

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL CIESA**

**ARMÍNIO ADOLFO DE PONTES E SOUSA**

**PADRÕES DE COMPROMETIMENTO E O IMPACTO NO PROCESSO  
DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:  
O CASO DA SEMEF/MANAUS**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2002**

**Arminio Adolfo de Pontes e Sousa**

**PADRÕES DE COMPROMETIMENTO E O IMPACTO NO PROCESSO  
DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL:  
O CASO DA SEMEF/MANAUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

**Orientador: Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis  
2002**

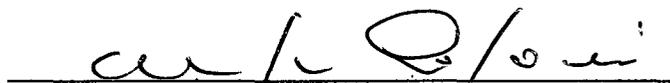
# **PADRÕES DE COMPROMETIMENTO E O IMPACTO NO PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DA SEMEF/MANAUS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 23 de julho de 2002.

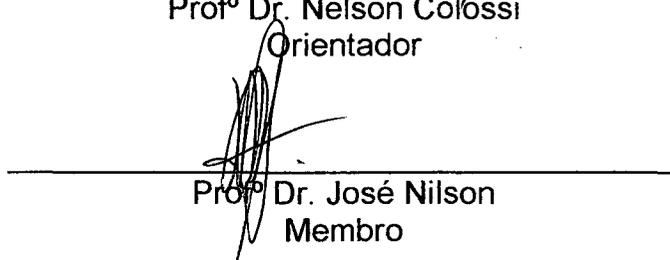


Prof<sup>o</sup> Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

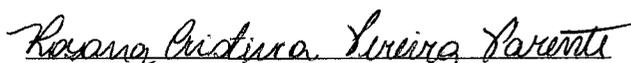
Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:



Prof<sup>o</sup> Dr. Nelson Colossi  
Orientador



Prof<sup>o</sup> Dr. José Nilson  
Membro



Prof<sup>ª</sup> Dra. Rosana Parente  
Membro

Ao amigo e Mestre Prof<sup>o</sup> Bastos, pela paciência e colaboração no desenvolvimento deste trabalho e a todos os servidores da SEMEF.

## AGRADECIMENTOS

Primeiro a DEUS, que vem me dando a Luz necessária para guiar minha vida com Equilíbrio e Paz, à minha Mãe Darcy pelo exemplo de persistência e determinação, a minha esposa Irene, meus filhos Arminio Junior e Arthur e minha filha Aracelli, pela paciência e dedicação nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao Profº Colossi, que soube me incentivar a encontrar o caminho da vitória, ao Dr. Aluísio Braga pela visão empreendedora com que Administra a SEMEF, aos colegas de mestrado pelo incentivo, pela força e amizade e aos colegas da SEMEF que aceitaram e colaboraram com a pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração, que nos ensinaram o caminho das flôres na vida acadêmica, aos servidores da UFSC, que indireta e diretamente colaboraram para a realização deste curso, à Direção e aos servidores do CIESA pelo apoio na realização das aulas, a Profª Edilamar Benevides pela grande paciência em nos ensinar a ler melhor.

Agradecimentos especiais aos amigos da Universidade Federal da Bahia, Profº Virgílio pelo desprendimento em auxiliar, abrindo as portas e a estrutura do Instituto Social de Psicologia, ao Sérgio que não mediu esforços para a realização desta dissertação e a toda aquela equipe especial do ISP, que me trazem boas lembranças e saudades.

À Direção e aos colegas da Escola Superior Batista do Amazonas - ESBAM, pela compreensão e apoio nos momentos que necessitei, em especial a Profª Dra. Hidelvídia.

Aos irmãos e amigos da UDV que souberam compreender e me incentivar na superação das barreiras e poder realizar mais esta etapa em minha vida.

A Ana Rita e Sônia Azevedo que sempre me apoiaram e auxiliaram nos momentos que necessitei e também ao Armando Simões que soube ser paciente na condução da DIAR durante minhas longas ausências.

A Graça Gil, pela grande amizade e companheirismo.

A Helen Coutinho e Samuel pela amizade e incentivo.

Enfim a todos aqueles que de uma forma ou outra me auxiliaram na condução deste trabalho.

## RESUMO

SOUSA, Arminio A P. Padrões de comprometimento e o impacto no processo de mudança organizacional: o caso da SEMEF/Manaus. Florianópolis, 2002. 98p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Nelson Colossi

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar possíveis padrões de comprometimento entre os servidores da SEMEF considerando três focos do mundo do trabalho: organização, carreira e trabalho que realiza. Como também, avaliar se as mudanças organizacionais foram percebidas como fator positivo na relação dos servidores com os vários aspectos do mundo do trabalho. O comprometimento com o trabalho tem sido considerado como um grande fator de qualidade e competitividade organizacional no mundo globalizado, estudar como os indivíduos articulam simultaneamente seus compromissos frente aos três focos está inserido no campo de pesquisa da área em questão. A pesquisa é um estudo exploratório de corte transversal realizada na Secretaria de Economia e Finanças da Prefeitura de Manaus. Participaram 294 servidores que responderam a um questionário com itens fechados em sua maioria. Para medição da pesquisa utilizou-se escalas de 1 “elevado descomprometimento” a 7 “elevado comprometimento”. O questionário inicialmente foi aplicado a 15 indivíduos para as adaptações e melhorias necessárias e validação do mesmo. Optou-se por trabalhar com díades de comprometimento, sendo estabelecido duas díades, a primeira entre **organização e carreira (orgcar)** e a segunda entre **organização e o trabalho (orgtra)** que realiza. Os procedimentos estatísticos indicaram a presença de 4 padrões de comprometimento distintos para cada díade. Da relação **orgcar** surgiram os “duplamentos descomprometidos”, os “mais comprometidos com a organização”, os “mais comprometidos com a carreira” e os “duplamentos comprometidos”. Da relação **orgtra** surgiram os “duplamentos descomprometidos”, os “duplamentos comprometidos”, os “unilaterais com o trabalho” e os “unilaterais com a organização”. A análise apontou ainda a percepção moderadamente positivo por parte dos servidores em relação as variáveis de mudança organizacional. Indicando ainda o índice de significancia destas variáveis frente aos focos e padrões de comprometimento. O presente estudo confirmou algumas teorias e se mostrou significativo na confirmação de fatores associados ao nível de comprometimento dos indivíduos frente aos focos organização, carreira e trabalho que realizam.

Palavra-chave: Comprometimento; Comprometimento organizacional; Padrões de comprometimento; Comprometimento e mudança organizacional.

## ABSTRACT

SOUSA, Armínio A. P. Patterns of commitment and impact in the process of organizational change. O caso da SEMEF/MANAUS. Florianópolis, 2002. 98p. Dissertação (Mestrado in Administration). Program of Pós-Graduação in Administration, Federal University of Santa Catarina.

Person who orientates: Nelson Colossi

This work aimed at identifying possible commitment patterns among the SEMEF civil workers taking three foci from the working world into consideration: organization, career and the work to be executed. It aimed, also, at evaluating the organizational changes, which had been noticed as a positive factor in the relationship of the servants with the various aspects of the working world. The commitment to work has been considered as a major factor in organizational quality and competitiveness within the globalized world. To study how individuals simultaneously articulate their commitments vis-à-vis the three foci is included within the research field of the area in question. The survey is an across the board exploratory study executed at the Secretariat for Economy and Finances of the City of Manaus Administration. The population of 234 civil servants answered a mostly closed-item questionnaire. For quantifying the survey a scale of 1 "high-level non-commitment" to 7 "high level of commitment" was used. The questionnaire was initially applied to 15 individuals for the adaptations and necessary improvements and validation thereof. The option fell on the use of dyads of commitments, two dyads being established, the first between **organization and career** (orgcar) and the second between **organization and work** that is executed (orgtra). The statistical procedures have indicated the presence of 4 distinct patterns of commitment for each dyad. From the **orgcar** relation resulted the following patterns: "doubly non-committed", "the doubly committed to the organization", "the more committed to the career" and the "doubly committed". From the **orgtra** relation resulted the following patterns: the "doubly non-committed", "the doubly committed", "the doubly committed", "the unilateral towards work" and "the unilateral towards organization". The analysis further indicated the moderately positive perception by the civil servants as to organizational change indicating the significance rate of these variables vis-à-vis the foci and the patterns of commitment. This study has confirmed some theories and has proven significant in confirming factors which are associated to the level of commitment of individuals vis-à-vis such foci as organization, career and work that they carry out.

**Keywords:** commitment; organizational behavior; patterns of commitment; commitment and organizational change.

# SUMÁRIO

RESUMO.....	05
ABSTRACT.....	06
SUMÁRIO.....	07
LISTA DE TABELAS.....	08
LISTA DE ABREVIATURAS SIGLAS.....	09
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>17</b>
2.1 O ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	18
2.1.1 O conceito de comprometimento organizacional.....	18
2.1.2 As diversas abordagens.....	22
2.1.3 Os estudos sobre o comprometimento organizacional.....	24
2.1.4 Os estudos sobre o comprometimento organizacional no Brasil.....	28
2.2 O MODELO DE BASTOS.....	35
2.2.1 Mudança organizacional.....	37
2.2.2 A questão conceitual.....	38
2.2.3 As diversas abordagens.....	41
2.2.4 Os estudos do comprometimento com a carreira, a organização e o sindicato.....	42
2.2.5 Os objetivos da pesquisa.....	45
2.2.6 O modelo teórico.....	47
2.2.7 Os resultados e a análise da pesquisa.....	48
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
3.1 TIPO E PERGUNTAS DE PESQUISA.....	52
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.3 OBJETO DE ESTUDO.....	54
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	56
3.4.1 Tipos de dados.....	56
3.4.2 Instrumento de pesquisa.....	57
3.4.3 Coleta e análise de dados.....	59
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1 FOCOS DE COMPROMETIMENTO.....	62
4.2 PADRÕES IDENTIFICADOS.....	65
4.3 IMPACTOS DAS MUDANÇAS NA VISÃO DO SERVIDOR.....	69
4.4 MEDIDAS QUE EVIDENCIAM OS PADRÕES DE COMPROMETIMENTO.....	72
4.5 DESCRIÇÃO DOS PADRÕES DE COMPROMETIMENTO.....	78
4.6 OS PADRÕES E A PERCEPÇÃO DE MUDANÇAS.....	81
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
ANEXO 1 -QUESTIONÁRIO APLICADO NESTA PESQUISA.....	95
ANEXO 2 - ESQUEMA GERAL DAS CORRENTES DE ESTUDO.....	98

## LISTA DE TABELAS E DE FIGURAS

Tabela 1– Verificação do nível de confiança das medidas adotadas

Tabela 2– Escores médios dos focos de comprometimento e as variáveis

Tabela 3 – Características das medidas de comprometimento - OrgCar

Tabela 4 – Características das medidas de comprometimento – OrgTra

Tabela 5 – Descrição dos padrões em relação às variáveis

Figura 1 – Padrões de comprometimento – Organização *versus* Trabalho

Figura 2 – Padrões de comprometimento – Organização *versus* Carreira

Figura 3 – Padrões de comprometimento e percepção de mudanças – OrgCar

Figura 4 – Padrões de comprometimento e percepção de mudanças - OrgTra

## RELAÇÃO DE ABREVIATURAS

SEMEF	- Secretaria Municipal de Economia e Finanças
ORGTRA	- Padrão Organização <i>versus</i> Trabalho
ORGCAR	- Padrão Organização <i>versus</i> Carreira
COMPORG	- Comprometimento Organizacional
COMPCAR	- Comprometimento com a Carreira
COMPTRA	- Comprometimento com o Trabalho
IPCh	- Impacto Positivo na Chefia
IPTr	- Impacto Positivo no Trabalho
IPOr	- Impacto Positivo na Organização
AuPo	- Autonomia e Poder de Decisão
VaBe	- Valorização e Benefício
Ing	- Impacto Negativo
ExQI	- Exigência de Melhor Qualificação
DETRIB	- Departamento de Tributação
DEFIN	- Departamento de Finanças
DEPAD	- Departamento de Administração
DECON	- Departamento de Contabilidade
DPPO	- Departamento de Programação e Previsão Orçamentária
CEINF	- Centro de Informática

## **INTRODUÇÃO**

### **1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

#### **O comprometimento e o processo de mudanças**

É perceptível que a sociedade está vivenciando uma era de muitas mudanças, algo com um significado mais profundo que está alterando a essência do relacionamento e dos vínculos que ligam os trabalhadores e as organizações. Alavancada por novas tecnologias, aliadas a um nível de informação jamais experimentado, a competitividade global tem impulsionado a construção de uma nova sociedade.

As organizações, para se manterem no mercado, entre outros aspectos, estão revendo valores e culturas de relacionamento interno e externo, estimulando um maior nível de comprometimento dos trabalhadores com os objetivos e metas especificados, criando formas de motivação, estimulando o trabalho em equipes multidisciplinares, determinando uma nova cadeia de valores, desenvolvendo novas tecnologias, investindo na qualificação do seu pessoal, além de criar ambientes de aprendizado contínuo.

Neste contexto, o elevado nível de conhecimento que se exige, as estruturas organizacionais mais horizontais, o possível fim dos contratos de trabalho por prazos indeterminados e o elevado número de desempregados apontam para a necessidade de uma nova forma de relação entre as organizações e os empregados. É a falência de uma sociedade industrial dando lugar ao surgimento de outra, mais avançada tecnologicamente. Conforme Bastos e Pereira (1997), o desemprego, a violência social, a incerteza quanto ao futuro, a crise no interior dos grupos familiares e do estado de bem-estar social, são alguns dos indicadores da citada falência.

Os avanços tecnológicos e a complexidade dos trabalhos têm demandado aos trabalhadores mais conhecimentos e informações. Este acréscimo de habilidades, juntamente com novas formas de trabalhar em equipes, são características do novo

trabalhador. Isto requer uma postura mais flexível e maior capacidade de comunicação dentro e fora da organização. Sua posição deverá ser no sentido da busca contínua do auto-desenvolvimento. Assim, o nível de responsabilidade diante deste quadro é maior. Significa a necessidade de constantes adaptações às mudanças, à capacitação para tomar decisões corretas, ao empenho e à flexibilidade no processo de comunicação e compartilhamento na tomada de decisões.

No cenário atual de globalização e de muitas mudanças, é necessário ao trabalhador um envolvimento mais profundo com a organização e com os objetivos pessoais da profissão e do trabalho que realiza para, no momento em que a nova onda surgir, poder caminhar com a organização na crista desta onda, e até mesmo poder apontar a direção por onde uma nova onda possa surgir.

O trabalhador deve compreender o momento vivenciado atualmente, procurando desenvolver em toda a organização uma visão de conjunto, assimilando as mudanças, não como uma variável e sim como uma constante, como o marinheiro que dirige seu barco em águas turbulentas, tendo de estar alerta para o surgimento de obstáculos, mudanças de clima e outros imprevistos, porém, sem sair do rumo.

É fator primordial estabelecer uma sinergia entre os objetivos da organização e os objetivos pessoais dos trabalhadores. Trata-se de criar um vínculo estreito entre a organização e os trabalhadores, a ponto de circular uma corrente de energia que envolva cada pessoa, cada setor. O fato dos indivíduos de os organizações estarem inseridos num contexto sociocultural, sob a influência de diversos fatores, implica que para haver esta sinergia e este encontro de interesses, seja necessário que se leve em conta os diversos aspectos que influenciam o ambiente da organização e do trabalho .

O próprio homem é o grande responsável pelas mudanças cujos efeitos nele também se refletem. A aceleração dos avanços tecnológicos, o maior grau de informação e conhecimento necessários para se manter competitivo, tem produzido novos estudos sobre as mudanças no comportamento dos trabalhadores. Os efeitos destas mudanças e os aspectos que vinculam os indivíduos aos diversos focos do seu mundo no trabalho, vêm merecendo estudos com diferentes abordagens.

Assim como as organizações, estão inseridas num contexto sociocultural e refletem um determinado ambiente, os trabalhadores também estão inseridos neste ambiente e recebem os reflexos destas mudanças. No ambiente das organizações existe uma interação de culturas, a da própria organização com a bagagem sócio-cultural que os indivíduos levam para dentro das mesmas. Segundo Gomes (1995) é necessário considerar todo este ambiente como esforço primordial para a construção de uma cultura organizacional única e com objetivo comum a todos.

Diante deste quadro, onde a única certeza é a incerteza do amanhã, um aspecto se revela bastante importante e está no nível de comprometimento dos trabalhadores com a organização e com aspectos pessoais do mundo do trabalho. Trata-se da relação ou vínculo de comprometimento que unem os trabalhadores à organização, à carreira e ao trabalho que realiza e como eles reagem ao processo de mudança pelo qual está passando o ambiente organizacional. Estudar e identificar os padrões de comprometimento em relação aos focos citados, poderá ser elemento norteador da tomada de decisões dentro das organizações.

Uma relação de comprometimento estabelece um vínculo mais forte com o mundo do trabalho. Conforme Bastos e Pereira (1997), esses vínculos fortes entre o trabalhador e a organização são moedas preciosas no cenário atual, o que tem exigido prontidão e habilidades a serviço da organização.

Neste trabalho, o conceito de comprometimento, em que pese as diversas conotações que vem recebendo nos diversos estudos e teorias existentes, é utilizado para identificar um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas, ou de pessoas com entidades. Apesar dos diversos estudos sobre as definições e os modelos teóricos, desenvolvidos para uma melhor compreensão do comprometimento no trabalho, existe, em comum, a noção do comprometimento como um vínculo que une indivíduos a diversos aspectos ou partes do seu contexto de trabalho.

