiana de gestão da equipe.

A motivação para sua realização é decorrente da observação participante realizada ao longo da pesquisa de campo. Durante o processo de elaboração do PEI, o comprometimento foi apontado como condição determinante para o sucesso ou fracasso do plano elaborado, devendo o modelo de gestão de pessoas ser realinhado, abandonando as práticas focadas no controle para a busca do comprometimento da equipe.

Como dito anteriormente, não existe um consenso quanto ao comprometimento da equipe, no entanto, o tema foi considerado relevante para o grupo a tal ponto que foi incluído como um valor institucional. No evento realizado nos dias 26 e 27 de abril de 2011, em Venda Nova do Imigrante, com a participação de 113 servidores do Instituto, inclusive os 29 membros do grupo gestor do PEI participantes desta pesquisa, o vínculo do comprometimento foi apresentado como um ponto fraco e, em seguida, como um ponto forte, quando da análise de forças e fraquezas da Instituição.

A partir dessa situação vivenciada, os gestores foram questionados quanto à sua percepção sobre a intensidade do vínculo. Apesar de não ser objetivo do estudo a medição do grau de comprometimento da equipe, julgou-se relevante compreender a percepção dos gestores sobre esse aspecto, considerando que esta percepção poderia influenciar a sua prática cotidiana.

Algumas questões gerais observadas nas falas dos gestores, especialmente quanto ao comprometimento no âmbito da administração pública, merecem ser destacadas como, por exemplo, o preconceito para esse ambiente, que é evidenciado na fala do Gestor 25: “existem pessoas, são muitas, que vêm o INCAPER não como

um órgão público, mas como uma Instituição onde ele trabalha. Sendo assim ele vai se dedicar e levar a sério. Algumas pessoas fazem mais do que deveriam em função disso”.

Por sua vez, o Gestor 3 defende que é na administração pública que a pessoa tem autonomia de ser ou não comprometida, em face das relações trabalhistas nesse contexto, especialmente no que se refere à estabilidade do cargo público.

### **5.2.1. Sobre o servidor comprometido**

As respostas obtidas para tal questionamento permitem identificar que a maioria dos gestores percebe que o comprometimento da equipe é forte, contudo, não generalizado.

Alguns gestores destacam, ainda, que o forte comprometimento da equipe tem contribuído para que algumas dificuldades da Instituição, em termos de estruturas, de condições de trabalho, de quantitativo de pessoal, por exemplo, sejam superadas.

Acho que hoje a gente consegue alcançar esses resultados que estão aí para todos observarem em função desse grupo que tem esse comprometimento. Acho que é um grupo maior, uma maioria, e isso tem contribuído para a gente superar algumas dificuldades, até da instituição, de estrutura, e condições de trabalho (Gestor 23).

A gente por um lado vê que temos uma dificuldade de pessoal quantitativo no INCAPER e se não fosse o comprometimento do pessoal que está aqui as coisas estariam bem mais difícil, então existe sim o comprometimento da maioria das pessoas (Gestor 26).

Para o Gestor 15, apesar da tendência de se ver os exemplos negativos, o comprometimento de equipe é forte. Ele cita os resultados alcançados pela Instituição para demonstrar sua percepção.

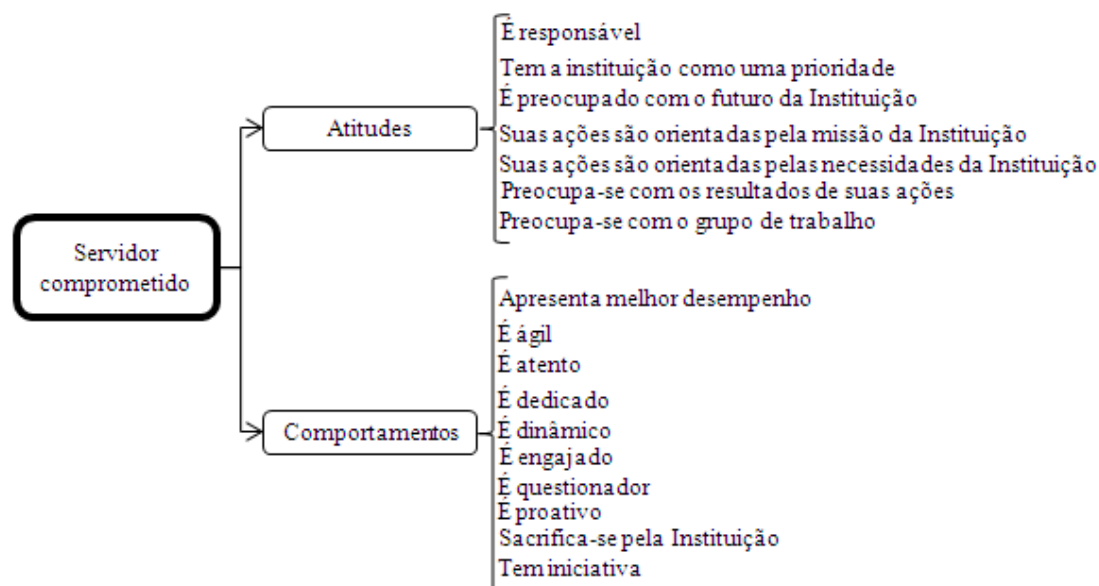
Dentre as falas dos gestores que percebem o comprometimento da equipe como um ponto forte, algumas questões merecem ser destacadas como, por exemplo, a diferenciação entre comprometimento e motivação feita pelo Gestor 16.

O que a gente tem são momentos de instabilidade e insatisfação, em que às vezes até as pessoas fazem um esforço muito grande para não exercerem as atividades como uma forma de manifestação, mas a partir do momento em que as atividades são organizadas, elas cumprem. Acho que o ponto passa muito mais pela motivação do que em relação ao comprometimento.

Foi solicitado aos gestores que justificassem suas respostas, indicando os fatores observáveis no cotidiano que os levaram a tal compreensão sobre o comprometimento da equipe.

### a) As atitudes e os comportamentos do servidor comprometido

Com base nas respostas dos gestores, foi possível traçar o perfil do servidor comprometido no âmbito do INCAPER, conforme apresentado na Figura 22.



**Figura 22:** Perfil do servidor comprometido na percepção dos gestores

**Fonte:**Dados da pesquisa.

No campo das atitudes, são percebidas características relacionadas às dimensões afetivas e normativas. Já no que se refere aos comportamentos, são percebidos indicadores como a participação, o empenho extra, a defesa da organização e a produtividade.

### 5.2.2. Sobre o servidor descomprometido

Se os gestores que consideram ser o comprometimento da equipe um ponto forte da Instituição, estes não generalizaram sua percepção, situação semelhante ocorrida dentre aqueles que apontaram o vínculo como um ponto fraco.

Por outro lado, o Gestor 21 entende que a avaliação do comprometimento como fraco pode estar sendo influenciada, em algumas situações, por problemas de gestão, como a organização do trabalho, que afetaria o comportamento individual. Alguns gestores, dentre os quais o Gestor 26, apontam a necessidade de que sejam analisadas as questões que estão influenciando negativamente o comprometimento da

equipe.

Agora também temos conhecimento da falta de comprometimento de alguns colegas, no que diz respeito a resposta a algumas demandas, a buscar desenvolver algumas atividades. Só que eu na verdade não encaro isso como uma questão muito pessoal desse colega que talvez não esteja respondendo, até porque eu acho que ele deveria ser questionado e ouvido do motivo. Por exemplo, a gente que está na sede, às vezes entende como falta de comprometimento de alguém que está no campo e que pode estar passando por alguma dificuldade operacional e não responder as expectativas. Existe essa questão e também existe a dos colegas que não estão respondendo porque a gente sabe que estão notoriamente desestimulados com algumas questões, como a parte salarial para o administrativo. Eu vejo isso assim, não é privilégio do INCAPER, toda empresa vai ter aquelas pessoas mais comprometidas e outras não, aqueles mais motivados outros nem tanto e em momentos diferentes. (Gestor 26)

Alguns participantes destacaram em suas falas aspectos relevantes relacionados a articulação das natureza atitudinal e comportamental, entre as quais se destaca a fala do Gestor 20:

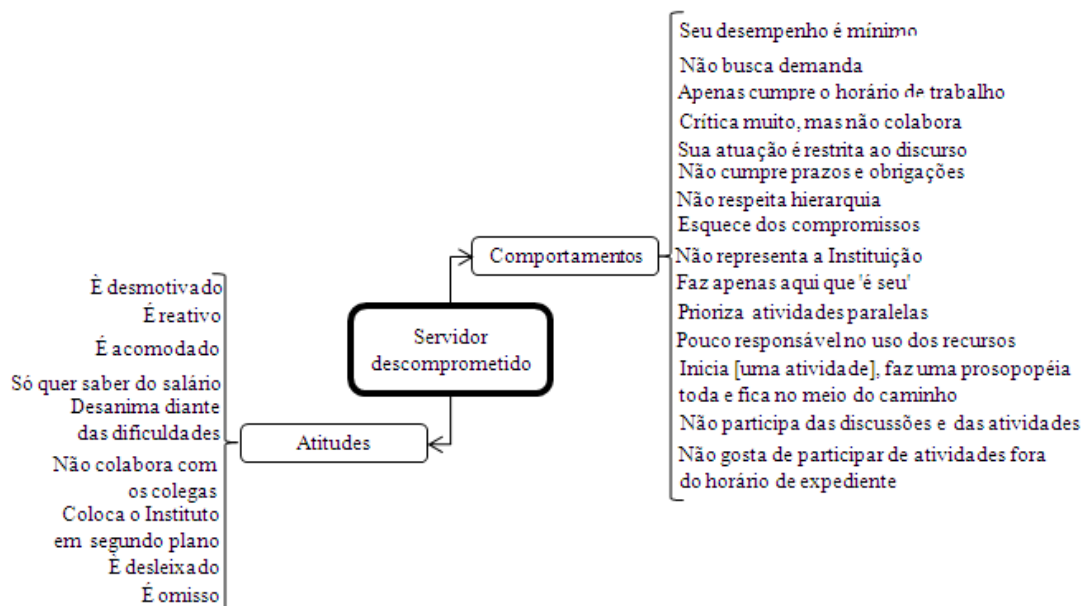
Eu até sou um dos que ajudaram a colocar, a debater essa questão do comprometimento como algo frágil. Você realmente fez uma boa pergunta, porque ao mesmo tempo em que o servidor do INCAPER sente orgulho do INCAPER em determinadas ocasiões, em outras, ele fala mal, ele fala que as coisas não funcionam. E o comprometimento pelo lado positivo (ponto forte), como foi colocado, eu vejo que é isso: eu vejo que o servidor do INCAPER, comparado a outras instituições [...], a gente vê o pessoal do INCAPER como quem veste mais a camisa, com mais orgulho de trabalhar no INCAPER. Mas, por outro lado, a gente vê que a atuação, às vezes até das mesmas pessoas lá no campo não... é meio contraditório: ao mesmo tempo em que você olha, você vê que o cara tem orgulho de estar na Instituição e tal, mas a atuação dele às vezes contradiz isso. E os trabalhos. O próprio trabalho de extensão nos municípios onde existem alguns técnicos e que a gente pensa que são comprometidos, a gente vê que o que falta para algumas ações serem realizadas é justamente o comprometimento com o trabalho em si, com a extensão rural, falando especificamente da Extensão.

A fala do Gestor acima reforça a importância de que as naturezas atitudinal e comportamental sejam consideradas de forma articulada nos estudos e pesquisas. O estudo das naturezas de forma isolada leva a um conhecimento fragmentado do tema, aumentando a lacuna existente entre o conhecimento acadêmico científico e a expectativa dos gestores e trabalhadores no cotidiano das organizações.

#### a) As atitudes e os comportamentos do servidor descomprometido

Com base nas respostas dos gestores, foi possível traçar o perfil do servidor descomprometido no âmbito do INCAPER, conforme apresentado na Figura 23.





**Figura 23:** Perfil do servidor descomprometido

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Apesar de menor número de gestores perceberem o vínculo como um ponto fraco da equipe, a variedade de atitudes e comportamentos aqui apontados foram mais diversificados. Como disse o Gestor 20, falar dos descomprometidos “é mais fácil”. De certa forma, a inquietação decorrente da convivência com membros descomprometidos parece causar indignação.

### 5.2.3. Os fatores favoráveis e desfavoráveis ao comprometimento no âmbito do INCAPER

Em seguida, foi solicitado aos gestores que apontassem o principal elemento favorável ao comprometimento da equipe no âmbito do Instituto, bem como aquele desfavorável. Entre os elementos favoráveis ao comprometimento, destacam-se a autonomia na realização do trabalho, a imagem da organização, a missão institucional, a congruência dos objetivos organizacionais com os valores pessoais.

Autonomia em pensar cientificamente, em elaborar uma proposta alinhada às diretrizes governamentais e buscar um agente de fomento junto a instituições de reconhecida importância no segmento. [...]. Quando você tem um projeto escrito com essa autonomia que a instituição lhe dá [...] e você vê seu trabalho sendo aprovado, sendo reconhecido. Você com autonomia, pra desenvolver essas atividades, desde a elaboração de um projeto de pesquisa, o desenvolvimento, os resultados, até a elaboração de grandes eventos. A comunidade científica o reconhece e esse é o maior mérito e o INCAPER, que é único no estado com essa autonomia, com essa mobilidade (Gestor 6).

Eu acho que foi a maneira que eu encontrei de trabalhar no INCAPER, a liberdade que eu tive para trabalhar [...] Então eu me dedicava ao instituto, eu assumi o que tinha que fazer, então eu acho que essa maneira de trabalhar no INCAPER facilita e atrapalha ao mesmo tempo o comprometimento. Porque ela lhe dá toda liberdade de planejar o que você vai fazer e eu acho que é nesse momento que devemos usar toda nossa criação e nosso comprometimento; por outro lado também, como ela não lhe cobra determinados indicadores, determinados resultados, para o cara que não tem compromisso com o instituto, favorece pra ele ficar à toa (Gestor 28).

Nós estamos trabalhando, o nosso trabalho é para o desenvolvimento, o resgate das populações pobres, para a inserção do que está excluído. Então essa é a nossa missão, a missão do INCAPER. Você está trabalhando para resgatar os que estão empobrecidos, para trazer para a inserção quem está excluído, essa é a nossa missão, e ela casa, muito perfeitamente, com valores que eu tenho como pessoa (Gestor 3).

A própria natureza do trabalho. A extensão rural por si só é uma atividade que exige comprometimento, seduz para o comprometimento. Acho que é mais esse termo que exige: o servidor que se propõe a fazer extensão rural, acaba se comprometendo. Agora, a instituição INCAPER, eu falo como alguém que entrou há pouco tempo, o fato de você ver que colegas que já estão aí há um bom tempo, estão fazendo isso com muita vontade, com muito tesão, isso faz com que a gente enxergue a instituição como algo que é bom, que você está em uma instituição que tem os seus problemas, mas faz você enxergar que não é o trabalho pelo salário somente, é um pouco mais (Gestor 20).

A grande questão social é o que o INCAPER desenvolve pra sociedade rural, mesmo que indiretamente, também para a sociedade urbana. Você tem todo um conjunto de situações, isso tudo engrandece a gente, dá orgulho de trabalhar numa instituição que você observa que tem produtividade, você percebe que tem ganhos. Como os extensionistas e pesquisadores, eu tô enriquecendo alguém, estou fazendo com que ele tenha menos sofrimento [...] mas assim na questão de minimizar as condições de vida, melhorar a qualidade de vida, quer dizer, você se engrandece com uma coisa dessas (Gestor 15).

Eu adquiri INCAPER no sobrenome. Falaram isso e eu achei que ia ser mentira, mas isso aconteceu. Eu virei 'fulano' do INCAPER, eu levo o nome ou o sobrenome do instituto a outros cantos, e é bem interessante isso (Gestor 4).

