

Comprometimento organizacional: um estudo com líderes de uma instituição de ensino público federal

Fábio Teodoro Tolfo Ribas

Deivis Cassiano Philereno

Pedro Augusto Bocchese

Rafael de Lucena Perini

Edson do Nascimento Bassotti

RESUMO: O objetivo geral deste estudo é identificar as dimensões do comprometimento organizacional que estão mais presentes nas atitudes de quatro gestores de instituições públicas federais. A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois se buscou aprofundar por meio dos relatos dos entrevistados, os fatores determinantes de cada dimensão do comprometimento. O estudo, também de natureza descritiva, possibilita mapear as atitudes dos pesquisados, expressas por meio de relatos extraídos da aplicação de um protocolo de entrevista desenvolvido por meio de um modelo já consolidado. Os conteúdos obtidos por meio das entrevistas denotam diferenças significativas na percepção dos pesquisados a respeito dos tipos de comprometimento. Contudo, o comprometimento afetivo é o mais visualizado, sobrepondo-se ao instrumental e normativo, conforme a percepção dos pesquisados. Por fim, considera-se relevantes os tipos de comprometimento prevalentes como modo de compreender as consequências geradas pelos vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações onde atuam.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Vínculo organizacional. Organizações de trabalho.

ABSTRACT: The aim of this study is to identify the dimensions of organizational commitment that are more present in the attitudes of four managers of federal public institutions. This qualitative study aimed to use the interviewees' accounts to better understand the determinants in each dimension of commitment. The study, which is also descriptive, mapped out the attitudes of the participants through accounts, extracted using a consolidated interview protocol. The result showed significant differences in the participants' perceptions of the different types of commitment. Emotional commitment was predominant, surpassing instrumental and normative. It also found that it is relevant to consider the different types of predominant commitments in order to understand the consequences created by the connections that individuals establish with the organizations where they work.

Keywords: Organizational commitment. Connection. Work organizations.

Recebido em: 09/04/2015

Aprovado em: 24/10/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

As mudanças oriundas nos meios econômicos, políticos e sociais estão gradativamente transformando as relações entre o indivíduo e organização, pois as competições acirradas refletem nas decisões tomadas e repercutem na vida profissional das pessoas. O comprometimento organizacional pode ser explicado como um processo de vínculo do indivíduo com a organização e seu estudo possibilita prever, explicar, compreender e modificar, se for o caso, o comportamento humano no contexto das organizações (ZANELLI; SILVA, 2008).

Conforme Abrahamsson (2002), comprometimento é um estado de conexão que define a relação entre um ator (um indivíduo ou grupo de pessoas) e uma entidade (foco). Essa relação pode ter diferentes formas (afetiva, instrumental ou normativa), que compartilha aspectos comuns (sentimentos, objetivos, focos, termos, normas, valores, custos, benefícios) com todas as formas de comprometimento.

Em relação aos tipos de comprometimento, Medeiros (2003) menciona que, no início, o modelo mais identificado nos estudos empíricos era o afetivo. Tais estudos, em geral, encontravam-se ancorados no trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982). O segundo tipo mais estudado seria o instrumental, que é uma versão mais recente do comprometimento calculativo, em que é pesquisada a relação entre custo e benefício do indivíduo em relação à organização. Por fim, o comprometimento normativo que tem recebido menos atenção e baseia-se no trabalho pioneiro de Wiener (1982), que aborda a aceitação das normas e regras, escritas ou não, explícitas ou implícitas. O que pressupõe também a existência de

identidade entre valores pessoais e organizacionais.

O estudo sobre as dimensões do comprometimento organizacional tende a fornecer maior compreensão das causas e das consequências que acarretam a estreita ligação do vínculo indivíduo e organização. Compreender o comprometimento afetivo, instrumental e normativo, suas origens, suas causas, seus meios e suas consequências, representa, para os gestores, uma ferramenta eficaz para articular o vínculo entre pessoas e propósitos organizacionais.