Os estudos sobre o tema em sua maioria, trataram do aspecto do comprometimento organizacional. Existe uma grande quantidade de trabalhos nesta área e, em segundo plano, os estudos do comprometimento em relação aos aspectos pessoais do trabalho.

Estudar os vínculos que unem em maior ou menor grau os trabalhadores aos diferentes focos da sua vida no trabalho é o aspecto principal deste trabalho. Busca-se também a identificação dos elementos que contribuem para a manutenção do desejo de permanecer vinculado de forma positiva em relação aos citados focos.

Embora seja um tema antigo, é recente todavia o surgimento de textos que estudam os problemas subjacentes à relação entre mudanças organizacionais e comprometimento com a organização e o comprometimento como o trabalho, especialmente sobre o comprometimento com o trabalho. Estudar os processos de comprometimento, segundo Rousseau & Wade-Benzoni (1985) *apud* Bastos (1994) é envolver-se em uma “via de mão dupla”, um processo onde os trabalhadores e as organizações são os elementos envolvidos, que desenvolvem as possibilidades de forma conjunta, considerando a maneira como se articulam em relação às suas expectativas.

O vínculo que existe entre mudança organizacional e comprometimento vem sendo estudado por alguns autores. Boyd (1992), fez uma análise de maneira frontal, enfatizando a importância no investimento que as organizações devem dirigir ao processo de conexão entre expectativas da organização e expectativas dos trabalhadores.

Segundo Bastos (1994), a clareza no estabelecimento de contratos indica não só a pertinência de continuar o estudo dos processos de comprometimento mas impõe um duplo desafio. Em primeiro lugar, a identificação das peculiaridades presentes na maioria dos processos de transformação organizacional, assim como, os diferentes efeitos destas transformações nos diversos níveis de comprometimento, considerando-se tanto a perspectiva das organizações quanto a dos trabalhadores. Em segundo lugar, a pesquisa deverá trazer subsídios necessários para a tomada de decisões, no que concerne às estratégias para mudança organizacional, permitindo, assim, que os dirigentes possam defini-las com mais clareza e eficácia, objetivando o aumento dos vínculos que fortalecem os níveis de comprometimento dos trabalhadores e de seus grupos de trabalho.

Portanto, tem-se como problema de pesquisa a questão de **“Como se caracterizam os padrões de comprometimento dos servidores da Secretaria Municipal de Economia e Finanças - SEMEF, em relação à organização, à carreira e ao trabalho que realizam, e como as mudanças organizacionais estão sendo percebidas por eles?”**

## **1.2 OBJETIVOS**

O presente trabalho propõe-se como um estudo descritivo e uma contribuição para o desenvolvimento do tema, visando também nortear as ações da Secretaria Municipal de Economia e Finanças – SEMEF, tendo como objetivo geral, **Identificar e caracterizar os possíveis padrões de comprometimento entre os servidores da SEMEF**, e como objetivos específicos:

**a) Identificar os padrões de comprometimento dos servidores da SEMEF em relação aos focos Organização, Carreira e Trabalho que realiza;**

**b) Identificar que fatores estão associados aos padrões de comprometimento dos servidores da SEMEF;**

**c) Verificar como os servidores estão percebendo as mudanças ocorridas na instituição.**

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O tema “padrões de comprometimento e o impacto do processo de mudança organizacional” vem ganhando maior relevância justamente no momento em que o processo de globalização tem forçado o surgimento de novos modelos de relacionamento e um novo perfil no vínculo que une os trabalhadores e as organizações. Existem diversos estudos nesta linha, o tema não é novo, porém as

transformações por que tem passado nossa sociedade, principalmente a relação entre as organizações e os trabalhadores, tem produzido novos estudos nesta área. Este trabalho segue no propósito da identificação dos elementos pró-ativos que tornam mais consistente os vínculos entre a organização e os trabalhadores e entre estes com suas carreiras e o trabalho que realiza.

Historicamente, o processo de globalização tem produzido fortes e constantes mudanças no cenário sócio-econômico mundial. A velocidade com que estas mudanças têm acontecido, tem exigido dos administradores e dos trabalhadores em geral, novas posturas, um crescente nível de conhecimento, respostas ágeis e estratégias claras e bem definidas. Para muitos autores, a interação entre a organização e o trabalhador é um fator preponderante para a eficiência e a eficácia organizacional.

Este processo tem influenciado tanto os setores privados, quanto o setor público, diante do crescente grau de conhecimentos dos indivíduos e do atual nível tecnológico, onde a velocidade das informações é muito grande. No mundo todo, a desregulamentação do setor tem colocado nas mãos da iniciativa privada setores de Energia Elétrica, Água, Saneamento, Transportes e até mesmo da Educação. No Brasil, além das desregulamentações o Governo Federal tem capitaneado uma Reforma Administrativa estabelecendo novos padrões de relacionamento entre os servidores e as instituições. O foco para a garantia do emprego está na eficiência e não mais na estabilidade. Assim o conceito de empregabilidade tende a se aplicar ao servidor público.

A pesquisa foi desenvolvida na Secretaria Municipal de Economia e Finanças da Prefeitura de Manaus, organização pública da administração direta, que tem como missão gerir a Administração Tributária, Financeira e Contábil. Sua estrutura está assentada em Departamentos (Tributário, Orçamentário, Financeiros, Contábeis, Administrativos e de Informática), com 594 servidores distribuídos nos níveis de Auxiliar Fazendário, Assistentes Fazendários, Técnicos Fazendários e Auditores Fiscais. Mais de 50% dos servidores estão lotados no Departamento de Tributação que tem como responsabilidades o atendimento ao público quanto a Cadastro Fiscal, Fiscalização, Arrecadação de Tributos, Processos e Pareceres, bem como outras necessidades afins.

Até meados de 1997, o cenário da Secretaria era típico daquelas repartições pesadas, com forte concentração hierárquica, sistemas de informática ultrapassados, que não atendiam às necessidades. As informações geradas pelo eram pouca confiáveis, com grandes possibilidades de fraude, ambientes de trabalho em péssimas condições e com localizações diversas e distantes uns dos outros. Não havia um setor de recursos humanos, nem cursos de qualificação e treinamento para os servidores, muito menos uma política de integração entre os servidores lotados nos diversos departamentos.

No segundo semestre de 1997 começaram os investimentos visando a três grandes segmentos: informática, recursos humanos e ambiente de trabalho. Os investimentos na secretaria chegaram à ordem dos R\$ 9.500.000,00. Hoje os servidores estão concentrados em dois prédios. Um, onde estão os Departamentos Administrativos e outro onde funciona o Departamento Tributário. Foram desenvolvidos programas de informática mais modernos e integrados. Quase todos os servidores dispõem de um micro-computador para realizar seus trabalhos. Foram implantados programas de treinamento e qualificação, inclusive de especialização e mestrado, para os servidores.

Portanto, o contexto em que se insere o presente estudo, apresenta elementos de relevância. Estudar, identificar e analisar possíveis padrões de comprometimento entre os trabalhadores pesquisados trará uma gama de informações e conhecimentos que contribuirão para enriquecer o tema e servirá como ponto de partida para futuras pesquisas no contexto de uma instituição pública da administração direta.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho se situa no campo do estudo multidimensional, onde se pesquisam os múltiplos comprometimentos do trabalhador em relação aos diversos focos da vida no trabalho. Becker (1992) desenvolve um modelo de pesquisa no campo multidimensional, assim como Fink (1992), visando, em suas pesquisas, ao aspecto dos diversos focos do comprometimento.

Pesquisar os diversos focos do mundo do trabalho considerando que é possível ao trabalhador estar comprometido com mais de um foco, dentre os quais a organização, a carreira e o trabalho que realiza é o objetivo genérico deste estudo.

Segundo Bastos (1995), o estudo do comprometimento com a carreira e a organização, especialmente a pesquisa sobre comprometimento organizacional possui um conjunto significativo de informações sobre os determinantes, os correlatos e os conseqüentes do comprometimento. No campo do estudo do comprometimento com o trabalho que realiza, existe um volume menor de pesquisas estando propício ao desenvolvimento de pesquisa nesta área.

Em meio às profundas mudanças pela qual está passando o mundo do trabalho, a relação organização e trabalhadores vem ganhando espaço e destaque na formatação do novo ambiente de trabalho e das novas formas de vínculos que emergem destas mudanças, o que aponta para a necessidade de aprofundamento das pesquisas científicas em busca da identificação dos fatores associados aos vínculos que unem trabalhadores e organizações neste novo cenário.

Segundo Bastos (2000), encontramos-nos pois, em um momento especialmente singular para a investigação de como, simultaneamente, os trabalhadores articulam seus vínculos com sua organização e com a carreira.

Conforme Motta (1997) no novo ambiente organizacional os vínculos atuais entre os trabalhadores e as organizações tendem a se enfraquecer restando ao trabalhador fortalecer os vínculos de comprometimento com sua própria carreira.

Para o aprofundamento conceitual do tema, dividimos este capítulo em três subtemas. O primeiro faz uma revisão teórico-conceitual do assunto, estudando a fragmentação conceitual do conceito de comprometimento e definindo o seu uso no presente estudo. O segundo apresenta um levantamento da trajetória de estudos e pesquisas do tema em geral. No terceiro, é apresentada a tradição de pesquisa do tema comprometimento no Brasil e, no quarto, faz-se uma síntese do estudo sobre comprometimento do trabalho realizado por Bastos .

## **2.1 O ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.1.1 O conceito de comprometimento organizacional**

O estudo sobre comprometimento reflete uma grande preocupação em compreender como o trabalhador se relaciona com diversos aspectos do mundo do trabalho. O estudo do tema, em que pese a gama de trabalhos na área, apresenta ainda alguns problemas de ordem conceitual que, conforme Silva (1998) mostra conceitualmente um cenário disperso, sem precisão e cheio de redundância.

Segundo Bastos (1993) os problemas conceituais estão associados aos problemas metodológicos da tradição neste campo de pesquisa. A dispersão conceitual é alimentada pelo predomínio de uma abordagem metodológica quantitativa e extensiva. Porém, no geral, o comprometimento é mensurado através de escalas tipo *Likert* e se caracteriza como estudo de corte transversal. Se, por um lado, este tipo de modelo contribui para o aumento dos achados, por um outro, aprofunda o quadro de fragmentação e redundância.

Bastos (1994), identificou três usos mais correntes do conceito de comprometimento. O primeiro estaria relacionado com o grau de atenção, esforço e cuidado que um indivíduo disporia para a realização de alguma coisa. O segundo, com o significado de um estado em que o indivíduo se encontra, refletindo intenções, sentimentos e desejos, como o de lealdade a alguma coisa. O terceiro, está relacionado com determinadas condições indesejáveis, como o comprometimento para prejudicar ou impedir algo.

Silva (1998), reduz a amplitude do conceito de comprometimento, que passa a ter um significado de engajamento, adesão forte, envolvimento do indivíduo com vários aspectos do mundo do trabalho, trazendo ainda, esta redução bastante ambigüidade, carregada de uma gama variada de fenômenos como: sentimentos, intenções comportamentais, aceitação de crenças e valores.

Segundo Brandão et al. (1987) apud Bastos (1994), a adequada noção conceitual de comprometimento, é necessário que se indique a maneira como as ações são desempenhadas, ou seja, as ações devem possuir traços que possam caracterizá-las como comprometidas ou não comprometidas, o que torna bem distinto o estar comprometido e o fazer-se comprometido.

Com base nos diversos estudos de diversos autores, realizados no período de 1969 a 1983, Reichers (1985), fez uma síntese, identificando diversas abordagens que são determinantes para a compreensão da natureza conceitual do comprometimento. Identificou que diversas pesquisas seguem numa mesma linha, considerando o comprometimento com base em trocas laterais associado a recompensas e custos, ou então, o comprometimento como um elo de ligação do indivíduo a determinados comportamentos ou ações, atribuídos a si mesmo, refletindo, dessa forma, um engajamento.

Validando uma escala de medida de comprometimento, Mowday, Porter e Steers, (1979), conceberam o comprometimento como algo que acontece pela identificação do indivíduo aos valores organizacionais.

Outros pesquisadores, Mathieu e Zajac (1990) analisando estudos e publicações, observaram e dividiram em três categorias as variáveis utilizadas nas pesquisas. As variáveis **antecedentes**, relacionadas com aspectos do trabalho, com a relação entre o grupo e o líder e com as características organizacionais e *status* da função. As variáveis **correlatas**, que se relacionam com aspectos da motivação, satisfação e *stress* no trabalho. As variáveis **conseqüentes**, que estão relacionadas com o desempenho, a pontualidade, a assiduidade, a rotatividade e o desejo de buscar outro emprego.

Os estudos sobre comprometimento delinearam, ao longo do tempo, dois aspectos distintos, os focos, que são diversos, sendo o mais estudado o foco em

relação à organização. É neste campo que a maioria dos trabalhos se desenvolveram e onde existem modelos mais confiáveis de mensuração. Outros focos, como o comprometimento com o trabalho, com a carreira e com a profissão, possuem menor quantidade de estudos, porém não menos importantes que o comprometimento organizacional.

O segundo aspecto está relacionado com as abordagens diferenciadas quanto à base que os motivou. Bastos (1993) identifica cinco abordagens distintas À abordagem afetiva/atitudinal relacionada com a natureza afetiva do vínculo do trabalhador com os objetivos e valores da organização. A abordagem Instrumental, onde o comprometimento está vinculado aos custos associados ao trabalho, ou seja, às recompensas. A abordagem normativa, neste aspecto o comprometimento está vinculado a pressão normativa, associada aos objetivos e metas da organização. A abordagem comportamental, onde o comprometimento está relacionado com atos cognitivos e de comportamento. A abordagem sociológica, que associa o nível de comprometimento com a relação de autoridade e controle sobre os empregados.

Bastos (1994), objetivando elucidar a questão do conceito de comprometimento e solucionar os problemas gerados pela transposição conceitual, aborda a questão a partir de vários aspectos: primeiro da compreensão do assunto na linguagem cotidiana, seguindo para uma análise do significado associado ao conceito de comprometimento na pesquisa organizacional e posteriormente discutiu a questão do conceito de atitude na pesquisa organizacional.

No primeiro aspecto, segundo Bastos (1994), há três usos mais freqüentes do conceito de comprometimento: o primeiro se relaciona com “compromisso” e “envolvimento” e está associado a como determinadas pessoas se comportam em função a determinados alvos, indicando o grau de atenção, esforço e cuidado que a pessoa põe na realização de algo. Neste aspecto “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente”. No segundo uso, o conceito de comprometimento está relacionado com um estado do indivíduo, um estado de lealdade, mais duradouro e que pode ser descrito pelas suas intenções, sentimentos e desejos. Por fim, o autor verificou que o conceito de comprometimento também é utilizado na relação de um conjunto de condições que conduzem a produtos indesejados, como o desejo de prejudicar e de impedir algo.

Outro aspecto a ser considerado é o da natureza do conceito “comprometimento”. Segundo Ryle (1979) há duas noções básicas para a compreensão da natureza conceitual. A primeira diz respeito à “natureza disposicional” que se refere ao ato de estar propenso a algo e comporta-se de determinada forma. Esta propensão pode ser de “traço único”, onde se podem identificar todas as sentenças envolvidas, (por exemplo, estar comprometido às 9h00min), como pode ser “aberta”, onde é difícil identificar as sentenças envolvidas que possam descrever as características de comprometimento, (por exemplo estar comprometido como o sindicato).

Além do caráter disposicional, Ryle (1979) estuda a “natureza adverbial” do conceito de comprometimento. São sentenças parafraseadas que contenham algum advérbio ou mesmo uma sentença adverbial. Por exemplo, “ele desempenhou a tarefa com comprometimento”, o que denota o sentido de uma ação, um estado mental no indivíduo, induzindo-o a se comportar como tal, a ponto de o comprometimento ser observado no indivíduo.

O uso do conceito de comprometimento na pesquisa organizacional segundo Bastos (1994) passa a significar forte adesão do indivíduo com vários aspectos de sua vida no ambiente do trabalho. Observa que, dentro de uma perspectiva científica, pelo uso de uma delimitação, o significado de comprometimento assume algumas dimensões: o desejo de permanecer, de continuar com o trabalho que exerce e como membro de uma determinada organização, assim como sentir-se orgulhoso de pertencer a ela; a identificação com os objetivos e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho em favor da organização e a profissão. Por fim, o autor aborda a questão do comprometimento como atitude, afirmando que este conceito assume uma função econômica ou de parcimônia na ciência.

### 2.1.2 As diversas abordagens

O estudo do comprometimento do trabalhador em relação aos diversos aspectos ou focos de sua vida, seja a organização, o carreira, o sindicato, o trabalho que realiza, etc., vem sendo pesquisado em diferentes abordagens. A natureza do vínculo que existe entre o trabalhador e os diversos focos do seu mundo do trabalho, faz com ele se comprometa com um ou mais focos.

Segundo Silva (1998), em relação a cada foco do comprometimento existem diferentes abordagens quanto à natureza das razões que levam o trabalhador a se comprometer: a abordagem afetiva/atitudinal, a abordagem instrumental, a abordagem normativa e a abordagem comportamental.