Os gestores destacaram ainda questões relacionadas aos retornos e retribuições relacionados à percepção de suporte organizacional. Apesar de a intenção inicial ser de verificar fatores mais relacionados a condições externas ao indivíduo, de maneira significativa, os gestores apontaram questões relacionadas aos valores relativos ao trabalho, reafirmando a preponderância de características pessoais sobre o comprometimento no âmbito do Instituto.

Por outro lado, entre os fatores que influenciam negativamente o vínculo do comprometimento no trabalho dos servidores do Instituto, duas questões se sobressaíram. Inicialmente, destacam-se os fatores relacionados à percepção de justiça organizacional, em suas dimensão procedimental - Gestores 2, 11, 14 - e interacional/informacional – Gestores 16 e 20.

Falta de uma política de recursos humanos que diferencie os diferentes e valorize de forma justa as pessoas (Gestor 2).

Ausência de processo de acompanhamento. Não se diferencia quem cumpre e não cumpre (Gestor 11).

As pessoas que trabalham bem ganham a mesma coisa que aquelas que não fazem nada e você não tem nesse meio aí. Não há uma cobrança, uma penalidade. Não existe um sistema de premiação para quem trabalha (Gestor 14).

Como Instituição, acho que falta uma certa transparência dos processos de gestão, algumas coisas, talvez por ser uma autarquia, uma instituição pública, algumas decisões são tomadas e, às vezes, não ficamos muito a par delas, as pessoas têm essa necessidade. No INCAPER, eu vejo muito isso, a necessidade da pessoa em conhecer o porquê que tal decisão foi tomada e não saber, isso gera um certo desconforto (Gestor 20).

A falta de comprometimento de vários de seus gestores com a instituição e com o serviço público, aliada à falta de coerência e de clareza nas decisões (Gestor 16).

Por outro lado, os gestores também apontam questões relacionadas à formalização, controle e acompanhamento das atividades, objetivos e metas pelos gestores, chamando à atenção as falas dos participantes que, no cotidiano da organização, não ocupam cargos gerenciais. Para o Gestor 14, “a coisa anda muito solta” e essa falha gera um sentimento de permissividade, em que trabalha quem quiser, não havendo justiça na distribuição das atividades.

Os gestores destacaram, também, questões relacionadas ao suporte social informacional, relacionado à existência de sistema de comunicação confiável (Gestor 1); suporte organizacional, em especial quanto aos retornos e retribuições (Gestor 24); preparação dos gestores (Gestor 15); possibilidade de ingerências políticas, dada a natureza pública do órgão (Gestores 3, 23 e 29); formalização no sentido de ser necessária a existência de procedimentos norteadores das ações (Gestor 24); e centralização na tomada de decisões (Gestor 17), especialmente quando desvinculada a justiça informacional.

#### **5.2.4. As ações e práticas potencializadoras do comprometimento negligenciadas pelo INCAPER**

Visando a complementar e/ou enfatizar as informações acima, os gestores foram questionados sobre as práticas eventualmente potencializadoras do vínculo do comprometimento da equipe, que têm sido negligenciadas pelo Instituto.

Em resposta, os gestores indicaram uma série de questões, entre as quais como ter clareza da missão, dos objetivos e dos processos que, segundo os Gestores

6, 10 e 3, devem ser estabelecidas de forma participativa (Gestor 2, Gestor 3, Gestor 8, Gestor 26, Gestor 15) e conhecidas por todos, de forma a mostrar a importância do trabalho de cada um para a Instituição (Gestor 24, Gestor 22, Gestor 18, Gestor 12, Gestor 27, Gestor 5).

Sobre a gestão participativa, o Gestor 17 aponta o risco da postura autocrática dos gestores, ao afirmar que “à medida que os dirigentes se sentam no poder e deixam as pessoas excluídas, criando uma exclusão dentro da empresa, eles promovem o afastamento, desligamento e o descomprometimento e podem causar processos até irreversíveis”.

Questões relacionadas à percepção de justiça organizacional também foram evidenciadas como merecedoras de mais atenção. No que se refere à justiça procedimental, os gestores assinalaram questões relacionadas a promoções, situação sintetizada nas falas do Gestor 2 ao defender que “primeiro trabalhar uma política de recursos humanos de valorização do funcionário que contemple coletivamente os servidores, não diferenciando os cargos, sem privilegiar uma classe em detrimento de outra” e do Gestor 14, “porque o que você ouve muito é o seguinte: porque a gente trabalha, trabalha e existe gente que não faz nada e, às vezes, é mais beneficiada que a gente?”.

Questões relacionadas à justiça procedimental, aos procedimentos utilizados para a realização da avaliação de desempenho foram percebidas na fala do Gestor 11, que compreende que o sistema de avaliação deveria ser aperfeiçoado, bem como na fala do Gestor 24, para quem “de imediato, um plano de carreira justo com avaliações justas por mérito, acho que seria uma das principais ações que poderiam melhorar. No nível geral, acho que mais a valorização por mérito”.

O Gestor 18 evidenciou a necessidade do exercício da justiça interacional-informacional ao defender que “primeiro deveria voltar a ter uma forma de divulgação interna, de participação interna, discussão interna, embora a decisão seja em nível de diretoria e departamentos, comunicar às pessoas o que está acontecendo, esse é o primeiro fato”. Concordando, o Gestor 16 defende que as respostas dadas aos questionamentos dos servidores, mesmo quando negativas, não devem ser evasivas, e sim diretas, conclusivas, além de evidenciarem os esforços mobilizados.

Segundo a percepção dos gestores, também têm sido negligenciadas questões relacionadas ao suporte organizacional e social. No primeiro caso, o destaque foi para os retornos e retribuições, contemplando tanto questões salariais (Gestor 19,

Gestor 20) quanto elogio, reconhecimento público (Gestor 25), programas de capacitação e desenvolvimento universal (Gestor 16, Gestor 23). O Gestor 13 aponta, ainda, que “o maior bem da instituição, que é o pessoal, está muito esquecido”, defendendo que deveria existir uma estrutura adequada (qualidade e quantidade) de suporte aos servidores em casos como, por exemplo, de problemas de saúde.

Foram apontadas, além disso, questões relacionadas à escolha e preparação dos próprios gestores para assumirem os cargos e as responsabilidades inerentes (Gestor 5, Gestor 26), bem como sua atuação no cotidiano da organização. Os Gestores 11 e 1 entendem que é preciso existir um sistema de retroalimentação, em que o servidor receba *feedback* quanto ao seu comportamento, bem como quanto ao seu papel, não deixando margem para ambiguidades que possam gerar tensão (Gestor 6, Gestor 20, Gestor 21).

Por sua vez, o Gestor 25 acredita que os gestores devem buscar compatibilizar os perfis profissionais com a lotação do servidor, como forma de criar condições para potencializar o vínculo do comprometimento. Nessa linha também se manifestou o Gestor 1, que defende que os gestores precisam conhecer os perfis dos indivíduos, orientando a atuação em função *do locus* de controle individual.

Os gestores assinalam a necessidade de existência de mecanismos de controle e formalização. O Gestor 4, por exemplo, destaca que o gestor não precisa “ser militarista”, assumir a responsabilidade de “chamar a atenção” quando necessário, independentemente das relações de amizade existentes. O Gestor 28 destaca a necessidade de mais “fiscalização, ser um pouco mais rígido”.

O Gestor 1 também denuncia a influência negativa das relações de amizade que se sobrepõem ao profissionalismo como elemento negativo existente no cotidiano da Instituição. Para ele, é preciso existir um nível de formalização, de padrões a serem seguidos, para que as relações sejam orientadas por critérios profissionais. O Gestor 22 destaca a necessidade de existir “transparência” nos projetos, permitindo avaliações e, assim, verificar sua adequação à missão.

As práticas apontadas pelos gestores nessa etapa estão coerentes com os pontos fracos que emergiram durante o processo de elaboração do planejamento estratégico, conforme síntese apresentada na página 87, em que estão citados aspectos relacionados à inadequação da estrutura (disfuncional, verticalização, burocracia/falta de definição de atribuições, centralização), à política de gestão de pessoas (gestão estratégica de pessoas, sistema de avaliação de desempenho/perfil de

plano de carreira/remuneração/qualidade de vida/qualificação gerencial/inadequação do centro de capacitação/ausência de política de segurança do trabalho), à deficiência nos fluxos de processos, à deficiência no sistema de comunicação interna e externa e, até mesmo, a questões relacionadas à inadequação e insuficiência da estrutura física disponível.

#### **5.2.5. A Influência da percepção dos gestores sobre o comprometimento dos indivíduos na sua prática cotidiana**

Como último ponto desta seção, buscou-se identificar se a percepção dos gestores quanto ao comprometimento da equipe influencia suas decisões em situações hipotéticas que fazem parte da rotina do cargo. As situações utilizadas como exemplos foram: a) delegação de uma atividade cotidiana; b) aplicação de punição para um possível desempenho insatisfatório; c) avaliação de desempenho; d) elogio em público; e) fornecimento constante de *feedback*; f) indicação para conduzir um projeto especial, complexo e desafiador; g) indicação para um cargo de chefia; h) indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades técnicas; i) indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades comportamentais; e j) solicitação para alongamento de jornada de trabalho (serviço extra).

Analisando as respostas obtidas para tais questões, constatou-se que, para as situações hipotéticas apresentadas, a decisão dos gestores seria influenciada pela percepção de comprometimento dos membros de sua equipe.

Mesmo no caso de delegação de atividades cotidianas, os gestores afirmam que, havendo possibilidade de escolha, a opção recairia sobre um servidor comprometido para a realização. No caso de necessidade de aplicação de punição, os participantes decidiriam, influenciados pela percepção do comprometimento do servidor, o que seria considerado no momento da tomada de decisão. Providências seriam tomadas, mas o comprometimento seria um moderador.

A situação da avaliação de desempenho se apresenta como peculiar. Os gestores afirmam que a avaliação é influenciada pela percepção do comprometimento. Contudo, admitem que o resultado final do processo não tem sido influenciado significativamente por esse fator (Gestor 28). Para os gestores, o resultado final da avaliação é mascarado pelo modo como ele é conduzido (Gestor 6), nivelando “por baixo” (Gestor 8), não representando qualquer espécie de punição

para o servidor julgado como descomprometido (Gestor 14).

No caso de indicação para conduzir um projeto especial, complexo e desafiador, o comprometimento se apresenta como principal critério para escolha, sobrepondo-se a outros fatores, como capacidade técnica. O comprometimento, aqui, é visto como determinante para o êxito a ser alcançado pelos Gestores 2 - “essa atividade certamente e compromete então, será para o mais comprometido que vai dar resultado”, Gestor 14 - “a pessoa que não é comprometida pode deixar o trabalho pela metade e me deixar na mão” e Gestor 20 – “comprometido. Questão de confiança, a responsabilidade do comprometido é maior”.

Também para o caso de indicação para um cargo de chefia, foi possível observar a tendência de a decisão ser influenciada pela percepção de comprometimento. Destaca-se, nesse caso, a preocupação do Gestor 16, que considera relevante observar o foco do comprometimento do indivíduo, sendo conveniente que o vínculo seja direcionado à organização e não ao próprio trabalho:

Essa pessoa que está comprometida não só com o trabalho, mas tem uma diferença pra mim, que é estar comprometida com o trabalho e com a instituição. Você pode estar comprometido com o trabalho e não estar engajado com a equipe, então você está respondendo àquilo que está sendo solicitado porque aquilo lhe dá uma satisfação pessoal, aquilo lhe traz um status e tudo mais. Então a questão do comprometimento vem dos dois lados, tanto com o compromisso com o trabalho, como com a instituição, e muita gente comprometida com o trabalho usa a instituição como trampolim. Então eu acho que em termos gerenciais temos que ter pessoas realmente bastante comprometidas com o trabalho, mas principalmente comprometida com os rumos da instituição. Quando se está comprometido com o rumo da instituição, às vezes, você tem até que ceder algumas possibilidades de trabalho para que o outro tenha espaço.

Contudo, o Gestor 17, não ocupante de função gratificada, acredita que tal decisão não necessariamente é influenciada pela percepção de comprometimento, que seria preterida em favor de interesses pessoais, como laços de amizade, dos gestores quando da realização de indicação.

A preocupação do gestor é pertinente quando se sabe que não é incomum, especialmente, na administração pública, que pessoas coloquem interesses pessoais e grupais acima do interesse público, traço marcante das práticas patrimonialistas e clientelistas que ainda hoje são acentuadas no meio.

Destaca-se, ainda, a constatação do Gestor 12 no sentido de que, dadas as limitações de quantitativo de pessoal, apesar de a preferência ser pela indicação de um servidor comprometido, isso nem sempre é possível.

No caso de indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades

técnicas e solicitação para alongamento de jornada de trabalho (serviço extra), também o perfil preferencial escolhido recaiu sobre o servidor comprometido, conforme indica a fala do Gestor 6 – “é sempre com os que estão mais comprometidos e nunca dizem não. [...] O não comprometido por si só já é excluído, ele se exclui ou por problema pessoal ou por falta de competência”.

Um fato relevante a ser destacado, no que se refere à indicação para participação em programa de desenvolvimento, é entendido em determinada situação como uma premiação para o servidor comprometido.

Coloco o que está comprometido com o sistema, muito embora nós tenhamos que nos envolver... Aí cabem duas coisas que levam ao vício: se você tem uma pessoa comprometida ou não e muitas vezes... se for um treinamento de premiação vai quem tá comprometido, se for um treinamento que é distribuir responsabilidade, eu levo o que não está comprometido para fazer com que ele se comprometa com o trabalho (Gestor 14).

Em face das limitações com as quais os gestores públicos se deparam, particularmente autonomia para tomar decisões relacionadas à gestão de pessoas, como retornos financeiros, aplicação de punição e mesmo indicação para desligamento da Instituição, parece que iniciativas como a de indicar e/ou liberar o indivíduo para programas de desenvolvimento passam a representar uma forma de reconhecimento dos esforços.

Excetuam-se as situações referentes à indicação para um curso de habilidade comportamental (decisão recairia sobre um servidor descomprometido) e elogio em público/fornecimento de *feedback* (decisão não seria influenciada apenas pela percepção do comprometimento).

Ações como fazer elogios públicos, quando merecidos, e indicação para cursos de habilidade comportamental, independentemente do perfil percebido – comprometido/descomprometido - foram percebidas como oportunidades de resgate do servidor descomprometido, conforme pode ser observado, por exemplo, nas palavras do Gestor 7: “o descomprometimento pode ser falta de motivação. O elogio público pode trazê-lo. Deixá-lo na geladeira, ele sozinho não vai conseguir sair”.

Da mesma forma, o *feedback* é considerado uma possibilidade para engajar o servidor percebido como descomprometido, além de representar um papel do gestor.

Eu acho que aí o retorno tanto tem que ser positivo como negativo. Positivo no sentido de reforçar e negativo no sentido de tentar mostrar para a pessoa onde ela está falhando. Que a gente como gestor pode contribuir para que ela possa se engajar mais. Nesse caso aí o comprometimento, no meu caso, acho que não influenciaria (Gestor 11).

Observa-se uma tendência dos gestores em optarem pelo servidor cujo perfil é



percebido como comprometido, em especial nas situações de delegação de responsabilidades. Os gestores têm consciência de que, com essa prática, sobrecarregam tais servidores– “eu percebo isso e escuto direto ‘porque mais pra mim’, já que outros estão livres. Gera fadiga nos comprometidos” (Gestor 2), o que pode gerar consequências negativas tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Primeiro o lado humano. Ele compromete o resto da vida dele, com a família dele, ele fica exclusivamente em função da instituição. Segundo, vai chegar um momento em que ele realmente não vai dar conta, aí ele começa a cometer mais erros, aí ele começa a não cumprir aquele número de tarefas indeterminado. Em função disso, então você termina anulando aquele potencial. Ele deixa de pensar e vira um mero executor, e para o comprometido o mais importante é a capacidade de gestão, pois ele tem de tomar decisão, é o capital intelectual, e quando ele está sobrecarregado, ele vira um executor e aí a melhor característica dele não vai se manifestar (Gestor 6).