Considerando-se os argumentos até aqui apresentados, neste estudo, busca-se identificar as dimensões do comprometimento organizacional que estão mais presentes nas atitudes de quatro gestores de instituições públicas federais, e quais fatores predominam na percepção deles a respeito de cada um destes constructos. Por meio de um estudo de natureza qualitativa, procurar-se-á identificar os principais fatores explicativos de cada constructo do comprometimento organizacional.

Na seção que segue, é procedida revisão da literatura com o intuito de orientar a construção do instrumento de coleta de dados (roteiro de entrevista), bem como qualificar conceitual e empiricamente por meio de interpretação, os dados obtidos. Na seção da metodologia, será explanado sobre a pesquisa qualitativa e quantitativa utilizada no estudo, como também a natureza descritiva do tipo estudo de caso único. A terceira seção relatará os principais resultados, sucedidos das considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As últimas décadas foram marcadas pelo interesse crescente de estudiosos sobre a compreensão das bases psicológicas de ligação entre colaborador e organização. Diante do exposto, nos próximos tópicos do referencial teórico será aprofundada a revisão sobre a denominação do comprometimento organizacional, bem como suas três dimensões que são afetiva, instrumental e normativa (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; BASTOS, 1993).

2.1 O comprometimento do indivíduo com a organização

As últimas décadas foram marcadas pelo interesse crescente de estudiosos sobre a compreensão das bases psicológicas de ligação entre colaborador e organização. Filenga e Siqueira (2006) mostraram que, a partir da década de 1980, surgiu o interesse pelo aprofundamento do estudo do comprometimento organizacional, pois os pesquisadores constataram que esta era uma variável que influenciava o alcance dos objetivos e metas organizacionais. O comprometimento organizacional pode ser entendido como um estado psicológico que caracteriza a ligação entre indivíduos e organização (MEYER; ALLEN, 1991). Robbins (2002), por sua vez, acrescenta que esse tema pode ser ainda entendido como uma atitude em que o trabalhador se identifica com a organização e seus objetivos, desejando manter-se parte desta. Bastos (1996) acrescenta que o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Segundo Morin (2001), o comprometimento organizacional constitui o principal indicador de eficácia de uma organização. Ao resgatar os estudos de Eric Trist, realizados na década de 1950, Morin (2001) identificou, baseado nos relatos de Trist, que a insatisfação dos trabalhadores no setor de minas do Reino Unido era causada menos pelo salário do que pela organização do trabalho. Com base nisso, Eric Trist procurou compreender quais outros fatores, além do incentivo financeiro, influenciavam o vínculo dos trabalhadores com suas organizações.

Os precursores dos estudos referentes ao comprometimento organizacional foram Mowday, Porter e Steers (1982). Nos mesmos estudos, estes autores evidenciaram a existência de três tipos de vínculos do empregado com a organização. O comprometimento afetivo, que significa, por razões diversas, gostar de trabalhar na organização, o comprometimento instrumental, que se refere à relação entre custo e benefício em escolher permanecer ou deixar a organização e o comprometimento normativo, que implica aceitar o sistema de normas da organização em função da existência de identidade entre valores pessoais e organizacionais. Contudo, é relevante mencionar os seguintes aspectos sobre os estudos pioneiros: 1) não havia um consenso na literatura a respeito do conceito de comprometimento; e, 2) a dimensão afetiva foi privilegiada, diferente dos estudos atuais que retratam quatro dimensões (Afetiva, Instrumental, Normativa e Afiliativa) (MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEDEIROS, ENDERS, OLIVEIRA; MONTEIRO, 1999; MEDEIROS, 2003).

Estas dimensões apresentam antecedentes, como, por exemplo, características pessoais, características do trabalho, relações entre grupos e líderes,

peculiaridades organizacionais e *status* de funções. As dimensões também denotam outros correlatos, como motivação, satisfação, estresse e envolvimento, que, por sua vez, influenciam diretamente nos fatores desempenho, alternativas de trabalho, intenção de procurar outro emprego ou deixar a organização, pontualidade, rotatividade e absenteísmo (SCHEIBLE, 2004).