#### **A abordagem Afetiva/Atitudinal**

Monday *et al* (1982) apresentam um instrumento de validação do nível de comprometimento. O “OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire*”, considerando três dimensões para a definição do construto de comprometimento: a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) o desejo de manter o vínculo com a organização; c) o desejo de se esforçar pela organização.

Este trabalho, consolida as diversas pesquisas realizadas anteriormente e desenvolve um instrumento de medição de elevada qualidade. Identifica as dimensões citadas e verifica a existência de uma relação mais ativa que, segundo Bastos (1994) vai além de uma simples lealdade passiva para com a organização. Por influência deste trabalho, esta abordagem predominou na maioria dos estudos posteriores neste campo de pesquisa.

Nesta relação afetiva, o trabalhador se identifica com os objetivos e metas da organização, desejando manter-se nela e procurando colaborar para a realização dos seus objetivos.

A escala proposta por Monday *et al* (1982), de corte transversal, é formada por quinze indicadores. No Brasil esta escala é usada nas pesquisas dentro da perspectiva afetiva, Borges-Andrade *et al* (1989), desenvolveram trabalho pioneiro, adaptando a escala ao contexto brasileiro, mais especificamente no estudo do comprometimento no serviço público. A partir daí, segundo Bastos (1994), outros modelos semelhantes foram desenvolvidos por diversos autores, como Brandão (1991) Brandão e Bastos (1993); Borges-Andrade (1993).

### **A abordagem Instrumental**

Pioneiro nesta abordagem, Becker (1960) desenvolveu a teoria do *side-bets* relacionada com a troca, onde o comprometimento está vinculado a recompensas, trocas e custos demandados para a sua integração a organização. Neste aspecto, segundo Bastos (1994), o comprometimento é visto como uma tendência do trabalhador a se manter engajado, devido ao custo associado à sua saída.

Enquanto na abordagem atitudinal o vínculo que une o trabalhador à organização está relacionado ao desejo de permanecer nela; na abordagem instrumental, prevalece o aspecto da necessidade de permanecer na organização.

Autores como Alluto, Hrebiniak e Alonso (1972) desenvolveram escalas para medir e avaliar as possibilidades do trabalhador deixar a organização em função de propostas de melhor salário, maior *status* e liberdade.

Hrebiniak e Alluto (1972) *apud* Silva (1998), utilizaram como instrumento de análise a questão: "se lhe fosse oferecido um emprego na sua mesma atividade, mas em outra organização, você deixaria a sua organização com as seguintes condições? a) sim, definitivamente, b) não tenho certeza e c) não definitivamente. Com isto, ficaria claro o nível de vínculo do indivíduo quanto à organização.

## **A abordagem Normativa**

Conforme Silva (1998) a abordagem normativa surge da relação entre os estudos no campo da teoria organizacional de Etzione (1975) com os trabalhos de Ajzen e Fishbein (1980) no campo da psicologia social. A natureza normativa está relacionada com a identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização.

Neste aspecto, o comprometimento está associado ao sentimento do indivíduo em retribuir o que a organização fez ou fará por ele, como também à idéia de lealdade para com a organização.

## **A abordagem Comportamental**

Esta abordagem se propõe como um modelo em que o comprometimento não é avaliado a partir de escalas de medição, mas sim a partir da observação do comportamento do indivíduo.

Para Salancik (1977) o comprometimento acontece quando o indivíduo se sente responsável por suas ações e pelas conseqüências dela. O comprometimento surge, então, a partir de uma ação do indivíduo, podendo estar comprometido ou não comprometido. Neste caso, a avaliação do comprometimento não se pode limitar ao estudo da verbalização, mas observando o comportamento e as manifestações que estão além das expectativas organizacionais.

### **2.1.3 Os estudos sobre o comportamento organizacional**

A literatura sobre o tema comprometimento não é recente. Já na década de 50, os trabalhos desenvolvidos por Herbert Simon e seus colaboradores, sugeriram a existência de possíveis vínculos de comprometimento com a organização como sendo algo bem diferente dos valores que vinculavam os indivíduos a outros setores sociais, tais como a política, a religião, a família, etc., bem como em relação aos

objetivos individuais. Estes estudos foram demonstrados mais tarde nos trabalhos de Gouldner (1957) que aponta as diferenças sugeridas por Simon.

A tradição dos estudos nesta área revelou dois campos distintos de pesquisa. Aqueles que consideravam o estudo do comprometimento numa visão unidimensional, onde o indivíduo não poderia estar comprometido com mais de um aspecto de sua vida no trabalho, seja a organização, a carreira ou o sindicato, e aqueles que consideravam o comprometimento dos indivíduos em relação a diferentes focos de sua vida no trabalho. Naquela vertente o trabalhador não poderia estar duplamente comprometido.

Segundo Bastos (2000) a pesquisa neste campo é marcada por posições antagônicas. Uma série de trabalhos seguiram tendo como base o trabalho inicial de Gouldner (1957) que considerava como sendo incongruente a possibilidade de o indivíduo estar comprometido com mais de um foco de sua vida no trabalho. A outra posição considerava que o indivíduo poderia estar comprometido com diferentes focos de sua vida no trabalho. É a tese da congruência.

O trabalho desenvolvido por Gouldner (1957), é um estudo no campo social, que diferencia e classifica os indivíduos em "cosmopolitas" e "localistas". Os cosmopolitas eram as pessoas que tinham uma baixa lealdade com a organização e um alto comprometimento com sua carreira e apresentavam como característica a existência de um grupo externo como referência. Os localistas eram as pessoas que tinham um alto comprometimento com a organização e um baixo comprometimento com a carreira, tendo como grupo de referência agente internos.

Mais tarde, em outro estudo, Gouldner (1958), dentro de uma perspectiva multidimensional, apontou seis fatores como identificadores dos diferentes tipos de padrões de comprometimentos. Os "localistas" foram divididos em diversas classes: os dedicados, os verdadeiros burocratas, os guardiões da casa e os mais velhos. Os cosmopolitas foram subdivididos em intrusos e construtores de império.

Nas décadas de 60 e 70 os trabalhos se desenvolveram mais no sentido de considerar que não era possível ao trabalhador estabelecer vínculos de lealdade ao mesmo tempo com a organização e com sua carreira, sendo elementos incongruentes. O trabalhador não poderia estar altamente comprometido com a

organização e ao mesmo tempo com sua carreira, de modo especial nas instituições burocráticas. Um maior nível de lealdade com os objetivos individuais significaria um menor grau de lealdade para com a organização.

Considerando que os vínculos poderiam não serem antagônicos, Grimes e Berger (1970) apresentaram estudos que classificavam em quatro padrões os níveis de comprometimento: **Cosmopolita-localista** – aqueles que apresentavam alto comprometimento com a profissão e alta lealdade com a organização; **Cosmopolita** – aqueles que apresentavam alto comprometimento com a profissão e baixa lealdade com a organização; **Localistas** – aqueles que apresentavam alta lealdade à organização e baixo compromisso com a profissão; **Nem cosmopolita e nem localista** – aquele que apresentavam baixo comprometimento tanto com a organização quanto com a profissão.

Tuma e Grimes (1981), utilizando a análise fatorial confirmatória, testaram cinco modelos que avaliavam diversas variáveis. Testaram modelos que medem o nível de comprometimento desde de uma visão unidimensional até o modelo que considerava cinco dimensões. Com isto, desenvolveram um novo modelo com três variáveis distintas: a variável “comprometimento profissional”, a variável “comprometimento com os objetivos da organização, lealdade ou imobilidade organizacional” e a variável “grupo de referência e oportunidades de desenvolvimento”. O modelo mais tradicional unidimensional até o modelo que incorpora diversas dimensões, estudam como os indivíduos articulam as diversas variáveis no seu mundo do trabalho. Observam que estas dimensões se associam a partir de processos como os de “congruência cognitiva”, “seleção organizacional” e “feedback comportamental”. Isto marcou um importante referencial no aspecto da correlação positiva que o trabalhador pode ter com vários focos do mundo do trabalho, fortalecendo a tese da congruência.

Segundo Bastos (2000) o estudo do comprometimento do trabalhador requer um modelo mais complexo, superior aos antes propostos, uma vez, que mostra a existência de uma correlação mais positiva entre os objetivos profissionais e a carreira, contrariando, assim, aquela visão unidimensional, tradicionalmente defendida por diversos autores.

Conforme Hall (1971), estudos mostram que os indivíduos podem ser altamente comprometidos com a profissão, sem, contudo, apresentar o mesmo nível em termos da organização, o que marcou pela primeira vez a distinção dos construtos de comprometimento com a carreira em relação ao comprometimento com a organização e com o trabalho que realiza.

Segundo Aranya e Jacobson (1975), a existência de organizações parcialmente burocráticas e parcialmente profissionais, possibilita que o indivíduo possa estar duplamente comprometido. Estas características são fatores que se podem correlacionar de forma positiva no sentido do duplo comprometimento.

O fato do indivíduo sentir-se comprometido com determinado aspecto de sua vida no trabalho, tem relação com diversas condições como, por exemplo, o contexto organizacional. Lachman e Aranya (1986) construíram dois modelos de avaliação considerando as duas vertentes que dominavam as pesquisas da época, a partir de um estudo entre profissionais de contabilidade. Um dos modelos postulava que os dois aspectos do comprometimento são independentes e inconsistentes entre si, ressaltando, assim, que são aspectos conflitantes. Portanto influenciam no grau de satisfação dos indivíduos dentro das organizações. No segundo modelo, seguindo a tese da congruência, o comprometimento com a profissão antecede o comprometimento com a organização. Concluíram, então, que, sob determinadas condições, os dois focos de comprometimento podem ou não se relacionar. Isto ressalta que o contexto organizacional é uma das condições determinantes dos padrões de comprometimento.

Segundo Bastos (1995), os modelos explicativos dos diferentes níveis de comprometimento no trabalho, seja em relação à organização ou à carreira, têm subjacente alguns elementos que merecem atenção especial e que influenciam os possíveis padrões de comprometimentos dos indivíduos, que são: individuais, históricos e organizacionais.

Relly e Orsak, (1991) trouxeram à tona questões que já haviam sido tratadas anteriormente por Mowday *et al* (1982) e que destacam a possibilidade de que o comprometimento se desenvolva de acordo com os vários estágios da carreira do trabalhador. Neste trabalho, consideram-se que o comprometimento com a

organização está assentado em três bases: afetiva, instrumental e normativa. Este estudo, realizado com a ocupação de enfermeiras em relação a dois focos, a carreira profissional e a organização, mostra que há um nível de comprometimento alto e consistente em relação à profissão ao longo de todos os estágios, constatando-se que o comprometimento organizacional, de bases normativa e instrumental, havia crescido de maneira relevante ao longo do estágio, o que se caracterizou como um duplo comprometimento.

A questão de ser ou não possível ao trabalhador estabelecer vínculos com os diversos aspectos de sua vida no trabalho reflete o estudo da natureza do nível de lealdade do trabalhador em relação aos diversos focos desta relação, ao mesmo tempo, trazendo à tona as bases em que estão assentadas tais relações.

Segundo Wallace (1993), existe uma forte correlação positiva entre estes dois tipos de comprometimento, podendo haver uma variação de acordo com o grau de ocupação que o trabalhador detém dentro da organização, o grau de profissionalização e o nível do lugar que ocupa. O autor ressalva, no entanto, o fato do estudo não lidar com profissões estabelecidas tradicionalmente, como a medicina ou advocacia e de não incluir como moderador o grau de burocratização ou o tamanho da organização, aspectos que são críticos na formulação clássica do dilema organização-profissão.

#### **2.1.4 Os estudos sobre o comprometimento organizacional no Brasil**

A tradição de estudo e pesquisas sobre o comprometimento no Brasil vem crescendo, principalmente na linha de estudos do comprometimento organizacional. Predomina no campo de investigação a abordagem atitudinal/afetiva de corte transversal.

Utilizando o modelo desenvolvido por Mowday *et al* (1982), Borges-Andrade, Afanasiéff e Silva (1989), adaptaram ao contexto brasileiro, mais especificamente ao serviço público, um instrumento que pudesse medir e avaliar com relativa confiabilidade as pesquisas no Brasil. Conforme Bastos (1994), outros estudos

surgiram após este trabalho pioneiro, utilizando o mesmo instrumento e modelos explicativos. É o caso dos trabalhos de Brandão (1991); Brandão e Bastos (1993) e Borges-Andrade (1993).

Brandão (1991), realizou estudos junto aos servidores da Universidade Federal da Bahia para identificar quais fatores lhe determinavam o comprometimento com o mundo do trabalho. Neste trabalho utilizou a pesquisa quantitativa e de corte transversal numa amostra entre 313 servidores e considerou diversos fatores relacionados com o comprometimento organizacional.

No estudo Brandão (1991) reuniu por grupo de variáveis, como as "Variáveis Pessoais (sexo, idade, escolaridade); Variáveis de Personalidade (*locus* de controle, significado do trabalho, centralidade, valores); Variáveis Funcionais (natureza do órgão, cargo que ocupa, regime de trabalho, forma de ingresso, tempo de serviço, chefia, mobilidade, rendimentos); Variáveis Ocupacionais (supervisão, escopo do trabalho, sobrecarga de tarefas, relação tarefa/indivíduo, *feedback*, ambiente social, interdependência de tarefas); e as Variáveis Organizacionais (oportunidade de crescimento na carreira, condições físicas e materiais de trabalho, ingresso/estabilidade no emprego, treinamentos recebidos, tipo de organização preferida, filiação a sindicato, imagem/influência da instituição, alternativas de emprego fora).

Os resultados da pesquisa indicam que o maior nível de comprometimento está associado às seguintes variáveis: maior possibilidade de crescimento; indivíduos com *locus* de controle interno; pessoas com maior visão de importância da instituição, de adequadas condições de trabalho e de crescimento; pessoas que desempenham atividades relacionadas com a formação e o interesse do servidor. Como segundo fator explicativo de comprometimento está o relacionamento entre o servidor e a chefia. Observou-se também que, quanto maior a escolaridade, menores os níveis de comprometimento. No caso dos servidores de nível superior, o comprometimento está relacionado a aspectos como a oportunidade de crescimento, a centralidade do trabalho e a supervisão.

Ainda na pesquisa, verificou-se que em órgãos suplementares, a imagem institucional é o segundo maior preditor de comprometimento. Aqueles que

destacam a religião como importante em suas vidas e aqueles que sentem maior orgulho com o trabalho apresentam maior nível de comprometimento.

Pesquisa conduzida por Brandão e Bastos (1993) junto a 20 empresas públicas e privadas, num universo de 1028 trabalhadores, procurou identificar quais fatores poderiam explicar o comprometimento organizacional. Neste estudo de corte transversal investigaram os seguintes fatores como preditores de comprometimento organizacional:

- Variáveis Pessoais: sexo, idade, encargos familiares, escolaridade, valores (centralidade do trabalho na vida, produtos valorizados do trabalho, normas sociais)
- Dados Funcionais/Carreira: ocupação, trajetória na carreira (turbulência), facilidade de ingresso, expectativas prévias, expectativas atendidas, cargo de chefia, sindicalização, tempo de serviço, rendimento, estágio na carreira, número de treinamentos/promoções.
- Características do trabalho: escopo do trabalho (identidade da tarefa, autonomia, variedades, *feedback*), tensão do trabalho (sobrecarga, conflito, ambigüidade).
- Variáveis organizacionais: coordenação de equipe, centralização (participação/hierarquia), formalização, salubridade, missão organizacional, setor (público/privado), políticas (promoção, treinamento, remuneração).

Verificou-se que pessoas do sexo masculino, casadas, nível de baixa escolaridade, com muito tempo de carreira, com ocupação administrativa e industrial, em cargo de chefia e não trabalhadores da administração pública direta, apresentaram maior nível de comprometimento. Identificou-se que promoção justa, oportunidade de crescimento e manutenção do emprego, maior tempo de serviço, são fatores que contribuem para um maior comprometimento. Menores níveis de comprometimento estão relacionados com ocupações científicas e técnicas, de modo especial, se for de nível superior.

Fleury (1991) pesquisando organizações que desenvolvem trabalhos de gestão em tecnologia, verifica que organizações ditas “qualificantes” (organizações que desenvolvem cultura de qualidade num processo que abrange o aspecto técnico e de interação interna), apresentaram um maior nível de comprometimento dos seus empregados, diferentemente das organizações “qualificadas” (implantação de novas tecnologias).

Bastos (1994), em sua tese de doutorado, apresenta estudo de corte transversal junto a 20 organizações públicas e privadas, dos ramos da indústria e de serviços. Neste estudo participaram 1029 pessoas numa relação de amostra. Estabeleceu-se como objetivos:

- Identificar, em uma amostra de trabalhadores inseridos em organizações produtivas, padrões de comprometimento que revelem formas distintas de como são estruturados, simultaneamente seus vínculos com três componentes de seu contexto de trabalho: a organização empregadora, o sindicato de sua categoria e sua carreira.
- Como ao apoio na estratégia metodológica dominante nesta área de estudo, buscam-se evidências empíricas acerca de um conjunto de variáveis que, como antecedentes, discriminem os grupos de trabalhadores com os distintos padrões de comprometimento identificados;
- Explorar, através do estudo de casos representativos de cada padrão de comprometimento, aspectos que o caracterizam, identificando os principais eixos de julgamento utilizados pelos sujeitos para avaliar seu comprometimento frente aos três focos;
- Buscar, nas evidências empíricas encontradas nas duas etapas da pesquisa, possível suporte para as “micro-teorias” em competição acerca dos vínculos do trabalhador com o trabalho, na tentativa de inserir a questão estudada em um referencial teórico mais abrangente e sólido.