Contudo, apesar da consciência de que essa opção predominante pelo servidor comprometido significa uma sobrecarga para este servidor, observa-se, na fala do Gestor 10, uma certa manipulação do comprometimento, na afirmação de que “a pessoa comprometida nunca vai querer ser tachada como uma pessoa descomprometida ou desinteressada, mas que isso é uma sobrecarga para ele é”.

De maneira geral, em todos os itens nos quais se discutiram questões relacionadas a antecedentes, a fatores favoráveis e desfavoráveis ao comprometimento, bem como práticas negligenciadas, observa-se que os gestores enfatizam muito mais questões relacionadas à justiça procedimental que à distributiva propriamente dita. Naturalmente, as questões relativas aos retornos e retribuições financeiros foram destacadas pelos participantes, mas a forma como os recursos e as atividades são distribuídas são recorrentemente consideradas injustas, como incapazes de promover a distinção entre servidores comprometidos e descomprometidos.

Essa percepção de injustiça encontra respaldo no último item pesquisado (influência da percepção de comprometimento na prática cotidiana dos gestores), em que os próprios gestores admitem que optam prioritariamente pelo servidor cujo perfil é percebido como comprometido, especialmente na distribuição de atividades que requerem mais dos servidores, mas que, na hora da avaliação de desempenho, não conseguem, apesar dos esforços, promover a distinção entre os dois perfis.

### 5.3. OS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo os dados obtidos foram apresentados em duas seções, que visaram, em última instância, fornecer os elementos necessários para responder aos objetivos da pesquisa. Na seção 5.1, os dados apresentados pretendem responder aos objetivos específicos 1, 2 e 3, com os quais almeja-se apresentar a compreensão dos gestores sobre o comprometimento no trabalho, a partir da descrição dos elementos esquemáticos que compõem o sentido do construto, bem como da descrição dos fatores antecedentes e consequentes do vínculo.

Nesse sentido, foram encontradas evidências que permitem caracterizar o construto como um fenômeno composto pelas naturezas atitudinal (afetos e crenças) e comportamental (comportamentos observáveis), pelo caráter ativo e passivo, sendo ainda múltiplos e coexistentes os focos para os quais o vínculo pode ser direcionado (atividade, carreira, grupo, organização, público alvo, valores pessoais).

No que se refere à natureza atitudinal, os resultados evidenciam a presença das dimensões afetiva e normativa, enquanto que, para a natureza comportamental, foram observados os indicadores empenho extra ou sacrifício adicional, melhor desempenho/produtividade e participação.

Quanto aos antecedentes, os resultados evidenciaram que o vínculo é favorecido tanto por fatores no nível do indivíduo – lotação, valores relativos ao trabalho - como da organização – percepção de justiça organizacional (distributiva e procedimental) e percepção de suporte organizacional (retornos e retribuições) e social (informacional), além dos fatores associados ao trabalho propriamente dito (escopo, papel na empresa, relação com o grupo e com o líder).

Por sua vez, no que se refere aos consequentes do comprometimento, os dados permitem inferir que os gestores percebem que os resultados do construto contemplam tanto o indivíduo (realização pessoal, profissional, saúde e bem-estar) quanto o grupo de trabalho (estabilidade e coesão), a organização (cidadania organizacional, desempenho do indivíduo, resultados organizacionais), alcançando, também, o público-alvo da Instituição (desenvolvimento, geração de emprego e renda, qualidade de vida).

Na seção 5.2, buscou-se apresentar a percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do INCAPER. Quanto ao comprometimento da equipe, a percepção dos gestores não se apresenta de forma consensual, sendo

uniforme. Contudo, tanto os que percebem o vínculo como um ponto forte quanto aqueles que o percebem como fraco, ressaltam ser inadequada qualquer generalização.

A percepção dos gestores quanto ao comprometimento da equipe foi ilustrada com a apresentação do perfil do servidor comprometido e do descomprometido. O servidor comprometido tem atitudes como responsabilidade, preocupação com os resultados, com a missão, com o grupo e com o seu próprio desenvolvimento e comportamentos, como engajamento, melhor desempenho, agilidade, dinamismo, proatividade e iniciativa. Por outro lado, o servidor descomprometido apresenta atitudes como desmotivação, acomodação, individualismo, desânimo e falta de iniciativa, entre outros. Também apresentam comportamentos negativos relacionados a desempenho, a colaboração no ambiente de trabalho, a responsabilidade no uso dos recursos, a cumprimentos dos compromissos e a participação ativa nas atividades.

Especificamente no âmbito do INCAPER, os participantes percebem que o vínculo do comprometimento no trabalho é influenciado positivamente pela imagem da organização, pela natureza da atividade desenvolvida, pelo escopo do trabalho, pelas experiências positivas relacionadas à percepção de suporte organizacional, especialmente quanto aos retornos retribuições e, finalmente, pelas características pessoais, no que se refere aos valores relativos ao trabalho.

Por outro lado, o vínculo é desfavorecido por questões relacionadas à percepção de justiça organizacional e pela percepção de suporte social, bem como por questões relacionadas a características organizacionais, especialmente no que tange a ausência de mecanismos de controle e de formalização. Necessário registrar que as questões apresentadas não representam consenso entre os gestores.

No que diz respeito às ações e práticas potencializadoras do vínculo negligenciadas dentro da Instituição, os participantes reconhecem que existem problemas quanto ao papel na empresa, em que se percebem ambiguidades na relação com o líder, especialmente quanto à gestão participativa, comunicação e preparação dos gestores.

Quanto à influência da percepção dos gestores sobre o comprometimento dos indivíduos na sua prática cotidiana, é possível observar que as decisões cotidianas são influenciadas pela percepção do comprometimento dos trabalhadores. Para as situações hipotéticas apresentadas, a escolha recai prioritariamente sobre aqueles trabalhadores tidos como comprometidos, principalmente quando da distribuição de

atividades e responsabilidades.

Finalizada a fase de apresentação e análise dos resultados, no próximo capítulo os dados obtidos na pesquisa de campo serão discutidos à luz do referencial teórico apresentado nos Capítulos 2 e 3.

## **6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, organizado em duas seções, os resultados obtidos com a pesquisa serão discutidos à luz da literatura apresentada nos Capítulos 2 e 3. Na primeira seção, que se refere aos objetivos 1, 2 e 3, pretende-se discutir a percepção dos gestores sobre o comprometimento no trabalho. Na segunda seção, referente ao objetivo específico 4 a discussão será focada na percepção dos participantes sobre a manifestação do construto no cotidiano do Incaper, Instituição onde a pesquisa foi realizada.

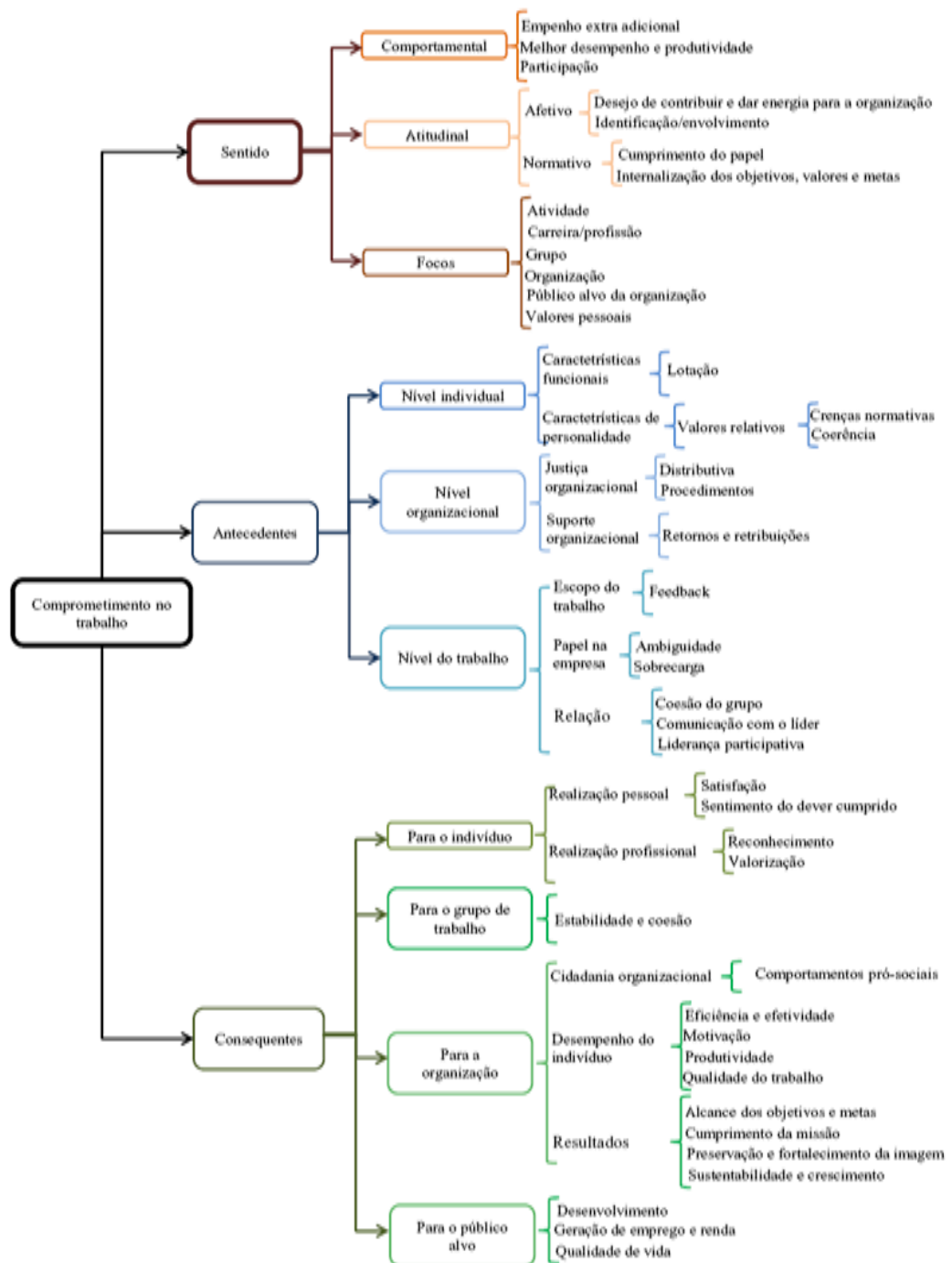
Dentre as lacunas e controvérsias citadas ao longo do estudo, nesta pesquisa pretende-se posicionar sobre:

- A predominância de estudos do comprometimento enquanto um construto atitudinal, negligenciando-se a natureza comportamental;
- os questionamentos enfrentados pelo modelo proposto por Meyer e Allen (1991), predominante no campo, em especial sobre a conveniência de manutenção da dimensão instrumental como integrante do construto, considerando que tal dimensão tem sido apontada como uma antítese do comprometimento. Estudos nacionais têm considerado a possibilidade de tal dimensão, pela sua essência, ser mais próxima do que se conhece como entrenchamento organizacional;
- a possibilidade de alguns elementos relacionados à obediência cega e à aceitação íntima das normas e regras, antes consideradas características do comprometimento, serem, na verdade, relacionadas ao construto consentimento organizacional;
- os questionamentos quanto à predominância do foco do comprometimento na organização em detrimento dos demais focos, bem como o seu estudo fragmentado desconsiderando a inter-relação existente, e
- a necessidade de discussão sobre os consequentes negativos do vínculo, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

### **6.1. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O COMPROMETIMENTO NO TRABALHO**

A percepção dos gestores quanto ao comprometimento no trabalho, incluindo

questões relacionadas ao sentido, aos antecedentes e aos consequentes do construto encontra-se sintetizada na Figura 24.



**Figura 24:** Síntese da percepção dos gestores sobre o comprometimento no trabalho  
**Fonte:**Dados da pesquisa.

### 6.1.1. O sentido do conceito

No que se refere à natureza do construto, os resultados desta pesquisa estão consonantes com os resultados encontrados por Bastos, Brandão e Pinho (1997)

quanto à presença de elementos atitudinais e comportamentais no sentido atribuído ao comprometimento.

A importância atribuída pelos participantes desta pesquisa aos indicadores comportamentais revela que não bastam as atitudes comprometidas evidenciadas por meio de crenças e afetos. Nesse sentido, as evidências encontradas condizem com o estudo de Bastos, Brandão e Pinho (1997), no qual os autores afirmam que, apesar de complementares, há uma diferença substantiva entre o comprometimento atitudinal e o comportamental em decorrência da diferença existente, respectivamente, entre o ‘dizer-se’ e o ‘mostrar-se’ comprometido.

A articulação dos elementos atitudinais e comportamentais percebida na fala dos gestores participantes desta pesquisa, bem como nos resultados encontrados por Bastos, Brandão e Pinho (1997) podem indicar certo reducionismo de estudos que focam tais naturezas de maneira isolada. A necessidade de estudos com esse formato abrangente foi sinalizada, entre outros, por Mowday, Porter e Steers (1982), reiterada por Borges-Andrade e Pilati (2001) e Bastos et al. (2008).

No que se refere à discussão quanto às dimensões do comprometimento atitudinal, foram encontradas evidências no sentido expresso do construto de elementos relacionados às dimensões afetiva e normativa. Especialmente, no tocante à dimensão normativa, observa-se a presença de indicadores relacionados à internalização de valores e objetivos organizacionais, à aceitação de tais objetivos, além do cumprimento do papel.

Não foram encontradas, no sentido atribuído pelos participantes desta pesquisa para o comprometimento, evidências de elementos característicos da dimensão instrumental constante do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991). Neste aspecto, os resultados encontrados estão condizentes com estudos como os de Bastos, Brandão e Pinho (1997) e Rowe e Bastos (2007).

Tais resultados permitem apoiar Rodrigues (2009, p. 177), que defendeu “que o comprometimento não é a permanência por necessidade, não é a continuação no curso de ação pelo motivo de perda de investimentos, sacrifícios pessoais, ou limitação de alternativas”, bem como com os estudos que defendem a exclusão de tal dimensão da base do construto (RODRIGUES, 2009; PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, 2011).

No que tange aos indicadores do comprometimento comportamental, propostos por Menezes (2009), nesta pesquisa foram encontradas evidências acerca

dos elementos empenho extra/sacrifício adicional, participação e melhor desempenho e produtividade, tendo sido os dois primeiros mais evidentes.

A presença do indicador empenho extra no sentido atribuído pelos gestores para o construto está em sintonia com outros estudos realizados, como os de Brito e Bastos (2002). Da mesma forma, o indicador participação também já havia sido evidenciado em estudos de Bastos, Brandão e Pinho (1997), Brito e Bastos (2002) e Moscon (2009), entre outros. Finalmente, as evidências ora encontradas, que apontam a melhoria do desempenho como consequente do comprometimento, condizem com os resultados relatados por Melo (2006) e por Cavalcanti e Costa (2009).

Não foram encontradas evidências da presença do indicador defesa da organização na fala dos participantes desta pesquisa, o que pode ter sido influenciado, eventualmente, pelo contexto específico no qual a pesquisa foi realizada. Desta forma, tal resultado não será tomado como base para que questionamentos ao modelo proposto por Menezes (2009) sejam apresentados.

Quanto ao caráter do comprometimento, sintetizado por Silva, E. (2009), com base em autores como Mowday *et al.* (1979), Wiener (1982; O'Reilly e Chatman (1986), Meyer e Allen (1991), Bar-Hayim e Berman (1992) e Kelman (2006), o sentido atribuído pelos gestores participantes desta pesquisa ao construto em estudo enfatiza elementos ativos e passivos, não sendo possível estabelecer predominância de um sobre o outro, conforme resultados encontrados por Rodrigues e Bastos (2009).