2.2 As dimensões do comprometimento organizacional

A dimensão afetiva, trabalhada arduamente no clássico estudo de Mowday, Porter e Steers (1982), enfatiza a natureza afetiva do vínculo do indivíduo, ressaltando o sentimento de lealdade, o desejo de permanecer e de esforçar-se pela organização. Os mesmos autores mencionam que, “quando o comprometimento é assim definido, representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização”. (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982, p. 27).

A segunda dimensão, denominada de instrumental, é vista como função das recompensas e custos associados, ditas também como consequências prévias, estas impõem limites ou restringem ações futuras (BASTOS, 1993). Ainda na concepção deste autor, os investimentos, sejam eles em desenvolvimento de habilidades sejam em contribuições com benefícios de longo prazo, torna custoso o abandono da organização pelo indivíduo.

A terceira dimensão é denominada de normativa, ou seja, um conjunto de normas internalizadas pelo indivíduo para que ele se comporte de forma congruente aos objetivos e interesses organizacionais (BASTOS, 1993). Weiner e Vardi (1990, p. 300) caracterizam esta dimensão, enfatizando que “indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.”

Nessa perspectiva, comprometimento organizacional pode ser considerado como um conceito multidimensional. No Quadro 1, os tipos de comprometimento organizacional são classificados em dimensões e definidas cada uma delas, segundo Bastos (1993).

DIMENSÃO	CONCEITO
Comprometimento Afetivo	O indivíduo se identifica com a organização e com os objetivos dela e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos. O comprometimento afetivo é aquele associado à ideia de lealdade, desejo de contribuir, sentimento de orgulho em permanecer na organização.
Comprometimento Instrumental	Percepção das recompensas e dos custos pessoais, vinculados à condição de ser ou não membro da organização. O comprometimento seria fruto de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização, em aspectos como salário, <i>status</i> e liberdade.
Comprometimento Normativo	Percepção relacionada a uma obrigação em permanecer na organização devido à internalização de pressões normativas de comportamento.

Quadro 01: Dimensões do Comprometimento Organizacional

Fonte: Adaptado a partir dos conceitos de Bastos (1993)

De acordo com a concepção de Bastos (1993), o comprometimento é carregado de uma variada gama de sentimentos, intenções comportamentais e aceitação de crenças e valores. Acrescenta, ainda o autor, que o conceito pode ser caracterizado e dividido sob o paradigma de duas grandes áreas, a atitudinal, que está baseada em relatos verbais que expressa sentimentos, desejos, intenções e crenças da pessoa, e a comportamental, que se orienta por indicadores passíveis de serem observados. Além disso, o autor também evidencia outras características de comprometimento, como, por exemplo, o sentimento de orgulho por pertencer à organização, a identificação com os objetivos e valores e ainda um engajamento superior que fortalece a vontade de se empenhar a favor desta.

Na direção dos estudos protagonizados por Bastos (1993), Filenga e Siqueira (2006) destacam que o comprometimento afetivo é composto por sentimentos baseados em valores que contribuem para o envolvimento de uma relação ativa em que o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização. Já o comprometimento normativo é considerado uma forma de controlar as ações das pessoas, um débito moral que o empregado tem com a organização, pois esta, do ponto de vista cognitivo, oferece um papel de credora por meio das funções sociais (FILENGA; SIQUEIRA, 2006). Por fim, no comprometimento calculativo, reside o teor econômico, visto que o indivíduo calcula o quanto foi investido e quanto ele tem de retorno. Conforme a concepção calculativa, pode-se denominar que o custo e o benefício de permanecer na organização, seja a

reflexão que o indivíduo denota ao questionar-se sobre sua devoção e permanência nesta organização.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado neste estudo foi o descritivo, caracterizado pela coleta de uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, tendo como principal objetivo informar sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos da população analisada, buscando assim mapear a distribuição de um fenômeno (TRIVINÕS 2007; CERVO; BERVIAN, 1983). O estudo também se caracteriza como de caso único, que, segundo Gil (1999), configura-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Cabe salientar que o presente estudo é caracterizado predominantemente sobre o cunho qualitativo, pois se utilizou da coleta de dados a partir da entrevista semiestruturada. Dessa forma, adotou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, tendo como referência o questionário de Meyer e Allen (1991), validado por Medeiros e Enders (1998). Especular a realidade empírica torna-se um desafio ao pesquisador, já que ele pode transformar os elementos estudados em representação teórica e, assim, legitimá-los, abrindo novos campos para esse tipo de pesquisa. Nesse intuito de aprofundar os fatos da realidade, buscou-se a partir da pesquisa qualitativa a construção interpretativista do conhecimento, o que de fato busca compreendê-lo como produção e não somente como apropriação linear da realidade estudada (REY, 2005).