Bastos (1994), para uma maior abrangência de seu estudo, estabeleceu em seu modelo de investigação alguns grupos de fatores como sendo antecedentes de padrões de comprometimento: características pessoais, características do trabalho e

Características organizacionais. A partir deste modelo identificou oito padrões de comprometimento: o anti-sindicato, o sindicalista, o profissional, o profissional sindicalista, o descomprometido, o comprometido, o comprometido com a organização e o descomprometido com a carreira.

Cruzando os padrões antagônicos identificados e analisando suas relações, chegou a alguns resultados. Verificou que três conjuntos de variáveis diferenciam os comprometidos dos não comprometidos. Ligadas de forma positiva ao comprometimento estão: as características pessoais ligadas ao conceito de centralidade do trabalho, que se relacionam com as experiências de socialização na família, na instituição educacional e da experiência profissional; a natureza do trabalho que desempenha, rotineiros e não rotineiros, nível de autonomia e do processo de *feedback*; bem como as políticas de treinamento e promoções.

Verifica ainda que quanto maior for o nível de escolaridade, maior é o nível de comprometimento com a carreira. Os descomprometidos com a profissão mostraram-se favoráveis à política da organização relativa à promoção, ao treinamento e às condições de trabalho.

Os duplamente comprometidos com a carreira e com a organização apresentaram como antecedentes de comprometimento fatores como a centralidade do trabalho, o desempenho de um trabalho estruturado, as políticas organizacionais adequadas às expectativas dos trabalhadores, a valorização dos trabalhos que conduzem a um sentimento de auto realização, o valor e o significado do trabalho, a maior valorização do trabalho em relação a família e a existência de oportunidade de escolha de outros empregos.

Bastos e Lira (1997), pesquisando uma instituição de saúde, procuram compreender os níveis de comprometimento em relação à política de recursos humanos adotada na instituição. Numa amostra representativa de 20% do total de empregados, 184 participantes responderam a um questionário. As variáveis investigadas foram o sexo, a idade, a escolaridade, a trajetória ocupacional, o emprego atual, o tipo de trabalho, os valores e significados do trabalho, a profissão e o sindicato. Com base na pesquisa os autores afirmam que o comprometimento organizacional está em função, principalmente, das variáveis organizacionais e

também das variáveis pessoais. As variáveis ocupacionais explicam o comprometimento com a profissão. *Locus* de controle interno é elemento que favorece o comprometimento, tanto com a organização, quanto com a profissão. No aspecto da política de recursos humanos, os autores apontam que, para aumentar o nível de comprometimento dos trabalhadores, a organização tem de aprofundar o compromisso em relação aos trabalhadores.

Bastos e Pereira (1997), pesquisando os fenômenos relacionados com mudança organizacional e ao comprometimento organizacional, observam que o impacto das mudanças são absorvidos de formas diferenciadas, considerando-se os focos em estudo: organização, carreira e sindicato. Utilizando questionário validado por Bastos (1994), puderam medir o impacto destas mudanças no padrão de comprometimento dos trabalhadores. Observaram que o comprometimento sofre influências de acordo com a inserção do trabalhador na organização. Concluíram que as mudanças organizacionais geram impactos, tanto positivos como negativos, dependendo do nível de inserção do trabalhador no processo de mudança.

Segundo Bastos (1997), em estudo sobre a trajetória de pesquisa do comprometimento, no trabalho, em ambientes de mudanças organizacionais, há um crescimento da fragilidade do comprometimento organizacional, porém, o mesmo não acontece com o comprometimento relacionado a profissão. No estudo de caso da organização de saúde, verificou que não estava demonstrada a fragilidade dos laços de confiança entre a organização e trabalhador. O processo de modernização implica aprofundamento do compromisso da organização com seus trabalhadores. Em suas conclusões, destaca a importância de se ampliar os estudos sobre comprometimento em ambientes de mudanças, observando como se articulam os processos individuais e organizacionais no cotidiano e no tempo.

Martins (1998), em pesquisa empírica no campo da Psicologia Social, investigou as relações entre o comprometimento organizacional e as configurações de poder. A pesquisa aconteceu entre 1995 e 1998, no Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO, especificamente em suas Sede e Regional de Brasília-DF. No primeiro momento participaram da pesquisa 200 servidores e no segundo momento 281. Como objetivos de pesquisa buscaram identificar as variações nas Configurações de Poder e as variações de nível de Comprometimento

Organizacional, antes e depois do processo de mudança pela qual passava a empresa e como estas se relacionam.

Como instrumentos para a obtenção dos dados, utilizou-se um grupo de variáveis demográfica e funcionais (sexo, estado civil, idade, escolaridade, cargo, tipo de cargo, tempo de empresa, exercício de chefia e local de trabalho). Para verificação das configurações de poder, optaram pela “escala de configuração do poder organizacional”, construída e validada por Paz (1997). O comprometimento organizacional foi medido com base no questionário “*organizational commitment questionário – OCQ*”, proposto originalmente por Mowday, Steers e Porter (1979) e adaptado ao contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989).

Entre as conclusões, observaram que os servidores nos dois momentos da pesquisa apresentaram nível de comprometimento inalterados (escore 5,38) numa escala de 1 a 7. As configurações de poder também permaneceram inalteradas.

Observaram, ainda, que o peso relativo das configurações de poder em relação ao comprometimento organizacional durante a pesquisa foi da ordem de 75%, em contra partida aos 25% das variáveis demográficas e funcionais. Afirmam que o desafio que se coloca é conseguir que as prioridades dos diversos influenciadores sejam convergentes com a estratégia institucional para que possa dar certo.

Assim, a trajetória de pesquisa sobre comprometimento no Brasil, apresenta a predominância da pesquisa quantitativa de corte transversal. Em sua grande maioria os estudos investigaram com base nos antecedentes de comprometimento, considerando variáveis pessoais, do trabalho, organizacionais e, em alguns casos estudaram-se variáveis funcionais, ocupacionais, grupais e do ambiente externo.

## 2.2 O MODELO DE BASTOS

O presente estudo, como visto em capítulo anterior, tem uma quantidade de pesquisas produzidas por autores brasileiros. O modelo teórico desenvolvido por Mowday *et al* (1979), adaptado à realidade brasileira por Bastos (1994), é o instrumento de medição desta pesquisa, por tratar-se de um modelo validado e adaptável aos objetivos especificados.

Segundo Bastos (1994), o estudo do comportamento dos trabalhadores em relação aos diversos focos de sua vida no trabalho está inserido no campo de pesquisa do Comportamento Organizacional. O quadro atual, de constantes mudanças, tornam os ambientes altamente instáveis e, neste aspecto, o trabalhador assume importância fundamental para o bom desempenho das organizações. A velocidade das mudanças, aliada a novas tecnologias, são fatores que colocam nas mãos dos trabalhadores maior autonomia de decisão.

É neste contexto que a pesquisa sobre o comprometimento do trabalhador com o trabalho assume maior relevância. Conforme Bastos (1994), a natureza do conhecimento e as tecnologias acumuladas, bem como os problemas e dilemas associados a esta produção, destacam as duas características marcantes no domínio do comportamento organizacional. Em primeiro o **caráter aplicado** da área como um todo. A interatividade entre as pesquisas realizadas, as teorias geradas por elas e a busca de soluções para os problemas organizacionais. O **caráter interdisciplinar** do estudo do comportamento organizacional, por ser um campo de estudo onde profissionais de diversas áreas desenvolvem pesquisas, conduz a uma gama de conceitos, termos e métodos de estudo. Se por um lado evita a estagnação conceitual, por outro gera problemas de comunicação com a diminuição da eficiência dos avanços do conhecimento nesta área.

A pesquisa sobre atitudes no trabalho tem sido mais relevante, com o predomínio da pesquisa sobre satisfação no trabalho e o emergente estudo do comprometimento organizacional. Segundo Bastos (1994), o estudo do comprometimento no trabalho tem se mostrado melhor preditor que construto de satisfação.

Conforme Bastos (1994), grande parte das pesquisas neste campo apresentam de forma simplista o construto comprometimento considerando que indivíduos altamente comprometidos é bom para a empresa, porém estudos têm mostrado que indivíduos altamente comprometidos apresentam maior resistência às mudanças organizacionais. Faz-se necessário um aprimoramento dos modelos explicativos, pressupostos e a metodologia que guiam a maior parte das pesquisas.

A questão conceitual, marcada por problemas de significado, por apoiar-se na linguagem cotidiana, traz ao estudo do comprometimento, uma fragmentação, pulverização e sobreposição conceitual. Marrow (1983) *apud* Bastos (1994) identificou 30 conceitos distintos com diversos rótulos.

Afora a questão conceitual, problemas de ordem metodológica e teóricos marcam os estudos nesta área. Lawrence (1991) *apud* Bastos (1994) assinalou algumas destas controvérsias: "estudos exploratórios x teste formal de modelos e hipóteses; trabalhos de campo x pesquisa experimental; enfoque quantitativo x enfoque qualitativo entre outros.

No que pese os problemas levantados, os estudos produzidos trouxeram importante clareza para a compreensão do fenômeno. As organizações têm usado estes conhecimentos sem uma compreensão dos seus limites. Isto mostra que a pesquisa neste campo tem buscado a construção de modelos teóricos mais consistentes e menos imprecisos, mas é necessário avançar para minimizar as imprecisões.

A confluência da crescente demanda para a compreensão do comprometimento no trabalho, como os problemas que cercam o tema, aliado a carência de investigações na realidade brasileira, deram origem ao presente trabalho, também como forma de contribuir em duas direções, refletindo sobre a questão conceitual e trabalhar de forma menos fragmentada. Para atingir tais objetivos, Bastos (1994) dividiu o estudo em quatro grandes áreas: Parte I (capítulo 1 ao capítulo 3) trata dos fundamentos conceituais e teóricos; Parte II (capítulo 4 ao capítulo 5) trata dos aspectos metodológicos; Parte III (capítulo 6 ao capítulo 8) trata dos resultados da pesquisa; e a Parte IV (capítulo 9) trata das conclusões e recomendações.

## 2.2.1 Mudança organizacional

Harman e Horman (1992) *apud* Bastos (1994), destacam as mudanças que se processam no mundo industrializado, considerando a necessidade de revisão dos pressupostos básicos da sociedade ocidental, da base tecnológica e da economia em geral, de modo especial o papel do trabalho na vida das pessoas e da sociedade. Segundo Bastos (1994), a globalização da economia tem demandado a elevação da qualidade dos bens e serviços, forçando a abertura das economias nacionais mais fechadas. O avanço tecnológico tem refletido diretamente no quantitativo de empregos. Por outro lado, setores como o de serviços têm apresentado um crescimento e áreas como a saúde, a educação, vendas e mesmo serviços governamentais dão sinais destas mudanças.

O impacto destas mudanças no Brasil está caracterizado na busca da construção de um novo modelo de estado, mais participativo, com vistas a solucionar os problemas crônicos da economia nacional. O fortalecimento da democracia e a promulgação de uma nova constituição são elementos indicativos destas mudanças.

Este processo de mudanças tem refletido em todos os campos da sociedade: científico, tecnológico, cultural e político. O quadro é altamente instável, provocando alterações no ambiente e nas características organizacionais com sistemas de produção flexíveis e ágeis, adaptado ao cenário de constantes mudanças. As inovações tecnológicas alteram as relações de trabalho, permitindo novas formas de interação entre os indivíduos, categorias de ocupação e a organização.

As novas arquiteturas organizacionais buscam modelos mais flexíveis e ágeis, devido às mudanças organizacionais, à diminuição dos níveis hierárquicos, à descentralização, colocando o cliente como elemento principal em face da crescente exigência do mercado. Neste cenário, dois aspectos se destacam para a superação da crise: a) as possibilidades de avanço tecnológico do setor privado e b) a reestruturação do estado. Além disso, as mudanças têm produzido alterações importantes na estrutura de empregos, organizações mais enxutas, aumento dos serviços terceirizados e temporários, dos trabalhadores autônomos e melhor qualificação dos trabalhadores.

Estas alterações nas estruturas e ambientes organizacionais têm produzido mudanças no processo de regulação dos conflitos de trabalho. A nível mundial, há um declínio do interesse dos trabalhadores em relação ao sindicato. No Brasil, após o período autoritário, onde a classe trabalhadora se articulava com muita intensidade na busca de garantir os direitos de seus associados, experimenta-se um desinteresse em participações nos movimentos promovidos pelo sindicato.

As alterações configuram um contexto de trabalho em mutação, impondo ao trabalhador e ao candidato, ao mercado de trabalho, desafios, como melhor qualificação profissional, habilidades, atitudes, capacidade de trabalhar em equipe. Estas mudanças interagem com alterações nas características e composição da força de trabalho, com um aumento na participação feminina e no contingente de trabalhadores de "meia-idade".

### **2.2.2 A questão conceitual**

Segundo Bastos (1994), as pesquisas sobre o comprometimento organizacional têm utilizado largamente conceitos oriundos da linguagem popular, o que tem causado redundância, ambigüidade, imprecisão e pulverização de conceitos na tradição de pesquisa. As pesquisas tem sido insuficientes para superar os problemas gerados, o que justifica o esforço para a identificação de estratégias para superá-los.

Em parte os problemas conceituais advém do uso de conceitos da linguagem cotidiana sem considerar com mais profundidade a lógica de seu uso habitual. Neste sentido, a filosofia da linguagem oferece instrumento de análise que permite a transposição de conceitos do cotidiano para o campo científico. A utilização técnica do termo comprometimento na linguagem inglesa (*commitment*), do verbo *to commit*, advindo do *latin committere*, possui quatro eixos de significado: "a noção de confiar a (prisão, asilo), por a salvo, colocar sob custódia; b) encarregar, comissionar, designar; c) perpetrar ou desempenhar (no sentido negativo), fazer algo errado, repreensível, cometer uma ofensa; e d) envolver, juntar, engajar.

Na língua portuguesa, a palavra latina “*committere*” gerou a palavra cometer e a palavra “*comprommittere*” gerou a palavra “comprometer”, com dois eixos de compreensão: a) associado à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de determinado objetivo; b) associado à idéia de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento.

No uso cotidiano, o conceito assume três usos mais freqüentes: a) “compromisso”, “envolvimento” – como as pessoas se comportam em relação a algo; b) “com comprometimento” como oposto de “descompromissadamente”; e c) assume sentido de coisas ou condições que conduzem a produtos necessários.

Enquanto conceito, Ryle (1949, 1947) *apud* Bastos (1994) desenvolveu duas noções. O “caráter disposicional”, referindo-se a propensão de agir, de se comportar de determinada forma, podendo ser de “traço único” (ex. estar comprometido em chegar às 9h00min) e “aberto” (estar comprometido com a universidade). A noção de “natureza adverbial”, onde uma classe de verbos que tem como característica demandarem que algo positivo ou concreto seja feito para ser considerado, neste caso, envolve sempre duas sentenças que podem ser parafraseadas, especificando forma de como as ações são desenvolvidas (ex. pretendo permanecer nesta universidade).

No campo científico o conceito de comprometimento recebeu o significado de forte adesão do indivíduo com vários aspectos de seu ambiente de trabalho. Considerando os focos organização, carreira e sindicato, o comprometimento se apresenta, em diversos estudos, como significados comuns. Primeiro, como o desejo de permanecer como membro do sindicato, de continuar exercendo a profissão ou a tarefa. Uma segunda dimensão se apresenta como identificação com os objetivos, valores da organização e do sindicato e, por fim, o comprometimento assume a dimensão de engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização, do sindicato – responsabilidade em relação a algo; quanto à profissão, engajamento, como freqüentar encontros, participar de associação ou ler jornais específicos.

No que pese o esforço científico para a redução dos problemas citados anteriormente, o conceito comprometimento ainda carrega uma quantidade de fenômenos (sentimentos, intenções, comportamentais, aceitação de crenças e

valores), definido como “alongamento” do conceito . Para tratar esta questão, são usados como vertentes a atitudinal (baseada em relatos verbais) e a comportamental ( baseada em comportamentos). Outra estratégia para a solução do problema é tomar o construto como antecedente ou determinante do comportamento.

A integração entre as vertentes atitudinal e comportamental é um problema associado ao uso conceitual disposicional. Em busca de precisar o conceito de comprometimento, Becker (1960) *apud* Bastos (1994), procura explicar o fato de que os indivíduos se engajem em linhas consistentes de ação. Assim, o comprometimento é visto como mecanismo psicossocial de troca pelo indivíduo.

Em outras tentativas, comprometimento é vinculado à teoria de atribuições, que busca compreender como os indivíduos explicam a si próprios as ações e eventos que ocorrem. Neste contexto, ao discutir o problema sob o aspecto de auto-atribuição, encontra-se uma nova formula relacionando a cognição e o comportamento. Nesse sentido a avaliação é vista como para manter a consistência entre o comportamento e atitude.