Se, por um lado, elementos característicos do comprometimento ativo, como a disposição para exercer esforço extra e a adoção de comportamentos pró-sociais foram ressaltados de forma significativa, também elementos relacionais ao cumprimento de normas e procedimentos, característicos do comprometimento passivo, também foram apontados como determinantes. Nesse sentido, os resultados ora encontrados estão condizentes com o estudo realizado por Pinho, Bastos e Rowe (2010), em que os gestores participantes também associaram elementos relacionados à adesão às normas ao perfil de trabalhador comprometido, rejeitando, contudo, uma eventual passividade deste trabalhador.

Passividade esta rejeitada também nesta pesquisa, em que os aspectos característicos da obrigação moral por permanecer ou a permanência motivada por questões instrumentais também não se fizeram notar no sentido atribuído ao



construto. Pelo contrário, para os gestores, o comprometimento não se restringe, por exemplo, ao cumprimento de horário, bem como foram tachados de descomprometidos aqueles servidores que permanecem motivados pelo salário.

Dentre os resultados encontrados, não foram percebidos elementos relacionados à dimensão obediência cega, característicos do que Silva, E. (2009) discute como consentimento organizacional. Todavia, não se pode afastar a possibilidade da dimensão aceitação íntima do mesmo construto, representada pela identificação do indivíduo com as regras, procedimentos e valores que sustentam as decisões dos superiores em função da congruência entre a sua própria visão de mundo e a da organização; assim, as normas e regras seriam percebidas como adequadas.

Quanto aos focos do comprometimento indicados nesta pesquisa, os resultados estão consonantes com estudos afins. A organização, a carreira e o trabalho foram indicados, por exemplo, por Bastos (2000) e Morrow (1993), que também indicaram os valores como foco. O público-alvo que recebeu atenção significativa dos gestores nesta pesquisa já havia sido considerado como tal por Gregersen (1992 *apud* BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997). Em estudos realizados no cenário brasileiro consultados para a realização desta dissertação, não foram encontrados resultados de estudos que apontam este foco.

O estudo de Gregersen (1992) teve como foco o comprometimento de gestores repatriados de empresas internacionais, sendo que o acesso a ele se restringiu ao resumo, não sendo possível comparar se o foco no cliente, constante daquele estudo, é consonante com o sentido percebido pelos participantes deste estudo ao apontar o público alvo da Instituição. De qualquer forma, o que se percebe nesta pesquisa é que público-alvo na condição de foco do comprometimento projeta o interesse público como objetivo da ação e não como um subproduto da ação do indivíduo. Segundo Araújo (2007), essa é, por excelência, a posição do cidadão numa sociedade democrática.

A organização tem sido o foco mais considerado nos estudos, de acordo com Bastos (2000). O autor denunciou, ainda, a tendência dos estudos em considerarem os potenciais focos de forma isolada. Os resultados desta pesquisa permitem concordar com autores como Bastos (1994a), Vandenberghe, Bentein e Stinglhamber (2004), bem como com Rowe (2008), que ponderam ser relevante considerar, nos estudos, a inter-relação entre múltiplos focos.

## **6.1.2. Os antecedentes do comprometimento no trabalho**

### **a) Os antecedentes do comprometimento no nível do indivíduo**

As características funcionais apontadas pelos gestores como determinantes para o vínculo do comprometimento – lotação e tempo de serviço - já haviam sido indicadas em outros estudos. Os resultados encontrados indicaram que a lotação do indivíduo, segundo suas habilidades, competência e afinidade potencializam o vínculo, estando consoante com os resultados encontrados por Bastos e Lira (1997).

Os resultados encontrados nesta pesquisa, onde os gestores não percebem influência do tempo de serviço sobre o comprometimento, diferem daqueles encontrados por Mathieu e Zajac (1990), por Luthans et al. (1987); Glisson e Durick (1988) e Mottaz (1988) *apud* Bastos (1994), bem como por Meyer et al. (2002) que encontram evidências de que o comprometimento do indivíduo cresceria juntamente com o tempo de serviço do trabalhador na organização.

No que se refere aos valores relativos aos trabalhos resultados encontrados nesta pesquisa indicaram elementos como a orientação e a coerência, estando consoante com os estudos de Mow (1987 *apud* BASTOS, 1994a).

Reitera-se que a orientação está vinculada a valores éticos, políticos e humanistas, entre outros, que norteiam a avaliação do indivíduo quanto ao papel do trabalho em sua vida, e a coerência está associada à importância que ele atribui ao resultado do seu trabalho. Nesta pesquisa, as crenças normativas foram relacionadas a valores éticos, políticos e organizacionais, e a coerência foi associada aos resultados do trabalho em função da sua contribuição para a sociedade.

Não foi encontrada na literatura consultada menção ao fator autoconhecimento da própria missão individual, apontado pelo Gestor 16 (Vide página 129). O Gestor considerou ser este fator um pré-requisito para que a pessoa venha a estabelecer vínculos autênticos.

Dada a importância atribuída pelos gestores participantes deste e de estudos anteriores a fatores, como, por exemplo, lotação em cargo compatível com afinidade, habilidade, vocação, além dos fatores relacionados aos valores relativos ao trabalho, é possível considerar a razoabilidade do fator apontado pelo Gestor 16, tendo em vista ser fundamental o indivíduo conhecer a si próprio para ter consciência dos elementos destacados.

## **b) Os antecedentes do comprometimento no nível organizacional**

Os resultados encontrados nesta pesquisa indicaram o potencial da percepção de justiça organizacional em sua dimensão distributiva (quanto é distribuído) e procedimental (como é distribuído) como determinantes para o comprometimento. Nesse sentido, o resultado encontra-se em consonância com estudos realizados anteriormente por Filenga (2003), também no contexto da administração pública, por Filenga e Siqueira (2006), junto a servidores públicos municipais e estaduais, e por Almeida, Silva e Carvalho (2006).

Ressalta-se que a percepção de justiça, conforme indicada pelos gestores desta pesquisa, guarda certa semelhança com a situação estudada por Ribeiro (2008), num contexto em que havia aplicação diferenciada de remuneração e benefícios para trabalhadores com cargos idênticos e atividades similares.

Quanto ao suporte organizacional, os gestores participantes desta pesquisa apontam o fator retornos e retribuições como antecedente do comprometimento dos indivíduos. As retribuições percebidas se relacionam ao reconhecimento do trabalho realizado pelo indivíduo, não restrito a questões financeiras, cujo potencial foi, por vezes, minimizado. As oportunidades de capacitação, o *feedback* quanto ao desempenho e resultados do trabalho, a visibilidade dada ao indivíduo e a reciprocidade também foram apontadas como antecedente do vínculo.

Desse modo, os resultados ora encontrados em relação ao suporte organizacional como fator decisivo para o comprometimento condizem com os achados de Meyer et al. (2002) e de Siqueira e Gomide Jr. (2004, 2008).

Por sua vez, a relevância do suporte social informacional encontrada nesta pesquisa está em consonância com os resultados encontrados por Campos, Estivalet e Löbler (2011), que também descobriram evidências acerca da relevância do suporte organizacional sobre o vínculo.

## **c) Os antecedentes do comprometimento no nível do trabalho**

Os gestores participantes desta pesquisa compreendem serem fundamentais para o comprometimento questões relacionadas ao escopo do trabalho, em especial os retornos dados ao indivíduo, usualmente denominados *feedback*, as questões relacionadas ao papel do indivíduo na empresa, especialmente no que se refere a ambiguidade e sobrecarga de trabalho e, finalmente, as questões relacionadas ao

relacionamento grupo/líder, mais precisamente, a coesão do grupo, a comunicação com o líder e a liderança participativa.

Tais resultados estão consonantes com os encontrados por Bastos (1994a), que apontou a possibilidade de ser o *feedback* um dos fatores determinantes para o comprometimento. Resultado similar também foi encontrado por Meyer e Allen (1996), bem como por Cavalcanti e Costa (2009).

Da mesma forma, os resultados negativos associados à ambiguidade e sobrecarga ora encontrados também foram evidenciados em estudos anteriores, compreendidos por Morris e Scherman(1981), Glisson e Durick (1988) e por Mathieu (1991 *apud* BASTOS, 1994a). Os resultados encontrados por Mathieu e Zajac (1990) indicam que situações em que predomina tensão no papel ocupacional são aquelas em que o comprometimento organizacional relatado é menor.

Finalmente, no nível do trabalho, em que os gestores apontam a importância da coesão do grupo para o comprometimento, os resultados encontrados por Mathieu e Zajac (1990) não foram conclusivos. Contudo, Epitropaki e Martin (2005 *apud* COHEN, 2007) encontraram evidências da relação entre a liderança transformacional e a satisfação dos indivíduos com a sua valorização, aspecto que, segundo os gestores participantes desta pesquisa, é determinante para o comprometimento.

Conforme Mathieu e Zajac (1990), a influência do comportamento do líder tende a ser moderada por outros fatores relacionados aos níveis do indivíduo e do ambiente de trabalho. De fato, nesta pesquisa, a análise dos antecedentes do comprometimento apontados não permite que seja indicado fator específico predominante que isoladamente sobreponha-se aos demais.

As evidências de que os fatores podem ter efeito moderador uns sobre os outros reforçam a orientação de Meyer (1997). Os autores sugerem que as ações voltadas para o estabelecimento e potencialização do vínculo do comprometimento devam ser consideradas um conjunto, não sendo oportuno considerar práticas isoladas.

### **6.1.3. Os consequentes do comprometimento no trabalho**

#### **a) Os consequentes do comprometimento para o indivíduo:**

Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam fatores como satisfação e sentimento do dever cumprido como consequentes do comprometimento

relacionados à realização pessoal. Tal resultado encontra-se em dissonância com os achados de Mathieu e Zajac (1990) e Meyer et. al (2002), que não consideram a satisfação como consequente do comprometimento. Para tais autores, a satisfação com o trabalho seria um correlato do comprometimento afetivo, por considerarem que, entre os construtos, não há uma relação causal, mesmo reconhecendo a existência de estudos que perfilham a relação apontada pelos gestores participantes.

Apesar disso, estudo realizado no contexto brasileiro por Siqueira e Gomide Jr. (2004) também já havia encontrado evidências semelhantes a que aqui foi encontrada. Considerando que os estudos realizados pelos autores foram desenvolvidos no contexto brasileiro e, portanto, mais próximo do contexto de realização dessa pesquisa, e por acreditar que o resultado de um trabalho com o qual o indivíduo se comprometa afetivamente gera, diretamente, satisfação para ele, o entendimento é que a satisfação deva ser considerada, no contexto de realização desta dissertação, como um consequente do comprometimento.

De acordo com Randall (1987), os sentimentos de segurança e de dever cumprido, resultantes do comprometimento do indivíduo, foram apontados tanto por Mowday, Porter e Steers (1982) quanto por Wiener e Vardi (1980).

Evidências acerca de avanços na carreira e compensações, resultantes do alto comprometimento, foram apontadas por Whyte (1956 *apud* RANDALL, 1987), opinião compartilhada pelos participantes desta pesquisa. O reconhecimento, dissociado de ganhos materiais, consequência do comprometimento encontrado nesta pesquisa, está consonante com os resultados evidenciados em estudos anteriores, como o de Cavalcanti (2009).

Quanto aos resultados negativos para os indivíduos, esta pesquisa reforça o estudo realizado por Randall (1987) e Mowday, Porter e Steers (1982), que apontam estresse e tensão nas relações familiares como resultantes. Meyer et al. (2002) também encontraram evidências da correlação positiva do comprometimento instrumental com aspectos relacionados à saúde e o bem-estar.

A insônia e a tensão nas relações familiares causadas pela ausência do lar indicadas neste estudo não seriam decorrentes do comprometimento instrumental como os resultados dos estudos de Meyer e Allen (2002) apontam, mas pelo nível alto de comprometimento (RANDALL, 1987), que leva o indivíduo a assumir responsabilidade por um volume de trabalho além do que seria razoável realizar.

Neste estudo, a autora não analisou os resultados em relação a dimensões e, sim, em relação a níveis – baixo, médio ou alto - de comprometimento.

Nesse sentido, as considerações de Sanches e Gontijo (2001) são oportunas. O trabalho, em si, o comprometimento do indivíduo não são necessariamente danosos, mas o são o contexto e as condições em que este trabalho é realizado. Ao que parece, a apropriação e o uso que as organizações e os gestores fazem do comprometimento do indivíduo é que podem ser danosos.

Quando se valem do vínculo do indivíduo de forma instrumental, desconsiderando a sua condição humana, tratando-o como recurso manipulável é que a violência se faz sentir, como por exemplo, quando, de forma consciente, o gestor atribui ao trabalhador uma sobrecarga de trabalho, valendo-se da certeza de que o mesmo irá aceitá-la para não ser rotulado de descomprometido. Tal situação suscita, contudo, a discussão proposta por Silva, E. (2009), que questiona que determinadas posturas, antes consideradas indícios de comprometimento, seriam de fato, simples consentimento organizacional.

#### **b) Os consequentes do comprometimento parao grupo de trabalho:**

Os resultados encontrados nesta pesquisa evidenciam que o comprometimento gera maior estabilidade e coesão para o grupo de trabalho. Resultados similares já haviam sido apontados por estudos anteriores, em especial por Mowday, Porter e Steers (1982).

Tanto na literatura consultada, quanto nesta pesquisa, os resultados percebidos para este grupo são pouco evidenciados, o que não diminui a relevância dos fatores destacados. A estabilidade e coesão do grupo são fundamentais tanto para a organização, quanto para o próprio grupo.

#### **c) Os consequentes do comprometimento paraa organização:**

As evidências de que o comprometimento influencia positivamente o desempenho dos indivíduos têm sido apontadas como motivação para o grande interesse de estudiosos sobre o construto (REGO, 2003). A influência do comprometimento sobre o desempenho também é percebida pelos gestores participantes desta pesquisa.

No que se refere à influência do comprometimento sobre o desempenho, os resultados desta pesquisa condizem com os achados de Cooper-Hakin e

Viswesvaran(2005), que defendem a existência desta influência. Por outro lado, estes resultados diferem da conclusão a que chegaram Mathieu e Zajac (1990), para os quais a *performance* dos indivíduos seria pouco impactada pela presença de tal vínculo.

Também foram encontradas evidências condizentes com os achados de Katz e Kahn (1978 *apud* SIQUEIRA, 2003) quanto ao comportamento de cidadania organizacional como um dos consequentes do comprometimento dos indivíduos, em especial a dimensão cooperação com os companheiros. Segundo Meyer et al. (2002), tal comportamento decorre do comprometimento em suas dimensões afetiva e normativa. Para Siqueira e Gomide Jr. (2004), tal comportamento seria decorrente da dimensão normativa do comprometimento. Ambas as dimensões foram evidenciadas nas falas dos participantes desta pesquisa como integrantes do vínculo.

A importância do comprometimento para o alcance das metas organizacionais aqui evidenciadas também já havia sido apontada no estudo seminal de Mowday, Porter e Steers (1982). Para os autores, esse consequente decorre do comprometimento afetivo, enquanto que, para Hoffer (1963 *apud* RANDALL, 1987), decorre do nível alto de comprometimento.

O impacto do comprometimento no desempenho organizacional, particularmente no alcance das metas e no fortalecimento da imagem, percebido pelos gestores participantes desta pesquisa, condiz com os achados de Cavalcanti (2009), em pesquisa realizada em empresas do setor de telecomunicações da Paraíba. Contudo, Flauzino e Borges-Andrade (2008), ao estudarem o comprometimento de servidores públicos, buscando relacioná-lo com o alcance de missões organizacionais, concluíram que o comprometimento, naquele contexto, estava relacionado à missão percebida e não à missão real.