Questões como generalidade dos resultados conduz a uma reflexão sobre a

legitimidade do singular como instância de produção do conhecimento científico (REY, 2005), aferindo o questionamento sobre o tamanho da amostra qualitativa. Quanto a essa preocupação, entende-se que o número de entrevistados é reduzido, inclusive quando comparado com a pesquisa quantitativa, que devido aos testes estatísticos requerem uma amostra significativa da população estudada. A justificativa de quatro entrevistados como amostra ocorre pela profundidade que a entrevista atinge, quando comparada ao paradigma positivista. Segundo Rey (2005, p. 112), o sujeito torna-se unidade essencial para o processo de construção dos dados qualitativos, visto que, no decorrer da pesquisa, há o surgimento de novos sentidos que vão ampliando-se, conforme a qualidade, e não a quantidade de indivíduos estudados, uma vez que “o número ideal de pessoas a ser considerado na pesquisa qualitativa deixa, dessa forma, de ser um critério quantitativo, passando a se definir pelas próprias demandas qualitativas do processo de construção de informação intrínseco à pesquisa em curso”. Diante desses fatos, no estudo, propõe-se a delimitação do objeto (uma instituição de ensino público federal) e da realidade estudada, já que o primeiro focaliza um grupo em questão a ser analisado, e o segundo, distancia-se da ideologia racionalista de que o mundo possa ser conhecido de forma completa pela razão humana. Essas duas premissas justificam a amostra considerada pelo estudo de quatro líderes que gerenciam grandes equipes de quatro setores distintos de uma instituição pública federal, que trabalham no seu cotidiano, com a temática referente à gestão de pessoas.

Rey (2005, p. 77) enfatiza em seus estudos, como aspecto geral da pesquisa

qualitativa, a utilização de métodos e procedimentos que o autor decide ser relevante à pesquisa, destacando que “não existem exigências ‘a priori’, nem sobre a quantidade, nem sobre os tipos de instrumentos que devem ser usados para cada problema”. A partir dessa perspectiva de pesquisa, buscou-se coletar os dados por meio de um protocolo de entrevista, ou seja, um questionário semiestruturado, desenvolvido por meio da análise do questionário estruturado proveniente dos estudos de Meyer e Allen (1991), validado por Medeiros e Enders (1998), que mensura comprometimento organizacional, construído com dezoito variáveis divididas em três dimensões: afetivo, normativo e instrumental, compondo seis questões cada grupo, numa escala *Likert* de cinco pontos. O protocolo de entrevista semiestruturada foi, então, desenvolvido em um primeiro momento, com três perguntas para cada dimensão do questionário, sendo que foi ajustado e validado por dois juízes, com titulação de Doutores e Docentes em Administração com ênfase em gestão de pessoas, estes com vasto conhecimento na área de comprometimento organizacional. Logo após, fez-se um pré-teste com cinco pessoas para retratar a clareza do instrumento, assim, alteraram-se alguns aspectos que novamente foram verificados pelos validadores do instrumento. No Quadro 2, são retratadas as três dimensões utilizadas para realizar o estudo, seguidas das perguntas criadas e validadas, conforme os procedimentos anteriormente descritos.

Por fim, os conteúdos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas foram classificados e sistematizados conforme as três dimensões de comprometimento organizacional definidas para este estudo. Em seguida, tais conteúdos foram descritos e interpretados, tendo-se como parâmetro a

revisão da literatura construída e a finalidade específica deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para um melhor entendimento da análise dos resultados por meio da análise de conteúdo, os tópicos dos resultados foram

subdivididos, conforme as dimensões do Comprometimento Organizacional, segundo Mowday, Porter e Steers (1982). Dessa maneira, serão expostos os resultados sobre o comprometimento afetivo, seguido do instrumental, finalizando a análise com o comprometimento normativo.