Conforme Bastos (1994), o conceito de atitude segue no sentido de função econômica ou de parcimônia, fenômeno largamente estudado pela psicologia social envolto em divergências quanto a sua natureza e poder explanativo. Alfort (1954) *apud* Bastos (1994) conceitualiza atitude como uma trilogia de cognição, afeto, conação. Mc Guire (1985) *apud* Bastos (1994) trata atitude como respostas que localizam objetos de pensamento sobre alguma dimensão de julgamento. Pratkanis (1989) *apud* Bastos (1994) trata atitude como sendo uma avaliação pessoal do objeto de pensamento. São conceitualizações que se inserem na definição de atitude como abstração adaptativas ou generalizações sobre o funcionamento do ambiente social que são expressas como predisposições para avaliar objetos , conceito ou símbolo.

Bastos (1994) destaca dois aspectos importantes no estudo. O primeiro tem como características o ambiente de trabalho que gera fontes de apego, o que pode acontecer na residência, no trabalho, no grupo de trabalho, etc.. O segundo aspecto tem como características as reações às diversas dimensões do ambiente de

trabalho, podendo ser reações intelectuais, emocionais e comportamentais. Isto conduz a compreensão de que diferentes aspectos do trabalho são alvo de vínculos do trabalhador.

### 2.2.3 As diversas abordagens

O estudo do **comprometimento organizacional** tem diversas raízes. Segundo Mowday (1982) *apud* Bastos, é claro há existência de um verdadeiro consenso com relação à definição do construto de comprometimento, mas com distintas abordagens conceituais e com modelos de mensuração diferenciados tornam seus resultados diferentes. O trabalho de Etzione (1975) *apud* Bastos (1994), traz três das cinco vertentes de pesquisas sobre o comprometimento organizacional, as vertentes atitudinal, instrumental e normativa.

Com o predomínio da abordagem atitudinal, em virtude de sua elevada qualidade da escala de medida, comprovada em diversos estudos, Mowday *et al* (1982) trabalharam três dimensões: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização; e c) intenção de se esforçar em prol da organização. Isto caracteriza uma relação mais que passiva com a organização. Neste caso os indivíduos permanecem na instituição porque desejam.

A segunda vertente mais usada é a abordagem instrumental, também conhecida como calculativa, continuação, *side bets*. Nesta abordagem, o comprometimento é visto em função de recompensas, aos custos associados a sua saída, neste aspecto os trabalhadores permanecem na instituição porque necessitam. As duas perspectivas são mais usadas em pesquisas na área e têm em comum estudos de corte transversal com análise quantitativa dos dados levantados. Isto vem facilitar o encontro dos resultados gerados por elas.

Em segundo plano, aparecem outros enfoques como o estudo do comprometimento organizacional. A abordagem sociológica é influenciada pela corrente sociológica que considera o vínculo do trabalhador em relação à autoridade que embasa o controle do empregador e a subordinação do empregado. A abordagem normativa é vista como conjunto de pressões normativas internalizadas pelos indivíduos em relação aos objetivos e aos interesses das organizações.

Na abordagem comportamental, não basta a verbalização do indivíduo. É necessária a observação de comportamentos que destaquem elementos necessários a distinguir um indivíduo comprometido de um não comprometido. Os indivíduos comprometidos demonstram comportamentos que extrapolam a expectativa normatizante da organização, como assiduidade, tempo de emprego, etc.

Segundo Bastos (1994), na tradição de pesquisa, são trabalhados diversos caminhos, conforme o tipo de comprometimento desejado, relacionados aos conseqüentes, aos antecedentes, aos focos ou mesmo a mistura destes. Segundo Meyer e Allen (1984) *apud* Bastos (1994), as abordagens atitudinal e instrumental são distintas, enquanto os enfoques atitudinal e normativo se relacionam.

Permanece porém o desafio no desenvolvimento de medidas apropriadas do construto para o aprofundamento da análise dos determinantes do comprometimento organizacional.

#### **2.2.4 O estudo do comprometimento com a carreira, a organização e o sindicato**

O estudo do **comprometimento com a carreira** possui pouca tradição na pesquisa. Utilizado em estudos que analisavam os conflitos gerados entre trabalho e família, a partir dos anos setenta, começou a receber maior atenção.

O conceito, em relação aos demais focos é o mais complexo. Termos como carreira, profissão e ocupação, são usados para um mesmo significado de forma confusa, sem a preocupação de precisar cientificamente seu uso. Neste estudo, o comprometimento é analisado no grau de desejo em permanecer na atual ocupação.

Conforme Bastos (1994), o termo profissão é visto como conjunto de características que podem variar de acordo com as ocupações do indivíduo. Profissão seria então um termo menos abrangente do que ocupação. Hall (1968) *apud* Bastos (1994) desenvolveu um instrumento para mensuração deste construto com cinco dimensões: a) o uso da profissão como principal referente; b) a crença no serviço público; c) a crença na auto-regulação pelos pares; d) o sentimento de ser

atraído pelo campo; e e) o desejo de autonomia das decisões relativas ao seu trabalho.

O termo carreira engloba tanto as ocupações quanto as profissões e conduz a noção de seqüência de trabalhos correlacionados e um determinado campo. Possui duas propriedades: a) uma seqüência padrão de posições usualmente relacionadas quanto ao conteúdo do trabalho; e b) um movimento ordenado de indivíduos entre estas mesmas posições.

Nos anos oitenta, em diversos trabalhos, Blau (1992) *apud* Bastos (1994) propôs uma definição operacional denominada “comprometimento com a carreira” e uma nova escala de mensuração. Para ele isto envolve componentes como a “persistência” e a “identidade”. Tal medida se mostrou válida para ocupações com menor nível de profissionalização.

A partir dos anos oitenta, com o crescimento das pesquisas sobre comprometimento organizacional, cresce também o interesse em pesquisas sobre o comprometimento com o sindicato. Klindemans (1986) *apud* Bastos (1994), estudando o assunto, levantou os três principais enfoques usados na tradição de pesquisa. O primeiro tem como base a “insatisfação-frustração” com o trabalho como “antecedente de intenção e de comportamento de aprovação do sindicato. O segundo enfoque, de cunho mais sociológico, é o “interacionista”. Neste, o trabalhador age sob influência do contexto social, dos grupos e das redes de interação dentro e fora do ambiente de trabalho, além da solidariedade social entre os trabalhadores. Num terceiro enfoque, o autor denomina de “teoria da escolha racional” onde o ingresso no sindicato está em função do produto de uma avaliação onde os benefícios da escolha superam os custos.

Segundo Bastos (1994), até o início dos anos 80, as pesquisas nesta área centravam-se em estudar o comportamento dos trabalhadores em relação ao sindicato, o que caracteriza a existência ou não de lealdade para com o sindicato. Autores como Gordon et al (1980) *apud* Bastos (1994) desenvolveram e validaram instrumento de medição numa amostra entre trabalhadores na área. O instrumento identificou quatro fatores subjacentes: a) lealdade ao sindicato – sentimento de orgulho e consciência dos benefícios; b) responsabilidade pelo sindicato – desejo de

assumir deveres, tarefas, encargos do dia-a-dia, etc.; c) desejo de trabalhar pelo sindicato – estar de prontidão, de ir além do cumprimento das tarefas e despende esforço em prol dos objetivos sindicais; e d) crença no sindicalismo – apego ao sindicato baseado na perspectiva ideológica.

Newton e Shore (1992) *apud* Bastos (1994), apresentam modelo que articula aspectos positivos e negativos no comprometimento do trabalhador em relação ao sindicato. Com base em dois eixos, o ideológico e a alienação – como extremo negativo, e como extremo positivo o comprometimento; o instrumental – com extremo negativo e positivo, surgindo, então, oito padrões de relação do indivíduo como o sindicato. Entre eles estão: os “agentes livres”, os “instrumentais”, os “militantes”, os “descontentes”, os “antagonistas” e os “opponentes”. Além desta caracterização, Newton e Shore (1992) *apud* Bastos (1994), desenvolveram um modelo que integrou em três níveis os fatores relacionados ao indivíduos/sindicato. O aspecto “ambiente externo” (econômico, perspectivas dos grupos familiares e dos amigos), o aspecto “trabalho imediato” (clima de trabalho, tratamento do empregador) e o aspecto “individual” (necessidades individuais, grau em que as necessidades são atendidas).

O estudo do comprometimento no trabalho configurado pela fragmentação e pulverização conceitual, possui reduzido quadro de esforço teórico, de modo especial em relação ao estudo dos diversos comprometimentos. Estudar e compreender como se interrelacionam dentro de uma abordagem multivariada poderá trazer um melhor compreensão do problema. Gouldner (1960) *apud* Bastos (1994) sugere que o estudo dos múltiplos comprometimentos poderiam gerar resultados específicos.

Duas vertentes de estudos neste campo estão consolidadas: aquela que estuda o comprometimento perante a organização e ao sindicato e perante a organização e a profissão. No primeiro caso, as pesquisas centraram em estudar a possibilidade ou não do duplo comprometimento. Pesquisas recentes apontam mais para o duplo comprometimento. Fullagar e Barling (1991) *apud* Bastos (1994) assinalou quatro padrões distintos; dupla lealdade, dupla não lealdade, lealdade unilateral com o sindicato e lealdade unilateral com a empresa empregadora.

Fukami e Larson (1984) *apud* Bastos (1994) verificaram que o modelo explicativo para o comprometimento organizacional é menos bem sucedido para explicar o comprometimento com o sindicato, exceção quando da aplicação de variáveis relativas a experiências no trabalho que surge como preditora de ambos os comprometimentos. Na mesma linha Colon e Gallaher (1987) *apud* Bastos (1994) consideraram o aspecto da natureza da relação com o sindicato, se voluntária ou obrigatória. Mais tarde, Fullagar, Barling e Christie (1991) *apud* Bastos (1994) consideraram a característica do sindicato no estudo da vinculação do trabalhador, se “protetores” ou “agressivos” e concluíram que o tipo de sindicato é um moderador do duplo comprometimento.

Angle e Perry (1986) *apud* Bastos (1994) apoiados na teoria da consistência cognitiva concluíram ser difícil o trabalhador estar duplamente comprometido quando há conflito entre a organização e o sindicato, sendo o inverso se existir um clima de cooperação.

Tuma e Grimes (1981) *apud* Bastos (1994) através da análise fatorial confirmatória concluem pela correlação positiva entre o comprometimento com a profissão e com os objetivos da organização. Aranya e Jacobson (1975) *apud* Bastos (1994) consideram a possibilidade do duplo comprometimento em organizações parcialmente burocráticas e parcialmente profissionais. Lachman e Aranya (1986) *apud* Bastos (1994) em pesquisa com profissionais de contabilidade concluíram que o comprometimento pode ou não estar relacionado sob determinadas condições.

Conclui Bastos (1994) que no exame dos trabalhos que buscaram estudar, simultaneamente, o comprometimento do trabalhador perante os dois focos mostra um avanço importante em relação à tradição dominante de estudos isolados de cada comprometimento.

### **2.2.5 Os objetivos da pesquisa**

Segundo Bastos (1994), a pesquisa sobre comprometimento do trabalhador frente ao trabalho, é marcada pelo domínio dos estudos de corte transversal, que envolve a padronização de instrumentos para a coleta de dados e o emprego de

análise estatísticas quantitativa. O uso de variáveis diversas para descrever organizações do mesmo tipo tem gerado a fragmentação do conceito, proliferado teorias diversas. Neste estudo, o autor não rompe com a abordagem quantitativa e de corte transversal, mas procura reduzir a fragmentação conceitual do tema.

A principal tentativa de superação está na identificação de padrões de comprometimento de forma articulada. Segundo Bastos (1994), a investigação de padrões mais complexos, quer comportamental, quer cognitivas, é um desafio atual que busca trazer elementos de distintos contextos organizacionais na busca de uma maior generalização dos resultados.

Bastos (1994), para chegar aos objetivos da pesquisa, estabeleceu quatro itens:

**“ identificar, em uma amostra de trabalhadores inseridos em organizações produtivas, *padrões de comprometimento* que revelem distintas formas de como são estruturados, simultaneamente, os seus vínculos com três componentes do seu contexto de trabalho: a organização empregadora, o sindicato da sua categoria e a sua carreira”.**

**“com o apoio na estratégia metodológica dominante nesta área de estudo, buscar evidências empíricas acerca de um conjunto de variáveis que, como antecedentes, discriminem os grupos de trabalhadores com os distintos *padrões de comprometimento* identificados”.**

**“explorar, através do estudo de casos representativos de cada *padrão de comprometimento*, aspectos que os caracterizam, identificando os principais eixos de julgamento utilizados pelos sujeitos para avaliar o seu comprometimento frente aos três focos”.**

**“buscar, nas evidências empíricas encontradas nas duas etapas da pesquisa, possível suporte para as "micro-teorias" em competição acerca dos vínculos do trabalhador com o trabalho, na tentativa de inserir a questão estudada em um referencial teórico mais abrangente e sólido”.**

### 2.2.6 O modelo teórico

Para o desenvolvimento do modelo teórico, Bastos (1994) apresenta três planos básicos. O primeiro estuda os pressupostos acerca das organizações e acerca do comportamento humano. O segundo plano contextualiza a pesquisa no cenário atual de mudanças a nível mundial e especificamente no Brasil. No terceiro, apresenta o modelo teórico da pesquisa com suas variáveis organizacionais, pessoais e do trabalho. Elementos importantes para a compreensão do como os indivíduos estruturam seus compromissos no trabalho.

Para a definição do modelo teórico e determinação das variáveis serviram os dois primeiros planos, que fornecem os elementos teóricos, associados aos resultados da pesquisas. As variáveis trabalhadas na pesquisa estão distribuídas em três grandes grupos: a) características pessoais – dados pessoais (sexo, idade, grau de escolaridade, formação escolar, responsabilidades familiares), história ocupacional (ingresso no mercado de trabalho, nº de empregos, ocupação, primeiro emprego, desemprego, estágio da carreira) e valores relativos ao trabalho (centralidade do trabalho, produtos valorizados do trabalho, normas societárias e perspectivas futuras); b) características do trabalho – emprego atual (escolha e ingresso, expectativas prévias e atendidas, tempo de serviço, remuneração, jornada de trabalho, sindicalização), carreira na organização (treinamentos, promoções, experiências de chefia, ocupação atual), escopo do trabalho (autonomia, variedades, identidade e feedback) e tensão do papel (ambigüidade, conflito e sobrecarga); c) características da organização – natureza (setor público/privado, atividade fim (missão), aspectos estruturais (centralização (hierarquia e participação), formalização, coordenação e controle), condições de trabalho (salubridade, acidentes e doenças) e políticas organizacionais (treinamento, promoções, remuneração (percepção e avaliação da adequação)).

Em sua primeira etapa de pesquisa, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com questões fechadas, sendo que, para cada variável definida anteriormente, foram utilizados um ou mais itens. A escolha das medidas buscou dois aspectos importantes: a) a qualidade psicométrica dos instrumentos a partir de dados de confiabilidade e validade já disponíveis na literatura; b) a possibilidade de usar versões mais reduzidas, em vista da direção final do questionário e o elevado número de variáveis que integram o modelo.

O questionário dividiu-se em seis partes:

A parte I, com base em algumas das medidas desenvolvidas por Mow (1987) *apud* Bastos (1994) para investigar o “significado do trabalho”, adaptado ao contexto brasileiro, envolveu questões da centralidade do trabalho, produtos e objetivos valorados do trabalho, normas sociais. A parte II, com vistas a “formação e trajetória ocupacional”, com base no trabalho de Mow (1987) *apud* Bastos (1994), investigou a escolaridade, o ingresso no mercado de trabalho, histórico de trabalho e profissão atual e a experiência com o sindicato.

A parte III, intitulada “emprego atual”, verificou itens como a escolha e ingresso, carreira na organização, o trabalho atual, condições e contexto de trabalho. Na parte IV como nome de “a relação com aspectos do trabalho” encontramos as medidas necessárias de comprometimento em relação aos focos em estudo com um total de 27 itens, numa escala de 1= discordo plenamente a 7=concordo plenamente. Na parte V em “perspectivas futuras”, foi incluída uma questão adaptada de Mow (1987) *apud* Bastos (1994) sobre o que o trabalhador faria se ganhasse na loteria e não necessitasse trabalhar para se manter. A parte VI, como “ dados de caracterização”, incluiu um conjunto limitado de dados pessoais e familiares.

Participaram da pesquisa 20 organizações de setores econômicos diversos (com predomínio do setor terciário) como garantia da diversidade de contextos pesquisados. Na delimitação do universo de trabalhadores pesquisados, priorizaram-se aqueles com 2º grau ou equivalente. Participaram trabalhadores de Empresas Públicas e Privadas num total de 1.065 pessoas.

### **2.2.7 Os resultados e a análise da pesquisa**

Segundo Bastos (1994), a pesquisa mostra oito padrões distintos de comprometimento: o anti-sindicato, o sindicalista, o profissional, o profissional, sindicalista, o descomprometido, o comprometido, o localista e o descomprometido com a carreira. Destaca os padrões de comprometimento de acordo com o tipo de organização, evidenciando que o contexto organizacional tem impacto decisivo na posição do trabalhador em frente aos focos organização, carreira e o sindicato e que

as variáveis pessoais e do contexto do trabalho interagem como determinantes dos padrões identificados.

Bastos (1994), em vistas a atender o segundo objetivo da pesquisa, procurou identificar as variáveis preditoras de comprometimento a partir do procedimento da análise discriminante. O primeiro resultado identifica os preditores que discriminam os pares antagônicos de padrões. O segundo buscou a identificação de variáveis que diferenciam os padrões de duplo compromisso ou descompromisso dos padrões antagônicos. Em terceiro, identificou aspectos que discriminam os padrões de comprometimento, simultaneamente.