#### **d) Os consequentes do comprometimento para o público alvo:**

Nesta pesquisa foram encontradas evidências quanto a resultados diretos do comprometimento dos trabalhadores para o público-alvo, transcendendo aos frutos que a própria organização colheria pela satisfação do seu público com o atendimento recebido. Os estudos consultados relatam resultados para o indivíduo, para o grupo e para a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982) e para o indivíduo e a organização (RANDALL, 1987; MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER; ALLEN, 2002).

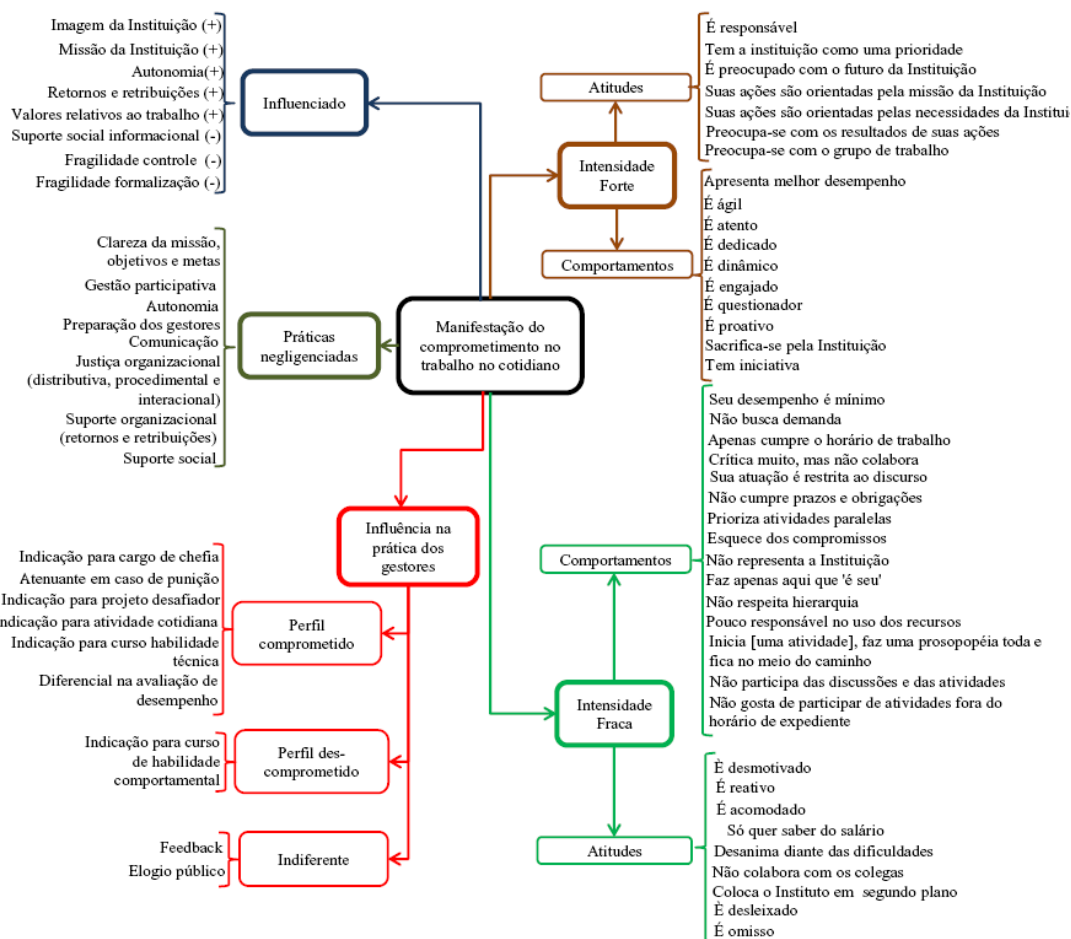
Assim, os gestores percebem resultados relacionados ao interesse público como objetivo da ação organizacional, tais como o desenvolvimento do setor agropecuário, a geração de emprego e renda para a população atendida, impactando diretamente a qualidade de vida dessa população, o que vai além dos resultados percebidos para a Instituição.

Tais resultados podem estar associados à natureza pública da Instituição onde a pesquisa foi realizada. Considerando que a administração pública é frequentemente acusada de funcionar em torno de si própria, em decorrência do insulamento burocrático, sendo que os resultados decorrem mais como um subproduto da ação organizacional e de seus membros do que necessariamente em função do foco no interesse público, os resultados encontrados são relevantes.

## 6.2. A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A MANIFESTAÇÃO DO COMPROMETIMENTO NO TRABALHO NO COTIDIANO DO INCAPER

A percepção dos gestores quanto a manifestação do comprometimento no trabalho no cotidiano do INCAPER encontra-se sintetizada na Figura 25.





**Figura 25:** Síntese da percepção dos gestores sobre a manifestação do comprometimento no trabalho no cotidiano do INCAPER

**Fonte:**Dados da pesquisa.

A percepção dos gestores quanto ao comprometimento do grupo, avaliado essencialmente como forte, apesar de reconhecida a necessidade de ações quanto ao fortalecimento dele, encontra-se dissonante de estudos que apontam os servidores públicos como descomprometidos, como o de Vale, Lima e Queiroz (2011).

Avaliar o comprometimento da equipe do INCAPER não é objetivo desta pesquisa, contudo, a percepção dos gestores sobre o tema é relevante para as discussões que se segue.

No que se refere ao perfil dos servidores comprometidos e descomprometidos não foram encontradas pesquisas afins que permitissem confrontar os dados agrupados entre atitudes e comportamentos. Um estudo similar, realizado por Medeiros e Enders (1998), traçou tais perfis considerando as características pessoais, como sexo, idade, escolaridade, centralidade do trabalho e *locus* de controle. Bastos (1998, 2000) traçou o padrão de comprometimento com a profissão e com a organização, contudo, para definição dos padrões, o autor considerou aspectos

personais e ocupacionais, não sendo também possível comparar com os dados ora apresentados, organizados em atitudes e comportamentos.

Os resultados encontrados quanto aos elementos favoráveis ao vínculo dentro do Instituto apontam para questões relacionadas à imagem e natureza (missão) da Instituição, ao escopo do trabalho – autonomia -, bem como à experiência positiva de trabalho e, no que se refere à percepção de suporte organizacional, retornos e retribuições. Finalmente, destacam-se, ainda, neste item, os valores relativos ao trabalho, no âmbito das características pessoais.

Os resultados encontrados quanto à imagem institucional estão condizentes com os achados de Borges-Andrade (1994) e, quanto ao escopo, com estudos como o de Stone (1975 *apud* Bastos, 1994), reforçando que, no contexto brasileiro, o indivíduo valoriza a liberdade para definir procedimentos a serem adotados na execução do trabalho.

Ressalta-se, porém, que as questões relacionadas à imagem têm sido mais comumente associadas aos consequentes do comprometimento, inclusive pelos participantes desta pesquisa, conforme dados apresentados na seção 4.2.3 e discutidas na seção 5.2.3.

Por outro lado, com base nos dados analisados, observa-se que os gestores reconhecem uma série de questões desfavoráveis ao construto, entre as quais aquelas relacionadas à justiça organizacional - procedimental e suporte social informacional. Tais fatores já foram apresentados e discutidos anteriormente, e o reconhecimento quanto as falhas, nesse sentido, reforçam o poder preditor do comprometimento dos trabalhadores. Reforçam-se, aqui, os resultados encontrados por Folger e Cropanzano (1998 *apud* REGO, 2002), que apontam como principal causa dos conflitos na organização a percepção de injustiça que os indivíduos venham a ter no cotidiano.

Além de reconhecer os pontos que influenciam negativamente o comprometimento da equipe, os gestores reconhecem que algumas práticas eventualmente favoráveis ao vínculo estão sendo negligenciadas pela Instituição. Tais questões estão relacionadas ao escopo do trabalho – ambigüidade -, à relação com o grupo e com o líder – gestão participativa, comunicação e a própria preparação dos gestores -, à experiência de trabalho – justiça organizacional, procedimental e distributiva e suporte organizacional –, aos retornos e retribuições e ao suporte social.

Como destacado na parte inicial deste estudo, os gestores constroem suas próprias teorias sobre os vínculos existentes entre os indivíduos e a Instituição, estabelecendo um modo próprio de gerenciá-los (MOSCON, 2009). Nesta pesquisa, os gestores participantes reconhecem que a percepção quanto ao comprometimento dos membros de suas equipes influencia suas decisões cotidianas.

Como resultado, observa-se que, mesmo consciente dos problemas que podem ser causados, tanto para a organização quanto para o indivíduo, a opção pelo profissional cujo perfil é percebido como comprometido é quase uma unanimidade, especialmente em situações em que serão distribuídas responsabilidades, como por exemplos, na indicação para cargos de chefia, para condução de projetos desafiadores e para a realização de serviços extras, por exemplo.

Tais opções dos gestores apesar de, em certos momentos representar, uma forma de reconhecimento profissional, representa, também, conforme se percebeu ao longo da pesquisa realizada, uma fonte de percepção de injustiça organizacional, especialmente a distributiva (GREENBERG, 1993) e a procedimental (REGO, 2002).

A opção que os gestores fazem, de forma prioritária, pelo profissional cujo perfil é percebido como comprometido, além de representar um dos principais fatores que influenciam negativamente o comprometimento dos membros da equipe (percepção de justiça organizacional) pode, ainda, ter consequências negativas para ambas as partes – organização e indivíduo.

Diante de tais constatações, faz-se necessária uma reflexão sobre o porquê da ocorrência desse fenômeno. Os problemas são conhecidos e apontados pelos gestores que, em essência, são os responsáveis pelo diagnóstico, mas também pela proposição e adoção de políticas e práticas que resolvam ou que pelo menos possam minimizar os problemas diagnosticados.

Que mecanismos impedem que tais políticas e práticas sejam propostas e implementadas? Seriam fatores relacionados ao nível macro do contexto da administração pública ou seriam questões relacionadas à própria preparação dos gestores, num nível micro?

Tradicionalmente, as questões relacionadas à gestão de pessoas foram relegadas exclusivamente aos órgãos específicos (áreas de pessoal, de recursos humanos ou mesmo gestão de pessoas), em que os supervisores ou gestores

intermediários ficaram responsáveis apenas pela orientação na operacionalização das atividades.

Todavia, as mudanças vivenciadas em todas as instâncias da vida do indivíduo, inclusive no mundo do trabalho, diluem essa responsabilidade para todos os gestores. Nesse contexto, é na figura do supervisor imediato, dos gestores intermediários que os trabalhadores verão suas expectativas e necessidades atendidas. Nessa relação cotidiana e contínua é que será construída ou destruída, por exemplo, as percepções de justiça, de suporte organizacional e social tão amplamente valoradas e discutidas nesta pesquisa.

Finalizado o capítulo, no qual os dados obtidos com a pesquisa de campo foram discutidos à luz do referencial teórico, a seguir serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

## 7. CONCLUSÕES GERAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o propósito de compreender a percepção de gestores do planejamento estratégico do INCAPER sobre o comprometimento no trabalho. Para tanto, buscou-se compreender a percepção dos participantes sobre o construto e sobre sua manifestação no cotidiano da Instituição onde a pesquisa foi realizada.

Por almejar compreender o ponto de vista de um grupo específico – gestores do planejamento estratégico do INCAPER - no contexto em que o fenômeno em estudo é vivenciado – administração pública brasileira -, e respeitando os significados ali construídos, adotou-se a abordagem qualitativa de pesquisa, aliada a pressupostos interpretativos e subjetivos.

Nesse sentido, buscou-se seguir os princípios básicos quanto ao caráter construtivo e interpretativo do conhecimento e a legitimação do singular como instância de construção de tal conhecimento, sustentado por um processo de comunicação dialógico. Defende-se o papel fundamental da comunicação para os processos de interação pessoal: não uma comunicação reducionista e utilitarista, restrita ao repasse de informação, mas uma comunicação substantiva, pautada em princípios morais e éticos.

Como procedimentos utilizados para a consecução dos objetivos propostos foi adotado um conjunto de técnicas e ferramentas complementares entre si. Para a obtenção dos dados, no período de abril a outubro de 2011, adotou-se o uso articulado da entrevista semiestruturada, da observação participante e da análise documental. Para análise dos dados, adotou-se a análise de conteúdo. Com base na análise dos dados e discussão dos resultados, algumas considerações finais merecem ser destacadas.

Quanto aos elementos esquemáticos que compõem o sentido do construto, é possível concluir que os gestores do planejamento estratégico do INCAPER percebem que o sentido do construto comprometimento no trabalho é composto de atitudes afetivas e normativas, por indicadores comportamentais relacionados ao empenho extra, ao melhor desempenho e à participação nas atividades cotidianas da Instituição. Dadas as dimensões e indicadores percebidos, conclui-se, também, que, quanto ao caráter, o vínculo é percebido como sendo composto tanto por elementos ativos quanto por eventualmente passivos. No que se refere aos focos, o

comprometimento pode ser direcionado a múltiplos focos de forma isolada ou simultânea, como a própria atividade, a carreira, o grupo de trabalho, a organização, o público-alvo e a seus próprios valores.

No que tange aos antecedentes do comprometimento no trabalho, segundo a percepção dos gestores, o desenvolvimento e o fortalecimento do vínculo são influenciados positivamente por questões relacionadas a) ao nível do indivíduo - características pessoais, em especial os valores relativos ao trabalho;b) ao nível da organização - questões relacionadas à justiça organizacional, bem como o suporte organizacional e social e, c) ao nível do trabalho - questões relacionadas ao escopo do trabalho, ao papel na empresa e à relação com o grupo e com o líder.

Não se observou a predominância de nenhum dos níveis – indivíduo, organização ou trabalho - sobre os demais. Foi atribuída grande importância ao nível do indivíduo, mas a organização como um todo e os líderes não ficaram isentos. Do indivíduo não se espera que o trabalho ocupe uma posição, necessariamente, central em sua vida, anulando as demais, mas que seja orientado por crenças normativas éticas, humanistas e organizacionais e que os resultados buscados sejam valorados de acordo com tais crenças. Da organização, esperam-se reciprocidade e justiça. Do líder, espera-se que seja capaz de promover a coesão do grupo, que estabeleça canais de comunicação desobstruídos e que, em última instância, alimente e seja alimentado pela gestão participativa.

Quanto aos consequentes do comprometimento no trabalho, de acordo com os gestores, os resultados podem ser observados a) no nível do indivíduo - a realização pessoal, profissional, saúde e bem-estar, sendo que, para este último, os resultados podem ser positivos e negativos;b) do grupo de trabalho – maior coesão e estabilidade;c) da organização – comportamento e desempenho do indivíduo, bem como os próprios resultados organizacionais e, d) do público-alvo – desenvolvimento, geração de emprego e renda e qualidade de vida.

As evidências encontradas quanto aos resultados positivos para o público-alvo se mostram coerentes, pois os gestores indicaram este mesmo público como foco do comprometimento. Assim, dada a natureza do contexto de realização da pesquisa – administração pública, em que as organizações são tidas como auto-referenciadas, insuladas e a atuação dos gestores e servidores públicos é vista, não raro, como dissociada do interesse público e pautada por práticas patrimonialistas, o

reconhecimento deste foco pode representar avanços e indicar a não conveniência de criar estereótipos ou generalizações.

Quanto à percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do INCAPER, os participantes compreendem que o comprometimento da equipe do Instituto é um ponto forte, mas há um consenso quanto a não generalização dessa análise, bem como sobre a necessidade de ações para um maior fortalecimento do vínculo. Os gestores reconhecem que existem fatores desfavoráveis ao vínculo, que há práticas potencializadoras negligenciadas e que suas decisões cotidianas são influenciadas pela percepção quanto ao comprometimento dos membros de sua equipe.

Os resultados obtidos no tocante à percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do INCAPER apontam para a necessidade de uma reflexão sobre os fatores que condicionam a manutenção de um círculo vicioso. Se os gestores consideram relevante o comprometimento da equipe, se conhecem seus fatores antecedentes, se têm consciência dos pontos que estão influenciando negativamente o vínculo dentro do Instituto e, finalmente, se sabem exatamente quais ações e práticas organizacionais estão sendo negligenciadas em suas próprias decisões cotidianas, o que impede que tal círculo seja rompido?