DIMENSÃO	QUESTÃO
Comprometimento Afetivo	Quando penso nos problemas que envolvem a instituição como um todo, sinto como se fossem meus? Quando penso e reflito sobre a instituição, percebo que ela tem um significado emocional para mim? Eu me sinto muito feliz em poder dedicar toda minha carreira nesta instituição?
Comprometimento Instrumental	Pensando em tudo que já investi aqui dentro, sinto que permanecer na instituição é mais uma necessidade do que um desejo? Pensando no mercado de trabalho da minha área especificamente, acho que não seria um bom momento para eu deixar a instituição? Pensando nas alternativas que o mercado oportuniza na minha área, prefiro continuar dedicando minha carreira nesta instituição?
Comprometimento Normativo	Mesmo tendo oportunidade de mudar de instituição, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora? Gosto muito da instituição, tanto que reconheço que ela merece minha lealdade? Quando surgem oportunidades melhores de carreira penso muito na obrigação moral com as pessoas daqui?

Quadro 02: Dimensões e questões construídas

Fonte: Desenvolvido pelos autores

4.1 Comprometimento Afetivo

Em relação ao comprometimento organizacional afetivo, que, segundo o consenso dos estudiosos (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982; MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993; MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEDEIROS, ENDERS, OLIVEIRA; MONTEIRO, 1999; MEDEIROS, 2003; FILENGA; SIQUEIRA, 2006), retratam a dimensão que enfatiza a natureza de ligação afetiva dos valores e objetivos da instituição em relação à percepção do servidor público, os

entrevistados evidenciaram percepção positiva perante essa dimensão, pois foi enfatizado que a instituição é a extensão de suas casas, e que em muitos momentos não há como separar e nem dissociar a vida profissional da pessoal. Por outro lado, aqueles que não mostraram indícios desta dimensão, relataram dados que corroboraram com o comprometimento instrumental.

O entrevistado A mencionou que “o trabalho se confunde com a vida pessoal” e relatou a estreita e rígida relação que há entre a área profissional e pessoal, já que “não consegue dissociar uma coisa da outra”, salientou, ainda, que, “é como se fosse

minha segunda casa”. A partir desse relato, inferem-se características de lealdade (BASTOS, 1993), de sentimento em fazer parte, visto que se compara ao lar, local de segurança, que acolhe a família.

O entrevistado B apresentou baixo índice de aceitação em relação a essa dimensão, quando em sua fala expressa que “o sentimento que eu tenho é de responsabilidade” não carinho ou desejo. Enfatizando que “encara profissionalmente” o trabalho, e que se “preocupa como diretoria” com a instituição e colegas, e ainda relata que não tem ideia de se aposentar na respectiva instituição, pois, na sua percepção, “não vejo aqui muitas outras coisas que eu queira fazer”. Aferindo os resultados de Bastos (1993) em relação ao comprometimento instrumental, no qual o indivíduo percebe o vínculo trabalhista como uma troca de expectativas e necessidade entre ele e a empresa. Dessa forma, os dados evidenciam que esse entrevistado apresenta baixo comprometimento afetivo, visto que encara a instituição como um meio transitório e estritamente profissional, corroborando com a segunda dimensão do comprometimento (instrumental), em que o indivíduo busca uma razão relacionada ao custo e ao benefício para permanecer na instituição.

O entrevistado C trouxe à tona uma relação afetiva familiar, no momento em que comentou que “a afetividade é muito grande, como diria meu pai na época, que já foi soldado em 1960”. O relato parece significar que o vínculo estabelecido por este pesquisado representa algo que vai além da lealdade passiva com a organização (MOWDAY, PORTER; STEERS, 1982). Isso porque o pesquisado recorre à relação que o seu pai estabeleceu com a instituição onde atualmente trabalha. Tal aspecto parece explicar o vínculo afetivo que este

experimenta no presente. Outro fato relevante que merece atenção em relação ao comprometimento afetivo deste pesquisado é o seu reforço positivo, devido ao período de tempo em que o servidor público faz parte da organização, internalizando seus valores (FILENGA; SIQUEIRA, 2006). Assim, esse respondente afirmou que está na instituição há vinte e três anos e que está se sentindo “magnificamente bem”, apesar do salário não ser satisfatório, sobrepondo o comprometimento afetivo em relação ao comprometimento instrumental.