No primeiro grupo, a análise dos pares antagônicos **descomprometido x comprometidos** revelou como preditores mais fortes de comprometimento variáveis organizacionais (política de treinamento e promoções), variáveis pessoais (centralidade do trabalho) e variáveis do trabalho (trabalho rotineiro). Entre o **anti-sindicato x sindicalista** surgiram como mais fortes preditores a variável pessoal (centralidade do trabalho), variável organizacional (política de remuneração) e variável do trabalho (escopo do trabalho). Para os pares **profissional x descomprometido apenas como carreira**, destacaram-se como fortes preditores de comprometimento a variável pessoal (escolaridade), variável organizacional (política de promoção, discordância de decisões políticas, política de treinamento) e variável do trabalho (salubridade). Finalmente, na díade **profissional-sindicalista x localista**, os preditores mais fortes são a variável organizacional (trabalhar na administração pública, discordância das políticas organizacionais e política de promoções).

No segundo grupo, a identificação de preditores da orientação em frente às díades de comprometimento apresentou resultados satisfatórios. A díade **carreira x organização** apresentou quatro grupos distintos: a) altamente comprometidos com os dois focos; b) comprometido com a carreira e descomprometido com a organização; c) descomprometido com a carreira e comprometido com a organização; e d) descomprometido com ambos. Entre os preditores de comprometimento, destacam-se a política de promoções, centralidade do trabalho, a política de treinamento, o escopo do trabalho, a política de remuneração e a formalização. Na análise da díade **carreira x sindicato**, os grupos obedecem à mesma estrutura\* da díade anterior, porém entre os preditores de comprometimento

destacam-se a centralidade do trabalho, a política de promoções, a política de treinamento, o trabalho variado e a política de remuneração. Quanto à díade **sindicato x organização**, foram organizados em quatro grupos semelhantes as díades anteriormente citadas e destacaram-se, entre os padrões de comprometimento os preditores a política de promoção, a centralidade do trabalho, a política de treinamento, o escopo do trabalho, a política do de remuneração, entre outras.

Por fim, analisa os antecedentes dos padrões de comprometimento, fatores que discriminassem todos os padrões. O autor observa que nas análises realizadas, a função discriminante mais forte identificou entre os sete padrões os seis principais preditores que são também cinco fortes antecedentes de comprometimento organizacional, estando a variável formalização como preditor de comprometimento com o sindicato. Conclui que a análise dos preditores coloca a possibilidade de se poder articular as abordagens teóricas e os modelos explicativos de comprometimento, ou seja, não são excludentes.

Bastos (1994) apresenta e discute a etapa final da investigação com o objetivo de verificar a convergência do nível dos relatos verbais sobre comprometimento em relação aos escores obtidos na etapa anterior. Decorrido um ano da coleta de dados (questionário), foram realizadas entrevistas com 10 trabalhadores, sendo 8 de uma mesma organização e 2 de outra organização, devido ao fato de não ter sido possível encontrar 10 indivíduos da mesma organização com escores mais próximos do centróide de cluster. São amostras representativas dos oito padrões identificados.

Os resultados são discutidos em três partes. O conteúdo geral da entrevista e sua congruência com o padrão de comprometimento do entrevistado, as dimensões utilizadas para avaliar o comprometimento frente aos três focos analisados e os aspectos a que atribuem algum impacto sobre o seu comprometimento. A congruência entre os discursos e os dados obtidos nas escalas revelou, em geral, coerência com os dados levantados pelo questionário. Avaliações distintas eram justificadas pelo momento ou contexto em que se realizou a pesquisa, mas que indicaram a possibilidade de deslocamento de padrão de comprometimento.

O conceito subjacente de comprometimento na primeira etapa da pesquisa revestiu-se de padronização através do questionário, revelando a dimensão científica do conceito. Na segunda etapa, trabalharam-se as dimensões utilizadas pelos indivíduos em relação ao comprometimento, considerando os focos citados. Observou-se a presença das três dimensões apontadas por Dubin (1976) *apud* Bastos (1994): reações intelectuais, onde aspectos do objeto são avaliadas (orientação, visão política do sindicato e sua importância); reações afetivas (gostar da organização); reações comportamentais (permanecer, assumir encargos).

Quanto às bases ou natureza associadas ao comprometimento, Bastos (1994) destaca alguns fatores subjacentes considerando o tipo de foco analisado. Quanto à carreira, o processo de escolha mostrou ser fator determinante. Há os que decidiram de forma coerente com sua vocação, os que decidiram em função da possibilidade de melhores ganhos (todos estes casos apresentaram escores negativos em relação a carreira), os que não conseguiram acesso ao nível superior mas que apontaram congruência em relação ao trabalho que realizam. Afirma que a distinção do tipo de comprometimento, a partir das suas bases, deveria ser restrita aos eixos do julgamento utilizados pelos entrevistados.

Conforme Bastos (1994), no caso do comprometimento em relação à organização o resultado mostrou uma coerência com a revisão da literatura e contemplados no modelo utilizado nesta pesquisa. A análise reafirmou os preditores utilizados na primeira etapa da pesquisa, fatores como a centralidade do trabalho e o sentimento de equidade do tratamento recebido da organização destacaram a base afetiva do comprometimento organizacional. Confirmando a posição Meyer et al (1990) *apud* Bastos (1994), a pesquisa mostra que os comprometidos com base afetiva desejavam permanecer na organização, enquanto aqueles onde o vínculo se enquadrou na base instrumental, estavam na organização pela necessidade.

Em suas reflexões finais, Bastos (1994) conclui que a abordagem quantitativa discriminou indivíduos com estruturas de atitudes perante a organização, a carreira e o sindicato, bastante diferenciadas, porém alguns aspectos da natureza do vínculo de comprometimento não foram captados, o que demanda a necessidade de separação entre os eixos utilizados e os fatores discriminados, para uma melhor definição da tipologia de comprometimento. Contudo, depreende-se da pesquisa que um modelo para análise deveria partir de três eixos; afetivo, instrumental e, de um

terceiro, que avaliaria a congruência entre aspectos pessoais e as características de cada foco.

### 3 – METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo quantitativa de corte transversal, com que se buscou identificar os padrões de comprometimento dos pesquisados e a relação destes padrões de comprometimento com as diversas variáveis em estudo e as associações entre as diversas variáveis e os padrões de comprometimento.

Para uma melhor compreensão das etapas da pesquisa, este capítulo foi organizado em 5 partes: **A pergunta de pesquisa**, momento que se define com clareza qual o problema a ser estudado; **Definição de termos**, onde é definido o conceito para o uso de alguns termos específicos a esta pesquisa; **Delineamento da pesquisa**, onde se estabelecem os contornos que caracterizam o trabalho de pesquisa, determinado o que vai ser pesquisado e quais as questões argüidas; **Objeto de estudo e elementos de investigação**, identificando o objeto e os elementos da investigação; **Coleta e análise de dados**, onde são explicados as etapas para chegar até a análise do dados e o tipo de programa e os sub-programas utilizados na extração dos elementos necessários para validação da pesquisa.

#### 3.1 TIPO E PERGUNTAS DE PESQUISA

Nesta etapa da pesquisa como ensina Severino (2000) para se chegar à pesquisa propriamente dita, faz-se necessária a identificação de forma clara do problema a que se propõe resolver. Com base no problema apresentado neste trabalho, as perguntas de pesquisa são as seguintes:

**Existem padrões de comprometimento dos servidores da SEMEF em relação à organização, à carreira e ao trabalho que realizam?**

**Que fatores estão associados aos diferentes padrões de comprometimento?**

**Com base nos padrões identificados, como se associam estes agrupamentos em relação aos fatores de mudança organizacional?**

## **DEFINIÇÃO DE TERMOS**

Segundo Rudio (2000), definir os termos de uma pesquisa é tão importante quanto a execução e tão imprescindível na produção do pensamento quanto a comunicação dos resultados.

Comprometimento – O conceito de comprometimento é utilizado para identificar um vínculo ou ligação mais forte existente entre indivíduos e as organizações bem como aspectos do seu mundo do trabalho.

Vínculo – Um laço mais estreito entre pessoas e ou coisas.

Padrão – Medida para diferenciar os diferentes grupos de comprometimento.

### **3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Partindo do problema proposto, descreveremos o tipo de pesquisa que foi utilizado neste estudo. O conceito de pesquisa e, segundo Severino(2000), deve superar necessariamente o simples levantamento de fatos e coleção de dados. Deve buscar uma articulação entre esses dados com um nível de interpretação teórica, pois somente se pode considerar uma pesquisa como geradora de conhecimento científico. Segundo Rudio (2000), a pesquisa é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento.

Para que a pesquisa obtenha o resultado científico a que se propõe, é necessário o uso de um método. A metodologia, então, é um conjunto de métodos e técnicas necessárias para se chegar ao objetivo proposto. É através deste método e

técnica que a pesquisa recebe o rigor científico necessário para ser considerado um trabalho científico.

O método, por sua vez, de acordo com Rudio (2000), é o caminho que deverá ser percorrido, vencendo-se etapas previamente demarcadas. Trata-se do guia que de forma sistemática conduz o pesquisador há uma compreensão do problema em estudo. O pesquisador deverá percorrer estas etapas de forma consciente e organizada, refletindo as diversas fases do projeto. As diversas fases do método inclui a formulação do problema de pesquisa, a preparação do questionário, a coleta de dados, a tabulação dos dados coletados e a análise e interpretação dos dados coletados

Esta pesquisa é do tipo descritiva de corte transversal. Para Rudio (2000), a pesquisa descritiva procura descobrir e observar fenômenos, descrevendo-os e interpretando-os. Esta se diferencia da pesquisa experimental, porque o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela inferir para alterá-la. Adotou-se, neste estudo, uma perspectiva transversal. Um estudo de corte transversal tem dados coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população em determinado momento.

### **3.3 OBJETO DE ESTUDO**

#### **3.3.1 População e Amostra**

A Secretaria Municipal de Economia e Finanças na sua totalidade é composta por 594 servidores concursados. Rudio (2000) explica que o termo população está indicando a totalidade dos indivíduos do grupo pesquisado, os quais possuem as mesmas características de interesse para o estudo. Justifica, ainda, que a escolha entre a população e uma amostra, obedece a alguns critérios, qual sejam, a restrição de tempo, dinheiro ou pessoal e a inexistência física da população.

## **A organização**

A pesquisa acontece entre os servidores da Secretaria Municipal de Economia e Finanças-SEMEF da Prefeitura de Manaus, órgão da administração direta, com 594 funcionários em seu quadro. A escolha da SEMEF deu-se pela facilidade de acesso às informações e aos servidores em geral, considerando-se não apenas o processo de mudança pela qual está passando, como também, a oportunidade de poder contribuir com o desenvolvimento do tema e para nortear as ações da Secretaria no que tange a sua melhoria como um todo.

Estruturada em Departamentos, a SEMEF esta assentada em seis unidades distintas. Os Departamentos de Tributação, Administração, Financeiro, Contábil, Orçamentário e de Informática, além dos gabinetes do Sub-secretário e Secretário. Mais da metade dos servidores da Secretaria está lotada no Departamento de Tributação que funciona em prédio fora da sede. Cada Departamento é coordenado por um Diretor e está subdividido em Divisões, Seções e Serviços.

A partir do ano de 1997, a alta cúpula da SEMEF fez opção por modernizar a administração tributária do município, projeto que, para ser implantado, enfrentou as resistências naturais de um processo de mudança organizacional. Uma das primeiras medidas tomadas foi a centralização do atendimento e funcionamento da Secretaria, antes dispersa em diversos endereços. Nesta mesma época, o Governo Federal através do BNDES, abriu uma linha de crédito para projetos de modernização da "Administração Tributária" das capitais dos Estados brasileiros, sendo Manaus, a primeira a encaminhar um projeto e a primeira a receber tal incentivo.

Isto fez com que seu projeto fosse ampliado dentro de três linhas principais: centralização administrativa, modernização tecnológica e capacitação pessoal. No ano de 1998, todos os terminais antigos haviam sido substituídos por modernos equipamentos de informática e 30% dos programas da área tributária haviam se modernizado. Os servidores receberam treinamentos, cursos de informática, pós-graduação e outros cursos de pequena duração. A organização procurou valorizar os servidores dando-lhes mais autonomia e poder de decisão. Até o ano de 2001, a grande maioria dos programas previstos haviam sido implantados, 154 servidores já

havam cursado pós-graduação e sete estavam cursando mestrado. No processo de mudança, a organização procurou envolver todos os servidores distribuindo atribuições na implantação dos diversos projetos.

### **Os servidores**

A SEMEF tem sua estrutura assentada em Departamentos (Tributário, Orçamentário, Financeiros, Contábil, Administrativos e de Informática). Com os servidores distribuídos nos níveis de Auxiliar Fazendário, Assistentes Fazendários, Técnicos Fazendários e Auditores Fiscais.

No período de coleta dos dados, a Secretaria possuía um total de 594 servidores do seu quadro efetivo. A distribuição da amostra estudada tem mais da metade dos servidores lotados no Departamento de Tributação, responsável diretamente pela administração tributária do município tendo como responsabilidades o atendimento ao público quanto a Cadastro Fiscal, Fiscalização, Arrecadação de Tributos, Processos e Pareceres, bem como outras necessidades afins e o restante dos servidores estão lotados nos demais Departamentos e Gabinetes dos Secretários e Subsecretários respectivamente.

## **3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

### **3.4.1 Tipos de dados**

Na pesquisa são utilizados dados primários, obtidos através de questionários a serem aplicados junto à amostra a ser pesquisada. Os dados secundários, como investimentos em qualificação e outros, foram colhidos junto aos Departamentos da Secretaria.

Apesar da secretaria possuir um pouco mais de 590 servidores (dados da secretaria), durante o mês de agosto de 2001 (período da coleta de dados), 1/5 dos servidores estava de férias, licença prêmio, licença para interesse particular e outras.

Foram distribuídos 400 questionários de pesquisa de forma aleatória em todos os Departamentos, obtendo-se um retorno de 234 questionários respondidos. O contato com os servidores foi direto em sua maior parte. Em alguns setores houve a participação de duas mestrandas na coleta de dados e na orientação de preenchimento.

Antes da distribuição dos questionários, foi realizado um teste com quinze pessoas, dentre estes, seis mestrandos do mesmo curso e pertencentes à Secretaria. Após as observações, foram procedidas as melhorias sugeridas, considerando-se que todas foram válidas.

### **3.4.2 Instrumento de pesquisa**

O modelo de questionário utilizado nesta pesquisa tem como base medidas já desenvolvidas e validadas em pesquisas de diversos autores, composto em quase sua totalidade com itens fechados. As variáveis foram distribuídas por um ou mais itens, como forma de melhor identificar os dados necessários à caracterização de níveis de comprometimento. O modelo é largamente utilizado no estudo do comportamento organizacional pelo Instituto de Psicologia Social da Universidade Federal da Bahia sob a coordenação do professor Antonio Virgílio Bastos Bittencourt.

O questionário (anexo 1) foi dividido em cinco partes para uma melhor visualização e metodologia de trabalho. Na primeira parte estão os itens pessoais e funcionais; na segunda, itens relacionados ao comprometimento organizacional e da carreira; na terceira parte estão os itens relacionados ao trabalho que realiza; na quarta parte os itens do grupo de trabalho e, na quinta parte, itens relativos à mudanças organizacionais.

### **a) Parte I – Dados pessoais**

Levanta as variáveis pessoais (idade, sexo, estado civil, escolaridade e renda) e variáveis funcionais (lotação, ocupação, tempo de serviço, cargo de chefia e primeiro emprego), por serem elementos necessários para a identificação das principais características da amostra estudada, o que permitiu a discriminação do perfil dos indivíduos dentro de cada padrão de comprometimento.

### **b) Parte II – Relação com aspectos do trabalho**

São 16 itens, sendo 9 para medição dos aspectos organizacionais conforme escala desenvolvida por Mowday, Porter, Steers (1979) e 7 itens para medição do comprometimento com a carreira com base na escala desenvolvida por Blau (1993). As dimensões foram trabalhadas de forma independente para a organização e a carreira, com escala que variava de 1 discordo plenamente a 7 concordo plenamente.

### **c) Parte III – Relação com o trabalho que realiza**

Nesta parte são utilizados 10 itens da escala de medida de Fink (1992) para extração dos dados relativos ao comprometimento como o trabalho que cada servidor realiza, utilizando-se da mesma escala de medida de 1 a 7.

### **d) Parte IV – Relação com a equipe de trabalho**

São 10 itens desenvolvidos por Fink (1992) para avaliação da relação do indivíduo com seu grupo ou equipe com o qual trabalha. Esta parte da pesquisa não foi utilizada na análise dos dados estatísticos devido a não significância do itens junto aos padrões identificados. Por apresentarem sempre escores elevados, impossibilitou uma melhor análise, não sendo elementos que interfiram no nível de comprometimento dos indivíduos.

### **e) Parte V – Percepção das mudanças organizacionais**

Com a distribuição de um conjunto de 27 itens, foram coletados dados relativos a percepção dos indivíduos ao processo de mudança organizacional implementados a partir de 1997. Para melhor análise dos resultados, os itens foram organizados em sete agrupamentos: “impactos positivos em relação” a “chefia, impactos positivos em relação ao trabalho”, “impactos positivos em relação a organização”, “autonomia e poder decisório”, “valorização e benefício”, “percepção das mudanças como impacto negativo” e “exigência de melhor qualificação”.