## 7.1. CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Destaca-se, finalmente, como contribuições aos estudos no campo, as opções metodológicas adotadas nesta pesquisa. Acredita-se que a abordagem qualitativa, aliada aos pressupostos interpretativos, bem como o contexto – administração pública brasileira - e aos participantes – gestores - pode contribuir para o preenchimento de lacunas apontadas ao longo das considerações introdutórias e de referencial teórico e lembradas a seguir:

- a) Quanto à natureza do construto, dada a importância atribuída pelos participantes a elementos atitudinais e comportamentais, os achados desta dissertação permitem reforçar a necessidade de que pesquisas futuras articulem ambas as naturezas.
- b) Quanto à dimensionalidade do construto, especialmente no que se refere ao modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), as evidências encontradas nesta pesquisa estão condizentes com os estudos que questionam a

permanência desta dimensão como integrante do núcleo central do conceito. Os participantes não fizeram qualquer associação positiva do comprometimento com questões peculiares da citada dimensão, sendo que as manifestações registradas indicam claramente que tais peculiaridades são associadas ao descomprometimento. Desta forma, os resultados encontrados permitem reiterar a inadequação da manutenção dos elementos característicos à dimensão instrumental integrante do núcleo essencial do construto.

- c) Quanto aos focos do comprometimento, os achados da pesquisa reforçam a necessidade de que os mesmos não sejam considerados de forma fragmentada ou isolada, tanto nos estudos, quanto no cotidiano organizacional. Os resultados indicaram que os focos são múltiplos e coexistentes.
- d) Sobre os antecedentes do comprometimento, os resultados da pesquisa contribuem para evidenciar que a diversidade dos fatores percebidos como antecedentes do comprometimento reflete a complexidade característica dos seres humanos. Se, por um lado, é importante o estudo de cada fator isoladamente, como forma de ampliar o conhecimento disponível, por outro não se deve desconsiderar a inter-relação e o efeito mediador entre eles, principalmente no cotidiano das organizações.
- e) Sobre os consequentes do comprometimento no trabalho, os resultados evidenciam a necessidade de que sejam considerados também os resultados negativos decorrentes do vínculo – frustração, insônia, sobrecarga eventual de trabalho e tensão no relacionamento familiar. Apesar de, a princípio, tais resultados estarem mais diretamente relacionados ao nível do indivíduo, tais consequências afetarão também os resultados no nível da organização.
- f) Em decorrência da análise realizada quanto a manifestação do construto no cotidiano da organização, a pesquisa contribuiu com as discussões propostas por Faria e Barbosa (2007) sobre a necessidade de se considerar peculiaridades das organizações nas quais são realizados os estudos. Reitera-se que as atividades desenvolvidas, a forma de gestão, as relações interpessoais e mesmo a missão da organização podem influenciar, positiva ou negativamente, o vínculo do comprometimento. Neste sentido, torna-se necessário compreender que o fenômeno do comprometimento no trabalho não pode ser dissociado de fatores relacionados ao contexto geral da organização.



## 7.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Todo estudo tem limitações. Uma das limitações percebidas deste estudo refere-se ao fato de que ele se baseou, primordialmente, na fala dos participantes. Apesar de ter sido usada a observação participante, a mesma não foi utilizada como forma de analisar o comportamento dos gestores. Reconhece-se que a técnica poderia ter sido utilizada, por exemplo, para verificar se a fala estaria coerente com a ação, quando da análise das questões relacionadas a influência do percepção do comprometimento dos membros da equipe nas decisões cotidianas dos gestores.

Necessário destacar ainda, o vínculo da pesquisadora com a organização pesquisada. Tal vínculo, como discutido na seção 4.1., pode facilitar as ações do pesquisador em aspectos como acesso e logística, bem como, por outro lado, trazer problemas quanto à distância crítica e conflito de papel. Tal situação representa para o pesquisador, uma preocupação e cuidado constante na condução dos estudos. Nesta pesquisa não se elimina a possibilidade da presença da subjetividade natural da pesquisadora nos resultados aqui apresentados. Reafirma-se, contudo, a responsabilidade social com que foram conduzidas todas as etapas do trabalho

## 7.3. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Nesta seção encontram-se apresentadas as sugestões e recomendações para pesquisas futuras observadas a partir dos resultados encontrados nesta dissertação.

- a) Dada a importância atribuída pelos participantes a elementos atitudinais e comportamentais, os achados desta dissertação permitem reforçar a necessidade de que os estudos articulem ambas as naturezas.
- b) Quanto à discussão sobre a sobreposição do construto comprometimento organizacional ao construto consentimento organizacional, pode ser que os aspectos normativos, em determinados contextos, como a administração pública, sejam mais influenciados pelo comprometimento afetivo que propriamente pelo consentimento organizacional. Nesse sentido, considera-se relevante a realização de estudos futuros que explorem essa possibilidade.
- c) Apesar de não se pretender, com os resultados, fazer generalizações, considera-se que o grupo participante da pesquisa pode ser ampliado em estudos similares no futuro, considerando que este grupo foi formado predominantemente por indivíduos atuantes na área fim da instituição, em detrimento da área meio.

Situação análoga pode ser estendida à conveniência de realização de estudos em outros órgãos da administração pública.

- d) Os participantes desta pesquisa consideram o comprometimento no trabalho como um vínculo determinante para o sucesso organizacional. Ao mesmo tempo, contudo, apontaram uma série de práticas potencializadoras do vínculo e que são negligenciadas pela Instituição. Desse modo, considerando o perfil dos participantes – gestores - e contexto de realização da pesquisa – administração pública -, considera-se relevante a realização de pesquisas que identifiquem os fatores que impedem que ações e práticas reconhecidas como necessárias sejam implementadas. Seriam questões relacionadas ao contexto particular da administração pública? Seriam questões relacionadas à preparação dos gestores para ocuparem os cargos de chefia e liderança? Estas são questões que emergem do contexto desta pesquisa e que foram avaliadas como merecedoras de atenção em estudos futuros.

## 8. REFERÊNCIAS

AJZEN, I. E.; FISHBEIN, M. **Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research.** Massachussts: Addison-Wesley, 1977.

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

ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, pp .252-276, 1996.

ALMEIDA, Antónia J.; MARQUES, Maria A; ALVES, Natália. Carreiras profissionais: novos caminhos para as relações de trabalho? In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA,4, 2000, Coimbra. **Anais...** Coimbra: [...], 2000. Disponível em:

<[http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462dcd63c0e0b\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dcd63c0e0b_1.PDF)>. Acesso em 19 set. 2011.

ALMEIDA, Gustavo de O.; SILVA, Angela M. M. da; CARVALHO, Denise. Justiça organizacional: implicações para o burnout e o comprometimento dos trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2006. CD-ROM.

ALVESSON, M; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, StewartR.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p.226-264.

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

ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. A etnografia em estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson B. da; GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. **Pesquisaqualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, pp. 147-179, 2010.

ANDRADE, Taís de. **Valores organizacionais, suporte social e organizacional no trabalho: um estudo no setor bancário.** 2010, 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2010.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante.** Tradução de José Fonseca. Porto Alegre: Artmed, 2009, 138p. Coleção Pesquisa Qualitativa.

ARAUJO, Joaquim F. E. Avaliação da gestão pública: a administração pós burocrática. CONFERÊNCIA DA UNED, A Coruña, España, 2007. **Conferência da UNED.** [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/8309>. Acesso em 23 Ago. 2011.

BANDEIRA, Mariana L.; MARQUES, Antônio. L.; VEIGA, Ricardo. T. A ECT na trilha da Modernidade: Política de Recursos Humanos influenciando Múltiplos

Comprometimentos. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo da ECT/MG. **Revista de Administração**, São Paulo, v.4, n.2, pp. 133-157, Mai./Ago, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad.: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 5 ed. Lisboa: Edições 70, 2010. 281 p.

BAR-HAYIM, Aviad; BERMAN, Gerald S. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, 13, 379-387, 1992.

BARNARD, Chester I. **The functions of the executive** (originally published in 1938). Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1968.

BARROS, Ana R. O. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência. 2007.147f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BASTOS, Antônio V. B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Psico**, v.24, n.2, pp.29-48, 1992.

\_\_\_\_\_. O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organização e Sociedade**, Salvador, v.1, n.2, pp.77-106, 1994.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 304f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994a.

\_\_\_\_\_. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.

\_\_\_\_\_. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, pp.48-60, out./dez. 2000.

\_\_\_\_\_; BORGES-ANDRADE, Jairo. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 42, n. 2, abr./jun., pp. 31-41 2002.

\_\_\_\_\_, BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, RJ, v.1, n. 2, pp. 97-120, 1997.

\_\_\_\_\_; COSTA, Fabíola M. múltiplos comprometimento no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, SC: ANPAD, 2000.

\_\_\_\_\_; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 4, n. 9, pp. 39-64, 1997.

\_\_\_\_\_; MENEZES, Igor B. Intenção de permanência na organização: um constituinte ou consequente do comprometimento organizacional? **Estudos de Psicologia**, v. 15, n. 3, pp. 299-307, Set.-Dez. 2010.

\_\_\_\_\_; SIQUEIRA; Mirlene M. M.; MEDEIROS, Carlos A. F.; MENEZES, Igor B. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA; Mirlene M. M. (Org) **Medidas decomportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, pp. 49-96, 2008.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

BENKHOFF, B. Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. **Human Relations**, 6 (50), 701-726, 1997.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 20ª ed.. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1967, 2001.

BERTHELSEN, H.; HJALMERS, K.; SÖDERFELDT, B. Perceived social support in relation to work among Danish general dental practitioners in private practices. **Eur J Oral Sci**, v. 16, p. 157-163, 2008.

BISPO, Marcelo S. Um diálogo entre os paradigmas da teoria crítica e interpretativista no contexto das organizações: uma proposta baseada no conceito de prática. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

BLAU, G. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 76, 469-488, 2003.

BONAVIDES, Renata O. P.; OLIVEIRA, José A. de; MEDEIROS, Carlos A. F. Comprometimento organizacional: um estudo de consequentes do comprometimento para os trabalhadores. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; CAMESCHI, Carlos E.; XAVIER, Odiva S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**. São Paulo, n. 25, v. 4, pp. 29-43, Out./dez, 1990.

\_\_\_\_\_; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, RJ, v.5, n. 3, pp. 85-105, Set./Dez. 2001.

Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 19 mar. 2011.

\_\_\_\_\_. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, n.1, pp.49-61, 1994.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PORTO, J. B.; VILELA, A. C. A.; BASTOS, A. V. B.. Desenvolvimento de uma escala comportamental para medida de comprometimento organizacional. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 25, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto-SP: Sociedade Brasileira de Psicologia, 2007.

BRANDÃO, Margarida G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária**. 1991. 199 fls. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 1991.

BRITO, Ana P. M. P; BASTOS, Antônio V. B. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 533-546. 1974.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Tradução livre de Wellington Martins, London: Heinemann, 1979.

CAMPOS, Simone A. P.; ESTIVALETE, Vania F. B.; LÖBLER, Mauri. Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: um estudo com professores da rede municipal de ensino. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. REIS, Eliete. Percepção de suporte e comprometimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

CARVALHO, Patrícia; ALVES, Flávia J. O.; PEIXOTO, Adriano L. A.; BASTOS, Antônio V. B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. **Revista Psicologia: Teoria e Prática**. Salvador, BA.v.13, n.2, pp. 127-141, 2011.

CAVALCANTI, Emmanuele A. A. **Comprometimento organizacional sob a abordagem cognitiva: significados, antecedentes e consequentes**. 2009. 169 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2009.

\_\_\_\_\_; COSTA, Luciana L. S. Comprometimento organizacional e características do trabalho: a percepção dos trabalhadores do Habib's. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33,

2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

CHANLAT, J. F. Quais Carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.6, p. 67-75, Nov./Dez. 1995.

COHEN, Sheldon. Social relationships and health. **American Psychologist**, v.59, p.676-684. 2004.

COHEN, Aaron. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**. [...], v. 17, n. 3, pp. 336-354, Setembro de 2007.

COSTA, Vânia M. F., BASTOS, Antônio V. B.; SOUZA, Janice A. J. de; MACAMBIRA, Magno O. Comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agroindústria do polo Juazeiro/Petrolina. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

COTTA, Giovana. A. **A incorporação de empresas no Sistema Público Agrícola do Estado do Espírito Santo**. Monografia (Especialização em Gestão Pública). Faculdade Espírito-santense de Administração. Vitória, 2003.

DALMOLIN, Bernadeth M.; LOPES, Stella M. B.; VASCONCELLOS, Maria da P. C. A construção metodológica do campo: etnografia, criatividade e sensibilidade na investigação. In: **Saúde e Sociedade**, v. 11, n. 2, pp. 19-34, 2002.

DELLAGNELO, Eloise H. L.; SILVA, Rosimere C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro : FGV, pp 97-118, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**.2 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

ESPÍRITO SANTO. **Realizações de governo: gestão 1995/1998**. Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 1998.

Etzioni, A. **A comparative analysis of complex organizations**. Glencoe, Ny: Free Press, 1961.

FARIA, José H.; BARBOSA, Solange L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, José H. (Org) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, pp. 92-114, 2007

\_\_\_\_\_; SCHIMITT, Elaine C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, José H. (Org) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, pp. 23-44, 2007.

FASSIO, Levy H.; CASTRO, Lúcio L. F. (Orgs). **Um documento histórico sobre o meio rural capixaba**. INCAPER 2009-20011. Vitória: INCAPER,2008, 94p.

FILENGA, Douglas. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2003. CD-ROM.

\_\_\_\_\_; SIQUEIRA, Mirlene M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração**. v.41, n. 4, out./nov./dez, pp. 431-441, 2006.

FLAUZINO; Dulce P.; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Comprometimento de serviços públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 42, pp. 253-273, mar./abr. 2008.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009, 405 p. ISBN 978-85-363-1711-3.

FONSECA, Eduardo G da. **Auto-engano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, n. 2, 1960.

GÓES, Amanda M. M. **Valores relativos ao trabalho com antecedentes do comprometimento organizacional**. 2006. 72 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2006.

GREENBERG, J. Stealing in the name of justice: informational and interpersonal moderators of thief reactions to underpayment inequity. **Journal of Processes**, 54, 81-103, 1993.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v.51, p.634-649, 1986.

HEIZER, Ionara H.; GARCIA, Fernando C.; VIEIRA, Adriane. Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso. **Revista Psicologia, Organização Trabalho**. [online]. 2009, v.9, n.1, pp. 3-28. ISSN 1984-6657. Disponível em:

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572009000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 29 set. 2011.

HOPKINSON, Gilian C.; HOGG, Margareth K., Stories: how they are used and produced in market(ing) research. In. BELK, Russel (editor), **Handbook of qualitative research methods in marketing**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, p. 156- 174, 2006.

INCAPER. **Plano de gestão estratégica: INCAPER 2009-20011**. Vitória: INCAPER, 2008, 94p.

\_\_\_\_\_. INCAPER:10 anos de integração pesquisa-extensão: um ciclo virtuoso de investimentos e realizações. **INCAPER em Revista**. Vitória, ES: INCAPER, a. 1, n. 1, jan./dez. 2010.



\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico do INCAPER**. Vitória: INCAPER, (2012, no prelo).

JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, v.36, n.5, p.952-995, 1993.

KARRA, Neri; PHILLIPS, Nelson. Researching "back home": international management research as autoethnography. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 3, pp. 541-561, 2008.

KANTER, R. M. **Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities**. *American Sociological Review*, v. 33, n. 4, pp.499-517, 1968.

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

KRAMER, Gustavo G.; FARIA, José H.de. Vínculos organizacionais. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.41, n.1, pp.83-104, fev. 2007.