O entrevistado D, por sua vez, mencionou que a instituição é vista “emocionalmente com bastante profundidade”. Esse entrevistado ainda relatou que “a gente se confunde, a gente não faz parte, mas é integrante”. Isso é, na sua concepção, os fatores da vida pessoal se misturam com a vida na instituição. Tal fato, segundo ele, denota que a consideração afetiva é consolidada devido “à função do tempo que a gente vivencia o dia a dia”, esse fato acaba colocando a instituição como um objetivo, “quanto mais tempo a gente passa aqui, mais a gente tem essa visão”. Assim, conforme esse entrevistado, o comprometimento afetivo tende a ser mais evidente que os demais constructos, enfatizando que, em virtude do longo período de tempo que ele permanece como membro da instituição, maior a afeição por esta, pois há o aumento do benefício de reconhecimento como integrante. Na subseção que segue são descritos os relatos dos entrevistados referentes à categoria comprometimento instrumental ou calculativo.

4.2 Comprometimento Instrumental ou Calculativo

No que tange à segunda dimensão denominada comprometimento instrumental,

os pesquisadores (MEYER; ALLEN, 1991; BASTOS, 1993; MEDEIROS; ENDERS, 1998; MEDIEROS, 2003) denominam o termo, como a percepção da relação entre o custo e o benefício em relação a permanecer na instituição.

O entrevistado A evidenciou pouco indício referente a esse constructo do comprometimento organizacional, pois relatou que já recebeu durante a carreira, diversas “propostas bem instigantes, mas minha opção sempre foi permanecer”. Ou seja, não se encontra na fala do respondente, indícios da relação do custo e benefício para permanecer ou trocar de instituição, evidenciando-se a falta de elementos que enderecem ao comprometimento instrumental.

Já o entrevistado B não demonstrou aspectos que pudessem inferir comprometimento afetivo, buscou-se analisar quais das outras duas dimensões sobressaíram na sua percepção. De acordo com o trecho de um relato, “o sentimento que eu tenho é de responsabilidade”. Além disso, mencionou que se preocupa como dirigente de normas e regras sobre os colegas e pela instituição, enfatizando que “não vejo aqui muitas outras coisas que eu queira fazer”. É possível perceber nesses relatos a afirmação da troca do custo e benefício que a instituição propõe a ele, visto que age como um profissional que cumpre as regras. Em virtude disso, subentende-se que há uma contrapartida financeira ou subjetiva (reconhecimento) que permeia a relação do entrevistado com a instituição. Assim, entende-se que esse respondente tende a atitudes que denotam para o comprometimento instrumental.

O entrevistado C, ao ser indagado sobre sua permanência na instituição como uma necessidade ou como um desejo, relatou que a necessidade é básica, porém “o desejo

se sobrepõe”. Dessa forma, verifica-se que tal necessidade é um fator básico para sobrevivência, em razão da remuneração percebida, como corroboram os estudos de Maslow (1954) sobre a pirâmide das necessidades humanas. Mas com elevado período de tempo contribuindo com a instituição, acaba-se entendendo que o desejo em fazer parte da instituição tende a ser superior à relação custos e benefícios, mais uma vez indo ao encontro da pesquisa de Maslow (1954), em que relata que o indivíduo, ao atingir uma necessidade, logo deseja atingir outras de maior hierarquia na pirâmide das necessidades humanas. Também cabe salientar que o relato desse respondente, em relação ao “salário não ser satisfatório”, demonstrou características negativas em relação ao comprometimento instrumental, corroborando sua ênfase no comprometimento afetivo anteriormente descrito.