#### **3.4.3 Coleta e análise de dados**

Após a coleta dos dados, são considerados os agrupamentos necessários com vista à análise e à interpretação dos dados. Nesta fase, é procedida a codificação e a tabulação dos dados. Segundo Rudio (2000) a codificação é um processo no qual se poderá colocar determinadas informações numa categoria específica. Já a tabulação, é o processo que transforma os dados em gráficos e tabelas. Os dados são agrupados em partes, seguindo critérios pré-estabelecidos, de acordo com os interesses da pesquisa. A interpretação consiste em expressar o significado do material coletado.

Antes da análise propriamente dos dados coletados, é necessário o tratamento preliminar que contou com a fase de codificação das respostas e a preparação do banco de dados para processamento. Somente após esta etapa são realizadas as análises estatísticas das informações que emergiram da pesquisa. Para as análises fatoriais utiliza-se o programa SPSS – *Statistical Packager For Social Science*, versão 10.0.

A opção de utilização deste programa está relacionado à sua performance em pesquisas anteriores e pelo grau de confiabilidade que apresentou na medição de estudos sobre o tema comprometimento. O exame da consistência interna das

medidas (tabela 1), para averiguar o nível de confiança dos itens elaborados em relação aos focos estudados, é feito através do cálculo dos coeficientes de confiabilidade Alfa de Cronbach. Isto revela que todas as medidas adotadas apresentaram alto nível de confiabilidade, dando assim à pesquisa um grau de confiança elevado, o que porém não significa que se pode generalizar o resultado apresentado.

Tabela 1 – Verificação do nível de confiança das medidas adotadas

Medida de Qualidade	Número de Itens	ALPHA DE CRONBACH	Nº Casos	
Comprometimento Organizacional	9	0,8443	209	
Comprometimento Trabalho	10	0,8301	227	
Comprometimento carreira	7	0,7670	205	

Para a identificação dos padrões de comprometimento, primeiramente são extraídos os resultados em relação a cada foco pesquisado (organização, carreira e trabalho). Em seguida, são realizadas análises das características dos indivíduos em relação a cada um destes focos. Após esta etapa, são realizados os procedimentos estatísticos necessários para a possível identificação de padrões de comprometimento. Os procedimentos se deram com base nos escores de cada indivíduo que, agrupados de acordo com determinada faixa de escores, revelaram o tipo de padrão a que esta associado.

Para a identificação dos *Clusters* de cada padrão de comprometimento, são realizados os testes de *Quick Cluster*, o que revela agrupamentos distintos de indivíduos, denotando a existência de padrões definidos de comprometimento. Para uma análise comparativa dos focos em estudo, a partir do foco Organização, são cruzados os dados em relação aos focos Carreira e Trabalho que realiza, resultando em díades de comprometimento. São realizados, ainda, procedimentos de *Anova* e *Análise discriminante* na verificação dos índices de Significância das diferenças entre as medidas dos três escores de comprometimento e os diversos *clusters*.



## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

O principal objetivo deste estudo é a identificação dos Padrões de Comprometimento dos servidores da SEMEF. Neste capítulo são estudados os resultados que emergiram da pesquisa, bem como a relação dos padrões com as variáveis estudadas. O capítulo está dividido em quatro partes: a primeira apresenta as medidas que identificam os grupos de comprometimentos, de acordo com os focos estudados e os padrões que emergiram da pesquisa; a segunda destaca as medidas que caracterizam cada padrão de comprometimento, a terceira descreve os fatores associados a cada padrão identificado e, a quarta parte, analisa a associação dos padrões com a percepção de mudanças dos servidores.

### **4.1 FOCOS DE COMPROMETIMENTO**

Antes de analisar diretamente os padrões de comprometimento que emergiram da pesquisa, foram realizadas análises dos dados a partir dos três focos distintos desta pesquisa, ou seja, comprometimento com a organização, com a carreira e com o trabalho que realiza.

Ao realizar a análise dos dados, primeiramente o trabalho aconteceu em cima do nível de comprometimento de cada foco isolado, procurando extrair informações necessárias para uma compreensão melhor das informações.

Através dos procedimentos estatísticos foram identificados os agrupamentos (tabela 2) que caracterizam os citados focos de comprometimento. Como escala de medição, foi adotado que os escores acima de 5 serão de "elevado comprometimento", entre 4 e 5 " moderadamente

comprometido”, entre 3 e 4 “moderadamente descomprometido” e abaixo de 3 “elevado descomprometimento”.

Tabela 2 – Escores médios dos focos de comprometimentos e as variáveis

VARIÁVEL	(n)	COMPORG	COMPCAR	COMPTRA B
Idade	225	4,8568	4,3953	5,1675
Sexo	223	4,8650	4,4085	5,1856
Est. Civil	222	4,8488	4,4011	5,1594
Escolaridade	225	4,8726	4,4042	5,1715
Renda	223	4,8724	5,8571	6,2000
Lotação	218	4,8685	4,3967	5,1723
Ocupação	224	4,8681	4,3971	5,1683
Impacto positivo chefia	222	4,4685	4,4685	4,4685
Impacto positivo trab.	223	4,9420	4,9410	4,9410
Impacto positivo org.	223	4,9043	4,9043	4,9043
Autonomia e poder dec,	224	3,8653	3,8653	3,8653
Valorização e benefício	223	3,7242	3,7242	3,7242
Impacto negativo	222	2,8506	2,8500	2,8500
Exigência e qualificação	224	4,9960	4,9960	4,9960

### Comprometimento com a organização

O comprometimento organizacional está associado a algumas variáveis, porém, outras não se mostram como elementos que possam interferir no nível deste foco de comprometimento.

Dentre as variáveis pesquisadas, a Idade ( $p=.001$ ), a escolaridade ( $p=.000$ ), a renda ( $p=.004$ ) e a lotação ( $p=.004$ ) mostram interferir no nível de comprometimento com a organização, estando assim, associadas a este foco de comprometimento. Em média, os indivíduos estão moderadamente comprometidos com a organização. Dentre as características deste grupo com elevado comprometimento estão indivíduos acima de 40 anos de idade, casados, com escolaridade até o 2º grau completo e com renda em duas faixas: até 4sm e acima de 12sm. Na análise das variáveis funcionais, verificou-se que os indivíduos lotados nos departamentos de Administração e Informática apresentaram elevado escore de comprometimento, conquanto os indivíduos lotados nos Departamentos de Tributação e Financeiro estão moderadamente comprometidos com a organização. No aspecto ocupacional os Auxiliares Fazendários e do setor de Informática se mostraram indivíduos com elevado comprometimento organizacional.

### **Comprometimento com a Carreira**

Observa-se que o comprometimento com a carreira têm associação com a idade ( $p=.001$ ) e renda ( $p=.004$ ). Em média os indivíduos estão moderadamente comprometidos com a carreira. Observa-se ainda que indivíduos com idade acima de 30 anos estão moderadamente comprometidos e até 30 anos estão moderadamente descomprometidos. Os que tem renda acima de 12 sm mostram-se com elevado comprometimento com a carreira. As variáveis funcionais apresentaram índices moderadamente comprometidos em todas as faixas.

### **Comprometimento com o Trabalho**

Na análise do comprometimento com o trabalho que realiza, as variáveis Idade ( $p=.003$ ) e Estado civil ( $p=.001$ ) tem associação com este foco de comprometimento. Em média, os funcionários mostram elevado

comprometimento, enquanto indivíduos com idade até 30 anos de idade, solteiros e com 3º grau completo se mostram moderadamente comprometidos. Observa-se ainda que os funcionários lotados no Departamento Financeiro estão abaixo do escore médio, com moderado comprometimento. Já a variável ocupacional, em todas as faixas, apresentou-se com escore de elevado comprometimento.

A partir da identificação do nível de comprometimento em relação a cada foco, o trabalho seguiu na identificação dos padrões de comprometimento possíveis. A seguir, são apresentados os resultados da análise dos dados em relação aos padrões de comprometimento da amostra estudada e como se relacionam com as variáveis ( pessoais, funcionais e de mudanças).

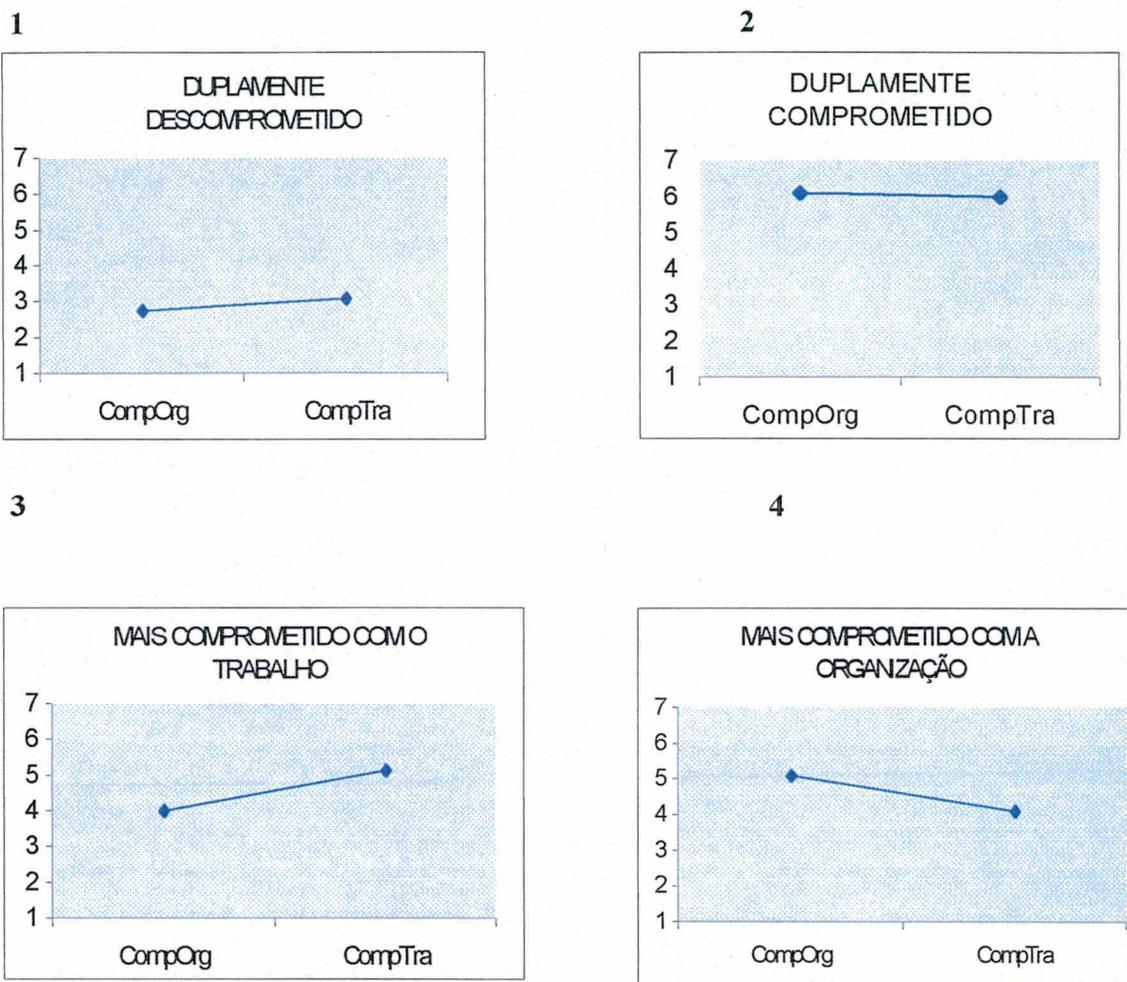
## 4.2 OS PADRÕES IDENTIFICADOS

Com o objetivo de descrever como os indivíduos articulam diferentes vínculos no mundo do trabalho, a pesquisa procurou identificar possíveis padrões de comprometimento em relação aos focos organização, carreira e trabalho que realiza.

Sendo um estudo de caráter exploratório, os resultados emergiram a partir da análise de *Cluster*, evidenciando o grau de confiabilidade dos diversos agrupamentos advindos dos procedimentos estatísticos. Para uma melhor compreensão as medidas de comprometimento receberam tratamento numa escala de 1 a 7, considerando que escores acima de 5 apontam para "elevado comprometimento", entre 4 e 5 "moderadamente comprometido", entre 3 e 4 "moderadamente descomprometido" e abaixo de 3 "elevado descomprometimento".

Para uma análise mais consistente os dados foram tratados a partir de díades de comprometimento. Organização x Carreira (OrgCar) e Organização x Trabalho que realiza (OrgTra).

Figura 1 – Padrões de Comprometimento: Organização *versus* Trabalho



No padrão de comprometimento obtido em relação à **organização e ao trabalho** que realiza (figura 1), é observada uma forte associação de comprometimento conforme os escores definidos. Emergem das análises quatro padrões de comprometimento distintos: os duplamente descomprometido, os duplamente comprometidos, os comprometidos mais com a organização e os comprometidos mais com o trabalho que realizam.

No *cluster* 1, denominado duplamente descomprometidos, com 4,9% da amostra, os indivíduos apresentam elevado descomprometimento com a organização e moderadamente descomprometido com o trabalho. Neste grupo

estão indivíduos entre 31 a 35 anos de idade (54,5%), solteiros (42,7%), com 3º grau completo (54,5%) e com renda entre 5 e 12 sm (90%).

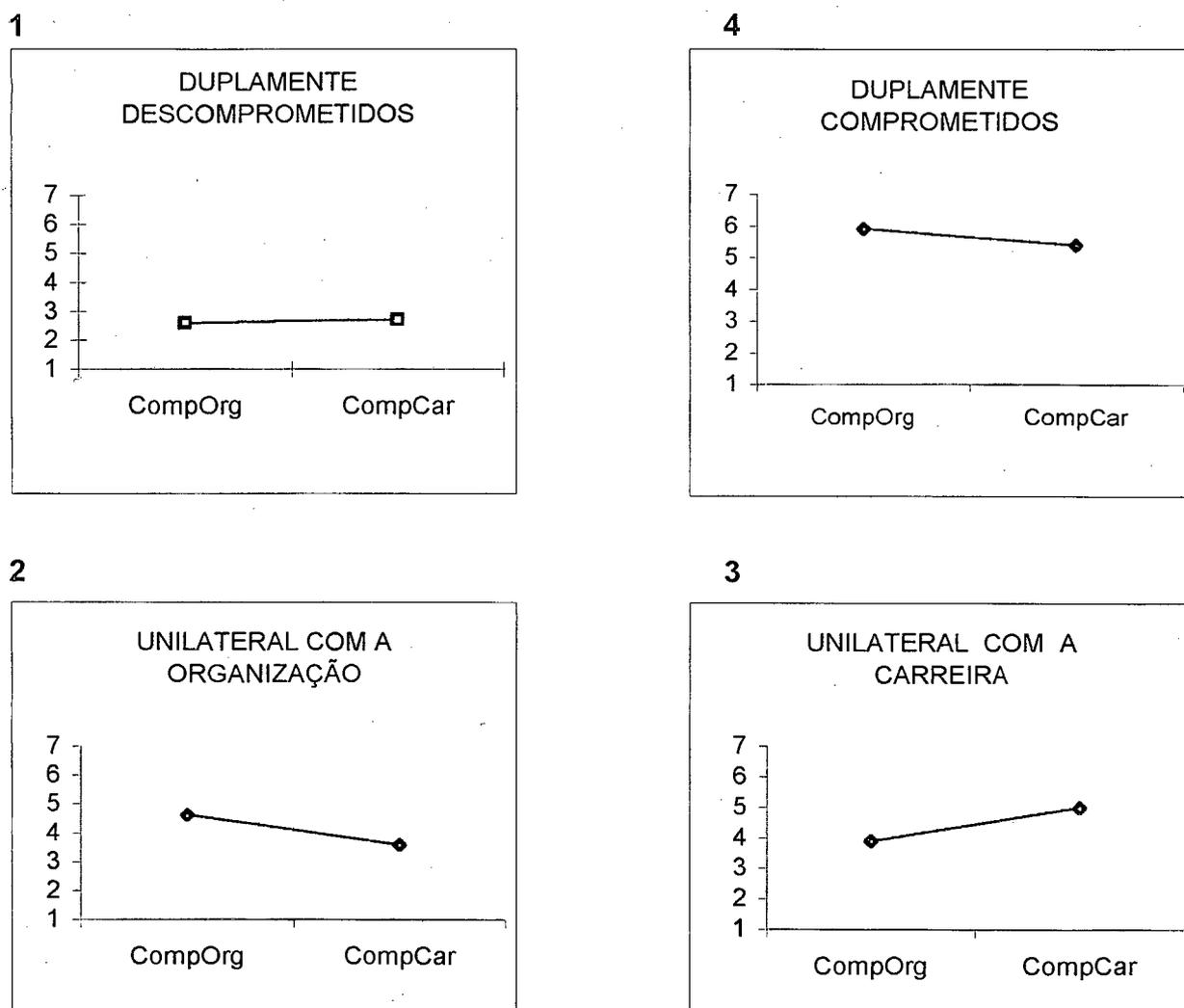
O segundo *cluster* agrupou os indivíduos duplamente comprometidos, com 35,1% da amostra. São pessoas com elevado nível de comprometimento com a organização e o trabalho que realizam. Neste agrupamento são características principais, indivíduos entre 32 a 45 anos de idade (72%), e casados (50,6%). Quanto ao grau de escolaridade, há uma distribuição entre as diversas faixas e com renda até 8sm (51,5%).