LOPES, Ignez V.; LOPES, Mauro R.; BARCELOS, Fábio C. Das políticas de substituição das importações à agricultura moderna do Brasil. **Revista de Política Agrícola**. Brasília, DF: MAPA, out./Nov./dez, 2007, p. 52-85.

MACIEL, Cristiano O.; CAMARGO, Camila. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comprometimento. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, RJ, v.15, n. 3, art. 4, pp. 433-453, Mai./Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 10 Mai. 2011.

MAIA, Andrea F. **O gestor e a justiça organizacional**. 2005. 82 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, 2005.

MANSUR, Juliana A. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo? Comportamentos políticos e suas implicações para funcionários em organizações no Brasil**. 2010. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Willey, 1958.

MATHIEU John E.; ZAJAC, Dennis M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108. n. 2, pp. 171-194, 1990.

MEDEIROS, Carlos 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, Natal, RN, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional**: um estudo sobre suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2003.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MARQUES, Glenda M.; SIQUEIRA, Michella. Comprometimento organizacional o estudo exploratório de seus múltiplos componentes. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2003.

\_\_\_\_\_; ENDERS, Wayne T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22. **Anais...** Foz do Iguaçu – PR: ANPAD, 1998. CD-ROM.

MELO, Eleuní A. A. **Vínculo do trabalhador com a organização**: um estudo de representações sociais. 2006. 228 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

MENEZES, Igor B. **Comprometimento organizacional**: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

\_\_\_\_\_. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO)**. 355 f. Dissertação (Mestre em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2006.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing side-bet Theory of organizational Commitment: Some Methodological Considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, pp. 372-378, 1984.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. **Journal of Occupational Psychology**, v.61, pp.195-209, Londres: 1988.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, pp.61-89, 1991.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace**: theory, research, and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. TOPOLNYTSKY, Laryssa. Commitment in a changing world of work. **Canadian Psychology/Psychologie Canadienne**, v. 39 (1-2), Feb./May 1998, pp. 83-93.

\_\_\_\_\_; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, n.11, pp. 299-326, 2001.

\_\_\_\_\_; PARFYONOVA, N. Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. **Human resource management review**, 2009.

\_\_\_\_\_, STANLEY, David J., HERSCOVICH, Lynne; TOPOLNYTSKY, Laryssa. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, pp. 20-52, 2002.

MORAES, Fabíola M.M.; GODOI, Christiane K.; BATISTA, Marcos A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v.6, n.12, pp.1-19, jul./dez. 2004.

MORAES, Lucio F. R.; MARQUES, Antônio L.; CORREIA, Laise F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeça na teoria das organizações. In: CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coordenadores) **Teorias das organizações**. São Paulo: Atlas, pp. 12-33, 2007.

MORROW, Paula. C. **The theory and measurement of work commitment**. Greenwich, CT: JAI Press, 1993.

MOSCON, Daniela C. B. **Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa**. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

\_\_\_\_\_; BASTOS, Antônio V. B.; SOUZA, Janice J. Perfis de comprometimento e suas articulações com diferentes estratégias cotidianas utilizadas pelos gestores com seus empregados. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

\_\_\_\_\_; SOUZA, Janice J. Olhar da liderança sobre o conceito de comprometimento com uma crítica ao modelo tridimensional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

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

NASCIMENTO, Aparecida L.; CAPOBIANGO, Ronan P.; OLIVEIRA, Adriel R.; COSTA, Caio C. M. Racionalização no setor de pesquisa e assistência técnica e extensão rural no Estado do Espírito Santo: uma análise da visão dos gestores do INCAPER. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA RURAL, 49, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: SOBER, 2011. CD-ROM.

NEININGER, Alexandra; LEHMANN-WILLENBROCK, Nale; KAUFFELD, Simone; HENSCHL, Angela. Effects of team and organizational commitment - a

longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, issue 3, June 2010, pp. 567-579.

ODELIUS, Catarina C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, Maria J.; CAMÕES, Marizaura R. S.; BERGUE, Sandro T. (Orgs). **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010, pp. 143-174.

PEREIRA, Severino J. N. **Da “invenção” da homossexualidade ao discurso das posses: uma análise interpretativa da identidade homossexual**. 193 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, 2009.

PERUZZO, Cicília M. K. Observação participante e pesquisa-ação. In: DUARTE, Jorge (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, pp. 125-145, 2009.

PINHO, Ana P. M. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, em contextos público e privado**. 2009. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

PINHO, Eugênia N. **A influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: Um estudo de caso na Emater-MG**. 2010. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura, Belo Horizonte, MG, 2010.

PINHO, Ana P. M.; BASTOS, Antônio V. B.; ROWE, Diva E. O. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: ANPAD, 2010. CD-ROM.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: explorando seus determinantes e consequentes entre gestores. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

RANDALL, Donna M. Commitment and the organization: the organization man revisited. **Academy of Management Review**. **The Academy of Management Review**, Pulman, WA, USA, v. 12, n. 3, pp. 460-471, Jul. 1987. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258513>>. Acesso em 10 Mai. 2011.

\_\_\_\_\_; FEDOR, Donald B.; LONGENECKER, Clinton O. The behavioural expression of organisational commitment. **Journal of Vocational Behaviour**, v.36, pp.210-224, 1990.

REGO, Aménio. Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de

Janeiro, RJ, v.6, n. 2, maio/ago, pp. 209-241, 2002.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**. [online]. 2003, vol.43, n.4, pp. 25-35. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000400003>>. Acesso em 20 mar. 2010.

\_\_\_\_\_; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, RJ, v.8, n.1, p.151-177, jan./fev./mar. 2004.

REICHERS, A. E. A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, v.10, n.3, p. 465-476, 1985.

REINERT, Maurício; MACIEL, Cristiano O.; CANDATTEN, Franciane. Intersecções entre clima e comprometimento organizacional: uma análise dos antecedentes, dimensionalidade e encontros entre construtos. **Revista Alcance** [online]. Itajaí, SC, v.18, n.4, out./dez. 2011. ISSN 1983716X. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/1698/1888>>. Acesso em: 20 jun 2010.

REY, Fernando L. G.. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RIBEIRO, José A. Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

RITZER, G., TRICE, H. M. **An empirical study of howardBecke's side-bet theory**. *Social Forces*, v. 47, p. 475-479, 1969.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 2 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 2002.

RODRIGUES, Ana C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

\_\_\_\_\_; BASTOS, Antônio V. B. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências da sobreposição entre os construtos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. CD-ROM.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo:

ANPAD, 2009. CD-ROM.

RODRIGUEZ, Mário; COHEN, Sheldon. Social support. **Encyclopedia of Mental Health**, v. 3, p. 535-544, 1998.

ROESE, Adriana; GERHARDT, Tatiana E.; SOUZA, Aline C.; LOPES, Julia M. Diário de campo: construção e utilização em pesquisas científicas. **Online Brazilian Journal of Nursing**, v. 5, n. 3, 2006.

ROWE, Diva E. O.; BASTOS, Antônio V. B. Organização e/ou carreira? comparando docentes de IES públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31. Rio de Janeiro. **Anais...**: ANPAD, 2007.

\_\_\_\_\_. **Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho**: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas. 2008. 244 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2008.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B. M., SALANCIK, G. R. (eds.). **New directions in organizational behavior**. Chicago: St. Clair, 1977

Salancik, G. R. e Pfeffer, J. A social information processing approach to job attitudes and task design. **Administrative Science Quarterly**, 23, 224-253, 1978.

SANCHES, Elizabeth N.; GONTIJO, Leila A. Comprometimento organizacional e a saúde do trabalhador. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20, Salvador. **Anais...** Salvador. UNIVALI, 2001.

SCHEIBLE, Alba C. F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. 175 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração de Empresas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2004.

\_\_\_\_\_; BASTOS, Antônio V. B.; RODRIGUES, Ana C. A. Comprometimento e entrenchamento: integrar ou reconstruir? uma exploração das relações entre estes construtos à luz do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

SETTI, Margareth M. **Da vigilância explícita ao poder invisível**: um estudo sobre os mecanismos simbólicos de coordenação e o impacto que causam no comprometimento dos empregados. 2009. 191 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial com concentração na área de Recursos Humanos) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, Eliana E. C. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida do construto. 2009. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

SILVA, Frederico A. G. e. **Comprometimento organizacional**: possibilidades de correlação com a gestão participativa. 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, CE, 2009.

SIQUEIRA; Mirlene M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, RJ, Edição Especial, pp. 165-184, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 28 Jun. 2011.

SIQUEIRA, Marcus V. S.; MENDES, Ana M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, N. 3, Brasília, pp. 241-250, 2009.

SIQUEIRA; Mirlene M. M.; GOMIDE JR, Sinézio. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Ed.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, pp.300-328, 2004.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Suporte no Trabalho. In: \_\_\_\_\_. (Ed.). **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, pp.283-286, 2008.

SOLINGER, Omar N.; VAN-WOOD, Olfen; ROE, Robert A. Beyond the three-component model of organizational commitment, **Journal of Applied Psychology**, v.93, n.1, pp.70-83, 2008.

SOLIS, Dirce E. N. Introdução ao estudo do método científico à luz de diferentes posições epistemológicas. In: HÜHNE, Leda M. (Org) **Metodologia científica**: cadernos de textos e técnicas. 7. ed. Rio de Janeiro: Agir, pp. 171-186, 2002.

SOUZA, Mariana M. P. **O teatro como forma de se colocar no mundo**: a formação de identidades nos Grupos Galpões. 2010. 242p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

TAMAYO, Álvaro; SOUZA, Maíra G. Santos de; VILAR, Luciana S.; ALBERNAZ, Janaina V.; RAMOS, Juliana L.; FERREIRA, Nádia P. Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: ANPAD, 2000. CD-ROM.

TOLFO; Suzana R.; PICCININI, Valmíria C. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Revista Psicologia & Sociedade**. Rio de Janeiro, v.19, pp. 38-46. 2007. Edição especial 1.

TONI, Jakson De, Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. In. Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, 10, Santiago, Chile. **Anais...** Santiago, Chile. CLAD, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa

qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VALE, Juliana C. F. do; LIMA, Tereza C. B. de Lima; QUEIROZ, Giselle C. O. Comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. **The Academy of Management Review**, 7, 418-428.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach. **Organizational Behaviour and Human Performance**, v. 26, p. 81-96, 1980.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p. 295-306, 1990.

VANDENBERGHE, Christian; BENTEIN, Kathleen; STINGLHAMBER, Florence. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, pp. 47-71, 2004.

VERGARA, Sylvia C.; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) **Teorias das organizações**. São Paulo: Atlas, pp. 223-234, 2007.

XAVIER, Valéria M. C. **Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo correlacional**. 2005. 98 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Uberlândia, Uberlândia, MG, 2005.



## APÊNDICES

**APÊNDICE A:** Descrição do modelo para análise da percepção dos gestores sobre os elementos esquemáticos do sentido do comprometimento no trabalho (Objetivo específico 01)

CATEGORIAS		DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS/AUTORES	OBTENÇÃO DOS DADOS
Objetivo 1: Conceito do comprometimento	Natureza	<p>Indicadores que expressam comportamentos passíveis de serem observados no cotidiano - ações propriamente ditas ou formas como as ações são realizadas. Variáveis utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Participação</i>: intenção de os trabalhadores participarem das atividades, políticas e programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para eles.</li> <li>✓ <i>Empenho extra ou sacrifício adicional</i>: dedicação e empenho extra dos trabalhadores em prol da organização, como resposta às necessidades emergenciais da empresa, bem como à abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.</li> <li>✓ <i>Melhor desempenho e produtividade</i>: aumento do nível de desempenho e produtividade do trabalhador mediante solicitação da organização, bem como na sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.</li> <li>✓ <i>Defesa da organização</i>: disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa. (MENEZES 2009, p. 94)</li> </ul>	<p>✓ Entrevista</p> <p>1. O que você entende por comprometimento?</p>
	Atitudinal	<p>Crenças, afetos ou intenções comportamentais do indivíduo. Variáveis utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Modelo tridimensional</i> (MEYER; ALLEN, 1991), composto pelas dimensões: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Afetiva</b>: “a relativa força da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização particular” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27). Apego psicológico, associado à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982); pelo sentimento de orgulho e desejo de afiliação (O'REILLY; CHATMAN, 1986) ou pelo prazer em ser membro (MEYER; ALLEN, 1991). Ênfase na natureza afetiva.</li> <li>b) <b>Instrumental</b>: apego psicológico apoiada na teoria dos <i>side-bets</i> de Becker (1960), onde a saída da organização implicaria em sacrifícios econômicos (por exemplo, perda de benefícios), sociais (por exemplo, perda de status), ou psicológicos. Ênfase nas recompensas e custos associados à permanência/saída da organização.</li> <li>c) <b>Normativo</b>: está relacionado às pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, convertendo-se para ele em dever moral comportar-se de acordo com os objetivos e metas da organização. Internalização de valores e objetivos da organização, proposta por Etzioni (1975), pela aceitação dos objetivos e valores organizacionais (MAYER; SCHOORMAN, 1992) e pela obediência, cumprimento do papel/contrato (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997). Ênfase em pressões internalizadas pelo indivíduo.</li> </ul> </li> </ul>	

Continua...

Objetivo 1: Conceito do comprometimento	Caráter	<p>Caráter Ativo x passivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Ativo:</b> Identificação e envolvimento com a organização; disposição para exercer esforço extra em prol da organização; comportamentos pró-sociais, que vão além do prescrito, revelando uma postura crítica e assertiva frente às demandas organizacionais</li> <li>✓ <b>Passivo:</b> obrigação moral em continuar na organização; sentimento de lealdade; <i>continuancecommitment, compliancecommitment</i>; cumprimento de normas e procedimentos organizacionais. (MOWDAY <i>et al.</i>, 1979; WIENER, 1982; O'REILLY; CHATMAN, 1986; MEYER; ALLEN, 1991; BAR-HAYIM; BERMAN, 1992; KELMAN, 2006 <i>apud</i> SILVA, E. 2009, p. 12)</li> </ul>	
	Focos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valores (MORROW, 1993);</li> <li>✓ Organização (MORROW, 1993; BECKER, 1992, GREGERSEM, 1983 <i>apud</i> BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BASTOS, 2000);</li> <li>✓ Carreira/profissão (MORROW, 1993; BASTOS, 2000);</li> <li>✓ Trabalho/conjunto de tarefas executadas (MORROW, 1993; BASTOS, 2000);</li> <li>✓ Topo gerencial (BECKER; 1992, GREGERSEM, 1983 <i>apud</i> BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004);</li> <li>✓ Supervisores imediatos (BECKER, 1992, GREGERSEM, 1983 <i>apud</i> BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004);</li> <li>✓ Grupo de trabalho (BECKER, 1992, GREGERSEM, 1983 <i>apud</i> BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BASTOS, 2000);</li> <li>✓ Agência responsável pelo financiamento dos programas desenvolvidos (REICHERS, 1986 <i>apud</i> BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997);</li> <li>✓ Clientes/público em geral. (REICHERS, 1986, GREGERSEM, 1983 <i>apud</i> BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997);</li> <li>✓ Sindicato (BASTOS, 1994a);</li> <li>✓ Objetivos e metas do trabalho (BASTOS, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista</li> </ul> <p>Evidências apontadas nas respostas à pergunta nº 1.</p> <p>2. Em sua opinião, para qual foco o comprometimento do indivíduo é direcionado?</p>

**Quadro 8:** Modelo para análise da percepção dos gestores sobre os elementos esquemáticos do sentido do comprometimento no trabalho

**Fonte:** Elaboração própria, com base nos autores citados

**APÊNDICE B:** Descrição do modelo para análise da percepção dos gestores sobre os antecedentes do comprometimento no trabalho (Objetivo específico 02)

DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS/AUTORES		OBTENÇÃO DOS DADOS
Objetivo 2: Antecedentes e consequentes do comprometimento	Nível do indivíduo	
	<p><b>Características demográficas:</b></p> <p>✓ Idade, sexo, estado civil, escolaridade (MATHIEU; ZAJAC, 1990; MEYER et. al., 2002)</p>	✓ Entrevista
	<p><b>Características funcionais:</b></p> <p>✓ Tempo no cargo, tempo na instituição, cargo ocupado, salário. (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Lotação(BASTOS; LIRA, 1997; MOSCON; BASTOS; SPUZA, 2010).</p>	3. Quais fatores favorecem ao comprometimento do indivíduo?
	<p><b>Características pessoais:</b></p> <p>✓ <i>Locus de controle</i>: ”construto que pretende explicar como as pessoas percebem o controle dos ventos que ocorrem ao seu redor, se é <b>interno</b>, ou seja, próprio do sujeito; ou se pertence a algum elemento fora de si mesmo – <b>externo</b>” (DELA COLETA, 1982 <i>apud</i> XAVIER, 2005, p. 17, grifo meu; MEYER et. al., 2002; DELA COLETA, 1982, 2004).</p> <p>✓ <i>Valores relativos ao trabalho</i>: Sentido do trabalho, (MOW, 1987 <i>apud</i> BASTOS, 1994a; WOLLACK et. al., 1971 <i>apud</i> BRANDÃO, 1991);</p> <p>a) <b>Significado</b>: avaliação que o indivíduo faz da trabalho para sua vida;</p> <p>b) <b>Orientação</b>: crenças normativas (políticos, humanistas, marxistas, organizacionais) sobre o papel do trabalho na vida dos indivíduos e,</p> <p>c) <b>Coerência</b>: importância atribuída aos resultados e objetivos do trabalho.</p> <p>✓ <b>Outros</b>: Formação familiar; congruência entre valores individuais e organizacionais; formação acadêmica; enfrentamento de risco e mudança; gosto pelo que faz; valorização do bem-estar pessoal; motivação (PINHO; BASTOS; ROWE, 2011).</p>	

Continua...

DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS/AUTORES		OBTENÇÃO DOS DADOS
Objetivo 2: Antecedentes e consequentes do comprometimento	Nível da organização	
	<p><b>Características organizacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Centralização</i> (relacionada ao espaço onde são tomadas as decisões);</li> <li>✓ <i>Natureza</i> (área de natureza jurídica (público ou privado), atividade fim/missão);</li> <li>✓ <i>Controle</i> (fiscalização dos superiores durante a execução das tarefas do seu trabalho, ao nível em que os supervisores exercem uma estreita supervisão ou fornecem direções bastante específicas para os seus subordinados);</li> <li>✓ <i>Formalização</i> (existência de regras e procedimentos escritos que devem ser seguidos rigorosamente durante a realização das atividades pelos indivíduos) (BASTOS, 1994a)</li> </ul> <p><b>Experiências de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Justiça organizacional:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Distributiva:</b> justiça dos fins alcançados ou obtidos, proposta por Adams (1965), relaciona-se à distribuição de bens escassos (GOMIDE JR; SIQUEIRA, 2008), focalizando-se no conteúdo, como por exemplo, salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, lucros distribuídos aos trabalhadores (REGO, 2002, p. 215). Greenberg (1993) também apontou a justiça distributiva associada à distribuição das tarefas.</li> <li>✓ <b>Procedimental:</b> justiça dos meios usados para alcançar tais fins, relacionada ao processo ou meios utilizados para a realização da distribuição realizada dos bônus e dos ônus. (THIBEAUT; WALKER, 1975, 1978; LIND; TYLER, 1988 <i>apud</i> REGO, 2002).</li> <li>a) <b>Interacional</b> (REGO, 2002, p. 216): <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.1) Interpessoal:</b> “grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com seus colaboradores”; <b>a.2) Informacional:</b> “grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas”</li> </ul> </li> <li>✓ <i>Suporte no contexto do trabalho</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) <b>Suporte social:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.1) Emocional:</b> expressão de empatia, segurança, carinho e confiança, que dão segurança para a expressão emocional do indivíduo;</li> <li><b>a.2) Informacional:</b> percepção do suporte informacional está relacionada à crença da existência de um sistema de comunicação que de fato transmita informações confiáveis e precisas (CAMPOS; ESTIVALETE; REIS, 2010); <b>a.3) Instrumental:</b> auxílios materiais ou práticas que terceiros (pessoas físicas ou jurídicas) venham a prover para o indivíduo (RODRIGUEZ e COHEN, 1998).</li> </ul> </li> <li>a) <b>Suporte organizacional:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.1)</b> Justiça procedimentos; <b>a.2) Suporte de chefias:</b> suporte gerencial direto recebido (ou não) pelo indivíduo, no cotidiano organizacional;</li> <li><b>a.3) Retornos e retribuições:</b> retribuições organizacionais estão relacionadas ao reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade, autonomia e treinamento recebidos pelo indivíduo. (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	

Continua...

DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS/AUTORES		OBTENÇÃO DOS DADOS
Objetivo 2: Antecedentes e consequentes do comprometimento	<p><b>Escopo do trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Variedade de habilidades</i> Autonomia na tarefa: o trabalho rotineiro, repetitivo ou exige do indivíduo uma variedade de habilidades para sua realização?</li> <li>✓ <i>Identidade da tarefa:</i> o trabalho é fragmentado, organizado em linhas de produção ou o indivíduo é responsável pela sua realização do começo ao fim?</li> <li>✓ <i>Autonomia na tarefa:</i> qual o grau de liberdade que o indivíduo tem para definir procedimentos a serem adotados na execução do trabalho?</li> <li>✓ <i>Retroalimentação/feedback:</i> o indivíduo é informado sobre seu desempenho? (STONE, 1975 <i>apud</i> BASTOS, 1994a)</li> </ul>	
	<p><b>Papel na empresa</b> (BASTOS 1994a: 107-108); (MATHIEU; ZAJAC, 1990)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Conflito</i> – nível em que ocorrem, simultaneamente, pressões para aderir a papéis distintos, ou seja, quando são feitas demandas contraditórias ao indivíduo no desempenho das suas atribuições.</li> <li>✓ <i>Ambiguidade</i> – em oposição à clareza, significa o grau em que o indivíduo não possui informações adequadas sobre seus papéis. Essa incerteza sobre a definição do trabalho assume diversas formas, incluindo: não conhecer expectativas para o desempenho, não saber como descobrir tais expectativas e não saber as consequências do desempenho no trabalho.</li> <li>✓ <i>Sobrecarga</i> – refere-se à percepção do volume, intensidade ou ritmo de trabalho que é demandado do indivíduo, considerado superior ao tempo disponível e implicando em sacrifício de outras esferas de sua vida pessoal.</li> </ul>	
	<p><b>Relação grupo/líder</b> (MEYER et. al., 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interdependência das tarefas; comunicação com o líder; coesão do grupo; estrutura de liderança; consideração do líder; liderança participativa.</li> </ul>	

**Quadro 9:** Modelo para análise da percepção dos gestores sobre os antecedentes do comprometimento no trabalho

**Fonte:** Elaboração própria, com base nos autores citados

**APÊNDICE C:** Descrição do modelo para análise da percepção dos gestores sobre os consequentes do comprometimento no trabalho(Objetivo específico 03)

DEFINIÇÕES DAS VARIÁVEIS/AUTORES		OBTENÇÃO DOS DADOS
Objetivo 2: Antecedentes e consequentes do comprometimento	Indivíduo	<p>✓ Entrevista</p> <p>Quais os resultados decorrentes do comprometimento do indivíduo?</p>
	<p><b>Positivos</b></p> <p>✓ Sentimento de pertença, Segurança, Sentido na vida, Autoimagem (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982);</p> <p>✓ <b>Nível baixo:</b> criatividade e inovação individual pode melhorar a utilização de recursos humanos (Merton, 1983; Steiner, 1965; Thompson, 1965); pode melhorar a saúde mental do indivíduo (Mowday et al., 1982); estimula a busca de alternativas de trabalho (Angle e Perry, 1981). <b>Nível moderado:</b> sentimento de pertencer, segurança, eficácia, lealdade e dever (Wiener e Vardi, 1980; Mowday et al., 1982); manutenção de identidade própria à parte da organização (Katz e Kahn, 1966); individualismo criativo (Schein, 1968). <b>Nível alto:</b> avanços na carreira e compensações (Whyte, 1956); comportamento é premiado pela organização (Ermann e Lundman, 1982); indivíduo possui desafio (Hoffer, 1963 <i>apud</i> RANDALL, 1987).</p> <p><b>Negativos</b></p> <p>✓ Redução das chances de progresso e mobilidade profissional, estresse, tensão nas relações familiares (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982)</p> <p>✓ <b>Nível baixo:</b>A carreira do indivíduo pode ser afetada de forma negativa (Kanter, 1977; Hacker, 1978); o indivíduo pode sofrer as consequências de revelar irregularidades praticadas pela organização (DeGeorge, 1982; Waters, 1975); possível expulsão, saída, ou esforço para derrotar os objetivos da organização (Hirschman, 1970; Schein, 1968). <b>Nível moderado:</b>oportunidades de avanço na carreira e promoção podem ser limitadas (Mowday et al.,1982); desequilíbrio entre segmentos do comprometimento (Katz e Kahn, 1966). <b>Nível alto:</b> estresse e tensão nas relações sociais e com a família (Margerison e Kakabadse, 1984); resistência burocrática à mudança (March e Simon, 1958; Merton, 1938; Thompson,1961); falta de solidariedade com os pares (Etzioni, 1975); tempo e energia limitados para atividades fora da organização (Korman et al., 1981); perda de identidade. Alienação (Korman e Korman, 1980); perda da criatividade e capacidade de inovar (THOMPSON, 1965; WRIGHT, 1980 <i>apud</i> RANDALL (1987).</p>	
	Grupo de trabalho	<p>Maior estabilidade e coesão (Positivo); adaptação e criatividade reduzidas (negativo) (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982)</p>

Continua...

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Objetivo 2: Antecedentes e consequentes do comprometimento</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Organização</p>	<p><b>Positivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maior probabilidade de atingir sua meta com menor índice de absenteísmo, rotatividade e incidência de atrasos (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982).</li> <li>✓ <b>Nível baixo:</b> rotatividade de indivíduos menos comprometidos pode ser benéfica, se estes têm desempenho baixo (Porter, Crampon e Smith, 1976; Mowday et al., 1982); a revelação de irregularidades praticadas pode trazer benefícios (Dozier e Miceli, 1985; Ewing, 1983); <b>Nível moderado:</b> maior permanência de trabalhadores, intenções de saída limitadas, rotatividade limitada, e maior satisfação no emprego (Mowday et al, 1982; Porter et. al.,1974; Hall e Schneider, 1972); força de trabalho segura e estável (Steers, 1972). <b>Nível alto:</b> trabalhadores aceitam demandas por maior produtividade (Etzioni, 1975); níveis mais altos de desempenho (Mowday et al., 1974); níveis mais altos de completude das tarefas (Van Maanen, 1975); objetivos organizacionais podem ser atingidos (Hoffer, 1963) <i>apud</i> RANDALL (1987).</li> <li>✓ <b>Comprometimento afetivo:</b> melhor desempenho; maior esforço no trabalho; menor rotatividade; menos faltas; menos atrasos.</li> <li>✓ <b>Comprometimento normativo:</b> maior comprometimento afetivo; mais comportamento de cidadania organizacional; menor intenção de sair da empresa (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).</li> <li>✓ Cumprimento da missão (FLAUZINHO; BORGES-ANDRADE, 2008)</li> </ul>	
		<p><b>Negativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Comprometimento instrumental:</b> menor motivação; baixo desempenho; menor rotatividade; moderada satisfação no trabalho; moderado envolvimento com o trabalho; moderado comprometimento organizacional afetivo; moderado comprometimento organizacional normativo.</li> <li>✓ <b>Nível baixo:</b> rotatividade, atrasos, absenteísmo, falta da intenção de ficar, baixa produtividade, deslealdade para com a organização (Mowday et al.,1982); a revelação de irregularidades praticadas pode trazer consequências danosas (Near e Jensen, 1983; Waters, 1975); modelo ruim de trabalhador pode ser copiado (Mowday et al., 1982). <b>Nível moderado:</b> trabalhadores podem equilibrar atendimentos às necessidades da organização com necessidades externas (Near e Miceli, in press); trabalhadores podem limitar seu comportamento cidadão/extra-papel (Katz, 1964; Scholl, 1981); possível diminuição da eficácia organizacional (Angle e Perry, 1981). <b>Nível alto:</b> utilização ineficaz dos recursos humanos (Rowan, 1981); irritação e antagonismo entre trabalhadores (Mowday et al., 1982); falta de flexibilidade organizacional, inovação e capacidade de adaptação (Schein, 1968); maior probabilidade de comportamento irregular em prol da organização (Méier, 1975; Mullen, 1976) <i>apud</i> RANDALL (1987).</li> </ul>	

**Quadro10:** Modelo para análise da percepção dos gestores sobre os consequentes do comprometimento no trabalho

**Fonte:** Elaboração própria, com base nos autores citados

**APÊNDICE D:** Questões norteadoras para análise da percepção dos gestores sobre a manifestação do comprometimento no trabalho no cotidiano do INCAPER (Objetivo específico 04).

CATEGORIAS		Eixos norteadores	OBTENÇÃO DOS DADOS
Objetivo 3: Descrever a percepção dos gestores sobre a manifestação do construto no cotidiano do INCAPER	Comprometimento da equipe	<p>Intensidade do vínculo</p> <p>✓ Forte – Características atitudinais e comportamentais associadas ao perfil</p> <p>✓ Fraco – Características atitudinais e comportamentais associadas ao perfil</p>	<p>✓ Observação participante</p> <p>Durante a realização do evento realizado nos dias 26 e 27/04, o comprometimento da equipe do INCAPER foi apontado como um ponto fraco e como um ponto forte.</p> <p>✓ Análise documental</p> <p>Materiais produzidos durante o processo do PE</p>
	Características e práticas institucionais	<p>Percepção dos gestores sobre as práticas institucionais relacionadas à gestão do comprometimento</p> <p>✓ O que favorece o comprometimento no INCAPER</p> <p>✓ O que desfavorece o comprometimento no INCAPER</p> <p>✓ Práticas negligenciadas pela instituição</p>	<p>✓ Entrevista:</p> <p>4. Em sua opinião, o comprometimento da equipe do INCAPER é um ponto forte ou um ponto fraco? Por quê?</p> <p>5. Quais são os comportamentos observáveis do servidor comprometido?</p> <p>6. Quais são os comportamentos observáveis do servidor descomprometido?</p> <p>7. Qual o principal fator que favorece o comprometimento dos servidores com o INCAPER?</p>
	Influência na prática cotidiana	<p>Influência da percepção de comprometimento da equipe nas decisões cotidiana relacionadas à gestão de pessoas adotada pelos gestores.</p>	<p>8. Qual principal fator que desfavorece o comprometimento dos servidores com o INCAPER?</p> <p>9. Em sua opinião quais práticas que poderiam favorecer ao comprometimento e são negligenciadas pelo INCAPER?</p> <p>10. A percepção que você tem sobre o comprometimento dos membros da equipe influencia a sua prática cotidiana<sup>1</sup>? Justifique.</p>

**1: Situações hipotéticas apresentadas aos gestores.** a) na indicação para um cargo de chefia; b) na iminência de aplicar uma punição; c) no fornecimento constante de *feedback*; d) na iminência de fazer um elogio em público; e) na indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades técnicas; f) na indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades comportamentais; g) na indicação para algum projeto especial, complexo e desafiador; h) na delegação de atividades rotineiras; i) na solicitação de serviço extra e, j) na realização da avaliação de desempenho (MOSCON, 2009)

**Quadro 11:** Questões norteadoras para análise objetivo específico 4

**Fonte:** Elaboração própria