O entrevistado D enfatizou que ao “fazer essa pergunta em dois, três ou cinco anos a resposta seria diferente”. Novamente, a preocupação relacionada ao período de tempo que enraíza os laços afetivos é tratada por este respondente. Ainda ratificou que, “a gente já está, há 25 anos de trabalho, projetando o que fazer depois de se aposentar, e não na troca de instituição”. Por esse motivo, para ele deixar a instituição, segundo seu relato, “seria um processo muito difícil”. Parece que é difícil para este entrevistado tomar uma decisão de saída, ao perceber que a decisão de sair, é “difícil de tomar, quando a gente se enraíza na instituição”. Dessa forma, na percepção deste entrevistado, o comprometimento instrumental predomina em relação aos demais constructos. Por fim, na seção que segue são descritas e discutidas as percepções dos pesquisados a respeito do comprometimento normativo.

4.3 Comprometimento Normativo

Em relação ao comprometimento organizacional normativo que, segundo Weiner e Vardi (1990), denota a atitude do servidor público que pratica determinado comportamento organizacional porque acredita que a respectiva ação é certa e moralmente correta. No presente estudo, foram identificados relatos que demonstram a percepção negativa dos entrevistados sobre o comprometimento normativo.

O entrevistado A relatou que “às vezes a gente se decepciona”, ou seja, argumentou que dentro da instituição há comportamentos que ele não concorda e por isso se decepciona. Também mencionou que, diante de uma suposta saída da instituição, o relacionamento com os colegas não representaria um impedimento, conforme trecho de relato, “não, com os colegas não vejo”. Isto é, o entrevistado A, não percebe nos colegas uma barreira para deixar a instituição, não “enxergando”, dessa forma, a dimensão normativa nos seus relacionamentos interpessoais e muito menos relata indícios deste constructo com a instituição.

Por sua vez, o entrevistado B relatou alguns aspectos dos valores da instituição. Ou seja, que esta “tem bons valores senão não estaria aqui, se tivesse que ir toda hora contra meus valores prá exercitar meu trabalho eu não estaria aqui”. Por fim, enfatizou que, “as coisas são como têm que ser”, enfatizando aspectos de adaptação e aceitação, o que leva a crer que alguns valores e normas pessoais estão divergindo com os organizacionais. Percebe-se nesse relato uma menor aceitação do comprometimento normativo, visto que o relato evidencia maior concordância do que convergência.

O entrevistado C ratificou a questão da diversidade de pensamentos e aceitações, relatando que, “nem todos têm o mesmo pensamento, nem todos têm a mesma fé” e que, por esse motivo, ele, como líder, no decorrer das atividades, “vai tentando convencê-los de que é o melhor para a instituição”, enfatizando que “a gente tenta passar aos servidores públicos os valores morais e éticos”. Este respondente continua sua argumentação, dizendo que “sairia e buscaria melhores oportunidades”, ou seja, percebe divergência nos valores, nas atitudes e nos comportamentos dos colegas em relação àquilo que acredita ser correto. Tais fatos vão ao encontro de suas crenças, tanto que ele não teria problemas em deixar a instituição por considerar aspectos afetivos e interpessoais, novamente relatando baixo índice de aceitação a esse constructo.

Dessa forma, esta dimensão, além de não ser predominante nos relatos dos entrevistados, demonstra percepções negativas, ou seja, conflitos entre os valores e normas que são moralmente aceitáveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo sobre o comprometimento organizacional buscou compreender e identificar qual dimensão do comprometimento organizacional predominou entre líderes de uma instituição pública de ensino superior. O comprometimento afetivo é aferido como dimensão de maior aceitação e introjeção pelos líderes pesquisados, cabendo salientar que seu reforço positivo ocorre, sobretudo, no período de tempo que o colaborador faz parte da instituição. Isto é, quanto mais tempo de instituição o indivíduo conta, maior o enraizamento afetivo com esta. Já em relação à dimensão denominada comprometimento instrumental, apesar de

ser entendida como a percepção da relação custo e benefício em permanecer na instituição, os relatos mostraram poucos indícios que corroboram características dessa dimensão, mas ficou evidente que, ao longo do tempo, a percepção migra para uma dimensão de afeto com a instituição. No que se refere à terceira dimensão, o comprometimento normativo, no estudo foram encontrados dados, nesse caso argumentos dos entrevistados, que não mostraram consolidada essa dimensão, quando mencionado, foram relatados argumentos negativos. Assim, novamente o tempo de instituição é visto como uma forma de criar laços estreitos e emotivos, visto que as divergências com os valores e normas são barreiras percebidas como suportáveis ao longo do tempo.

Dessa forma, percebe-se que os entrevistados demonstraram maior comprometimento afetivo em detrimento das outras duas dimensões. Cabe destacar que nos casos em que o comprometimento afetivo revelou baixa aceitação, o comprometimento instrumental e o normativo demonstraram aumento em seu índice de aceitação. A saber, indivíduos comprometidos afetivamente tendem a focalizar e justificar suas atitudes a partir do vínculo emocional. Em contrapartida, aqueles que demonstraram maior índice em comprometimento instrumental e normativo tendem a perceber a instituição estritamente como um lugar distinto de sua vida pessoal, onde emergem maiores percepções como profissionalismo e responsabilidade.

Finalmente, procurou-se por meio desta pesquisa evidenciar a importância da identificação das relações entre as três dimensões e os padrões de comprometimento que os servidores públicos percebem, visto que esse conhecimento subsidia os gestores nas tomadas de decisão

para maior eficiência e eficácia no alcance dos objetivos e metas organizacionais.

A limitação do estudo está no fato de explorar apenas uma técnica qualitativa para coleta dos dados, sendo necessário, para futuros estudos, a aplicação de outros instrumentos de coleta de dados, inclusive quantitativos, com intuito de ratificar os achados deste estudo.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSSON, P. **The Role of Commitment in Software Process Improvement Process** – Doctoral Thesis – University of Oulu, Oulu, 2002.

AMARATUNGA, D. *et al.* Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. **Work Study**, v. 51 n.1, 2002.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento organizacional**: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1983.

FILENGA, Douglas; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 41, p. 431-441, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RAU/UEG – Revista de Administração da UEG

http://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao

HAIR, J. JR. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação. **Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br> . n. 3, ago. 1996.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. 4. ed. São Paulo: EPU, 1986.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (MEYER; ALLEN, 1991). **RAC**, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 67-87.

MEDEIROS, Carlos Albert Freire. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, SP.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F.; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: **ENANPAD 99**, Foz do Iguaçu, Anais do 23o Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999.

MEYER, JOHN P.; ALLEN, Natalie J. A. Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

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

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 1993. p. 239-262.

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

MORGAN, G., SMIRICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v.5, n.4, 1980.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, vol. 41, n.3, pp.8-19, 2001.

REY, F. G. **Pesquisa qualitativa e subjetividade**: Os processos de construção da informação. São Paulo: Thomson, 2005.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no Trabalho**: um estudo de caso de suas relações com o desempenho e prática de gestão. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação Humana e Gestão**: A construção psicossocial nas organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R.K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEINER, Y.; VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. **Psychological Reports**, v. 67, p.295-306, 1990.

SOBRE OS AUTORES

Fábio Teodoro Tolfo Ribas

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor na Faculdade da Serra Gaúcha – FSG. Contato: fabio.ribas@fsg.br

Devis Cassiano Philereno

Doutorando em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul. Professor na Faculdade da Serra Gaúcha - FSG e Consultor de Empresas. Contato: devisphilereno@hotmail.com.

Pedro Augusto Bocchese

Doutorando em Ciências da Linguagem pela UNISUL. Professor na Faculdade da Serra Gaúcha – FSG. Contato: pedro.bocchese@fsg.br.

Rafael de Lucena Perini

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul,. Professor na Faculdade da Serra Gaúcha – FSG. Contato: rafael.perini@fsg.br.

Edson do Nascimento Bassotti

Mestre em Administração pela Universidade Cidade de São Paulo. Professor na Faculdade da Serra Gaúcha – FSG. Contato: edson.bassotti@fsg.br.