No *cluster* 3, estão os comprometidos mais com o trabalho, com 40% da amostra. Neste grupo as principais características são indivíduos entre 26 a 40 anos de idade (66,6%), casados (51,7%), 3º grau completo (58,5%) e a faixa de renda está distribuída eqüitativamente.

Quanto ao quarto *cluster*, estão os comprometidos mais com a organização com 20% da amostra. Neste, destacam-se indivíduos com elevado nível de comprometimento com a organização e moderadamente comprometidos com o trabalho. Suas principais características são idade entre 26 a 30 anos de idade (28,9%), solteiros (48,9%), 3º grau completo (33,3%) e com renda até 8sm (76,1%).

Na relação entre **organização** e **carreira** emergiram quatro padrões distintos de comprometimento (figura 2). Numa análise geral, é observado que, neste agrupamento, os indivíduos estão associados com elevado comprometimento com a organização e moderadamente comprometidos com a carreira.

O primeiro *cluster* denominado “duplamente descomprometidos”, é constituído por indivíduos com elevado descomprometimento com a organização e a carreira, representando 5,8% da amostra. As principais características deste grupo são 77% de indivíduos na faixa etária entre 26 a 35 anos de idade, solteiros (53,8%), com 3º grau completo (53,8%) e com renda entre 5 a 8sm (41,7%).

FIGURA 2 - Padrões de Comprometimento: Organização *versus* Carreira.

O *cluster* 2 representa aqueles indivíduos comprometidos unilateralmente com a organização sendo 43,6% da amostra. Neste agrupamento os indivíduos mostram estar moderadamente comprometidos com a organização e moderadamente descomprometidos com a carreira. Dentre as características deste grupo, destacam-se indivíduos entre 26 a 40 anos de idade (70%), casados (45,8%), 3º grau completo (30,6%) e com renda entre 5 a 8sm (39,4%).

O terceiro *cluster* representa os comprometidos unilateralmente com a carreira, com 14,7% da amostra. Neste agrupamento estão os indivíduos moderadamente comprometidos com a carreira e moderadamente descomprometidos com a organização. São indivíduos entre 31 a 35 anos de idade (30,3%), casados (48,5%), com 3º completo (62,6%) e com renda na faixa de 5 a 8sm (34,4%).

O *cluster* 4, representa os duplamente comprometidos, com 36% do total da amostra. São indivíduos com elevado comprometimento com a organização e a carreira. São características deste grupo indivíduos na faixa etária entre 36 a 45 anos de idade (48,2%), casados (48,8%), com 2º grau completo (54,9%) e com renda entre dois grupos distintos de 5 a 8sm (32,5%) e acima de 12 sm (32,8%).

### 4.3 IMPACTOS DAS MUDANÇAS NA VISÃO DO SERVIDOR

A inclusão dos itens de mudança organizacional, apesar da pouca tradição neste campo de pesquisa, serviu para medir a percepção dos indivíduos em relação ao processo de mudança na SEMEF. Os 27 itens fazem parte de um modelo com 30 itens utilizados por Bastos (1994). A exclusão de 3 itens se deu pela inadequação a uma pesquisa em órgão da administração direta.

Para evitar a dispersão e o conseqüente enfraquecimento dos dados, foram adotados procedimentos de agrupamento dos itens de mudança em relação a aspectos da vida no trabalho. A análise levou à formatação de 7 agrupamentos distintos: 1) **“impacto positivo na chefia”**, que verificou a melhoria do desempenho das chefias em relação aos servidores em geral; 2) **“impacto positivo no trabalho”**, com isto puderam ser avaliadas as percepções dos servidores perante as novas condições de trabalho; 3) **“impacto positivo na organização”**, visando identificar a percepção dos servidores em relação a organização; 4) **“Autonomia e poder de decisão”**,

com que avaliou-se o processo de descentralização administrativa; 5) “**valorização e benefício**”, que avaliou a forma como os servidores estão se percebendo mais valorizados e se as mudanças trouxeram benefícios para eles; 6) “**impacto negativo**” , onde mediu-se o processo de mudança foi visto como algo negativo para o funcionário; e 7) “**exigência de mais qualificação**” , onde foram medidas o impacto das mudanças como fator de exigência e estímulo para uma melhor qualificação profissional.

### **A relação com o padrão organização *versus* trabalho**

Observa que todas as variáveis de mudança têm forte significância ( $p=.000$ ), portanto interfere no padrão de comprometimento **orgtrab**. Como óbvio, os duplamente descomprometidos não consideram as mudanças como algo positivo, mas também não a consideram como algo negativo. Já os duplamente comprometidos, à exceção dos agrupamentos “autonomia e poder de decisão” e “valorização e benefícios”, têm as variáveis de mudanças como elementos que podem interferir no nível de comprometimento dos servidores. Os indivíduos comprometidos mais com o trabalho apresentaram escores levemente positivos com a maioria das variáveis, exceto “autonomia e poder de decisão” com escore levemente negativo. Para este grupo de indivíduos, as mudanças não foram vistas como algo negativo.

Quanto aos “comprometidos mais com a organização” os escores dos agrupamentos 1, 2, 3 e 7 são elementos que têm relação moderadamente positiva com este padrão de comprometimento, enquanto os agrupamentos 4 e 5 são moderadamente negativos. Em geral, os indivíduos percebem as mudanças como algo moderadamente positivo.

### **A relação como o padrão organização *versus* carreira**

Na análise deste padrão de comprometimento observou-se um alto índice de significância em quase todas variáveis ( $p=.000$ ), porém o agrupamento “exigência de mais qualificação” não se mostrou significativo. Depreende-se da análise que existe uma forte tendência de associação com este padrão de comprometimento para três das sete variáveis: 1, 2 e 3, com escores médios de 4,5, 4,9 e 4,9, respectivamente. Em geral, os indivíduos veem as mudanças com algo moderadamente positiva.

Para os indivíduos situados no padrão “duplamente descomprometido” à exceção dos agrupamentos 3 e 7 com escores moderadamente positivo, todas as variáveis são vistas como moderadamente negativas.

Quanto à análise em relação ao padrão unilateral com a organização, há mostras de que as variáveis, em sua maioria, tem associação moderadamente positiva com este padrão, tendo nos agrupamentos 4 e 5 associação moderadamente negativa. Neste padrão, as mudanças foram vistas como moderadamente positivas.

Os indivíduos “unilaterais com a carreira” têm nas variáveis 2 e 7 os escores mais altos, estando moderadamente positivas em relação a este padrão de comprometimento. Os agrupamentos 1 e 2 tem relação moderadamente negativa e os agrupamentos 4 e 5 são percebidos de forma negativa.

Os “duplamente comprometidos” têm nos agrupamentos 1, 2, 3 e 7 elevada associação como padrão **orgtra**, enquanto os agrupamentos 4 e 5 estão associados de forma moderadamente positiva com este padrão. As mudanças não foram percebidas como algo negativo.

#### 4.4 MEDIDAS QUE EVIDENCIAM OS PADRÕES DE COMPROMETIMENTO

A identificação de possíveis padrões de comprometimento que revelassem o vínculo que une os indivíduos aos diferentes focos do mundo do trabalho teve um caráter exploratório. A definição dos padrões surgiu da interatividade entre a análise de *cluster* e a teoria vigente, o que permitiu a constatação de que os padrões identificados estão efetivamente vinculados à relação indivíduo e ao trabalho.

As figuras 1 e 2 apresentaram as características de cada *cluster*, as quais receberam suas denominações de acordo com a tendência mais forte dos escores de medidas, de elevado descomprometimento a elevado comprometimento. Da análise chegou-se a definição da presença entre os indivíduos pesquisados de quatro padrões de comprometimentos distintos.

Os dados estatísticos apresentados demonstram que a adoção de 4 clusters foi a opção correta, ficando clara a existência de alguns casos que estão associados a determinado cluster. Por ser ele o mais próximo. Outrossim, o tamanho da amostra não permitiu a possibilidade de ampliação de novos clusters, para tanto, seria necessário estudar uma amostra mais ampla, inclusive estendendo-se a pesquisa a outras secretarias do município que estivessem em processo de mudança organizacional.

##### **Padrão Organização *versus* Carreira**

Desta análise ficou caracterizada a existência de quatro padrões distintos de comprometimento. Nos *clusters* 1 e 4 é observada a presença de indivíduos que se posicionam de maneira semelhante aos dois focos de comprometimento. No agrupamento 1, os “duplamente descomprometidos”, com ambos os focos são indivíduos com escores de “elevado descomprometimento”. No agrupamento 4, os “duplamente comprometidos”, estão os indivíduos com “elevado comprometimento” com ambos os focos.

Os *clusters* 2 e 3 também têm em comum a forma semelhante de responderem. Neste caso, moderadamente positiva para um foco e

moderadamente negativa para o outro foco. No *cluster* 2 “unilateral com a organização”, estão os indivíduos que apresentaram moderado comprometimento com a organização e moderadamente descomprometimento com a carreira. No 3, “unilateral com a carreira”, estão os indivíduos moderadamente comprometidos com a carreira e moderadamente descomprometidos com a organização.

Confirmando o que Gouldner (1958) afirmou, os indivíduos podem estar comprometidos com mais de um foco de sua vida no trabalho. O resultado apontou para a existência de aspectos que tornam os indivíduos comprometidos com mais de um foco no mundo do trabalho como também identificou que existem indivíduos mais comprometidos com um dos focos e menos com outro.

Os dados estatísticos que discriminam com mais detalhes as características deste padrão de comprometimento (Tabela 3) evidenciam a média dos escores de cada agrupamento e a amplitude das medidas, o que possibilitou identificar a presença de indivíduos com escore médio distanciados da média do agrupamento. Também é apresentado o desvio padrão das medidas de comprometimento de cada agrupamento.

Tabela 3 – Características das medidas de comprometimento

<b>Díade Organização versus Carreira</b>											
CLUSTER			COMPORG			COMPCAR			COMPTRAB		
	%	n	Média	Amp.	Dp.	Média	Amp	Dp	Média	Am p.	Dp.
1	5,8	13	2,5983	1,22 3,00	0,5621	2,7055	1,00 3,36	0,7416	4,1846	2,70 5,50	0,8849
2	43,6	99	4,6178	3,11 6,33	0,8736	3,5803	1,86 4,57	0,6455	4,9561	2,50 7,00	1,0242
3	14,7	33	3,8834	2,56 4,78	0,6216	4,9885	4,00 6,43	0,6936	4,7327	1,00 6,20	1,1414
4	36	82	5,9216	4,89 7,00	0,5786	5,4058	4,14 7,00	0,5659	5,7496	3,30 6,90	0,7876
geral	-	-	4,8664	-	1,1792	4,3943	-	1,1269	5,1661	-	1,0625

No *cluster 1*, os duplamentos descomprometidos representam 5,8% da amostra, com os escores das duas medidas se mostrando negativos. Os dados de amplitude de variação dos escores identificaram a presença de indivíduos com elevado comprometimento em relação ao trabalho que realiza. A média deste agrupamento revelou que os indivíduos podem estar altamente descomprometidos com os diversos focos do mundo do trabalho.

O *cluster 2*, os “unilaterais com a organização” representam o maior agrupamento deste padrão com 43,6% da amostra, caracterizando os indivíduos comprometidos com a organização e descomprometidos com a carreira. A amplitude revelou a presença neste agrupamento de indivíduos com escores altamente comprometidos com a organização e altamente comprometidos com o trabalho que realiza. No geral os dados evidenciaram que quase a metade da amostra se sente comprometida com a organização.

Os resultados que surgiram da análise do terceiro *cluster*, os “unilaterais com a carreira”, representando 14,7% da amostra, evidenciaram que os indivíduos deste agrupamento estão moderadamente comprometidos com a carreira com tendência a elevado comprometimento. Esta amostra revelou a presença de indivíduos descomprometidos com a organização e com o trabalho que realiza, confirmando o comprometimento unilateral com o foco carreira.

No *cluster 4*, os “duplamentos comprometidos” com 36% da amostra, estão os indivíduos com elevados escores de comprometimento com ambos os focos. Neste agrupamento, onde estão identificados os escores mais altos da medida de comprometimento, há a presença de indivíduos situados na escala 7 da medida dos itens, como também há a presença de indivíduos descomprometidos com o foco do trabalho que realiza. Em média, este agrupamento está altamente comprometido com todos os focos em estudo.

Os resultados confirmaram o que Grimes e Berg (1970) apresentam em seus estudos onde foram identificados quatro padrões de comprometimento dos pesquisados: **Cosmopolista-localista**, aqueles que apresentam alto

comprometimento com a profissão e alta lealdade com a organização. **Cosmopolistas**, aqueles que apresentam alto comprometimento com a profissão e baixa lealdade com a organização. **Localistas**, aqueles que apresentam alta lealdade à organização e baixo compromisso com a profissão. **Nem cosmopolista e nem localista**, aqueles que apresentam baixo comprometimento tanto com a organização quanto com a profissão.

Os resultados apontam para a presença dos quatro padrões de comprometimento identificados por Fullagar e Barling (1991) apud Bastos (1994). Em seus estudos, estes autores definiram 4 grupos ou padrões de comprometimento: “**dupla lealdade**”, aqueles com alto nível de lealdade com a organização e com a carreira; “**dupla não lealdade**” aqueles com baixo nível de lealdade à organização e a carreira; “**lealdade com a organização**” aqueles com leais somente ao foco organização; e “**lealdade com o carreira**”, aqueles leais somente com a carreira.

### **Padrão organização versus trabalho**

O padrão surgido após a análise da relação organização e o trabalho que realiza, formou 4 *clusters* distintos. Os *clusters* 1 e 2, revelou indivíduos com posições semelhantes, porém em sentido oposto. No cluster 1, estão aqueles que se manifestaram duplamente descomprometidos como a organização e o trabalho que realizam, com escores moderadamente descomprometidos com o trabalho e elevado descomprometimento com a organização. Quanto ao *cluster* 2, são indivíduos duplamente comprometidos, apresentando elevado comprometimento com ambos os focos.

No segundo padrão formado pelos *clusters* 3 e 4, estão os indivíduos em situações moderadamente comprometida. No *cluster* 3 aparecem aqueles com elevado comprometimento com o trabalho que realiza e com moderado comprometimento com a organização. No *cluster* 4, inversamente ao *cluster* 3,

estão aqueles com elevado comprometimento com a organização e moderadamente comprometidos com trabalho.

Os resultados confirmam estudos anteriores de Lachman & Aranya (1986), que indicavam a possibilidade dos indivíduos estarem comprometidos com mais de um foco do seu mundo do trabalho e de Hall (1971) que marcou, pela primeira vez, a distinção do construto de comprometimento em relação à carreira do comprometimento com a organização e o trabalho que realiza.

Na Tabela 4, os dados estatísticos são discriminados com precisão maior, evidenciando o nível de comprometimento de cada agrupamento. São demonstrados os dados estatísticos do escore médio (med), possibilitando a identificação dos escores mínimos e máximos, os escores de amplitude (amp) e o desvio padrão (Dp) das medidas de comprometimento de cada agrupamento.

Tabela 4 – Características das medidas de comprometimento

<b>Diade Organização versus Trabalho</b>											
CLUSTER		COMPORG				COMPCAR			COMPTRAB		
%		n	Média	Amp.	Dp.	Média	Amp	Dp	Média	Am p.	Dp.
4,9	1	11	2,7374	1,22 3,56	0,7085	3,0779	1,86 4,43	0,9088	3,0818	1,00 4,70	0,9495
35,1	2	80	6,0016	5,11 7,00	0,5194	5,0665	2,71 7,00	0,9294	6,0933	4,90 7,00	0,5321
40	3	90	3,9989	2,11 5,22	0,6766	4,0522	1,00 6,43	1,0986	5,1392	4,10 6,60	0,6169
20	4	46	5,0984	3,78 6,33	0,7307	4,2096	2,29 6,14	0,8913	4,1043	2,50 4,90	0,6893
		-	4,8664	-	1,1792	4,3943	-	1,1269	5,1661	-	1,0625

O padrão duplamente descomprometido, representando 4,9% da amostra, apresenta escore negativo nas duas medidas de comprometimento, principalmente a organização. Como se observa nos dados de amplitude de variação dos escores, este grupo apresenta alguns casos de moderado comprometimento com o trabalho. Porém, em média, este agrupamento revelou indivíduos com pouco envolvimento com aspectos do trabalho. É neste cluster que surgiu o maior desvio padrão desta amostra.

O *cluster 2*, representando mais de 1/3 da amostra com 35,1%, revelou casos que apresentam elevado comprometimento com os dois focos em estudo. A análise de amplitude identificou que todos os indivíduos deste agrupamento estão altamente comprometidos com a organização e a presença de alguns casos de indivíduos moderadamente descomprometidos com o trabalho. No geral os dados revelaram que há um expressivo contingente de indivíduos que possuem forte vínculo de comprometimento com a organização e o trabalho, sendo um grupo expressivo dentro da amostra total.

No agrupamento 3, estão localizados os indivíduos mais comprometidos com o trabalho e descomprometidos com a organização, representando 40% da amostra estudada, sendo este o maior índice deste padrão. As análises de variações de escores revelaram a presença de indivíduos com elevado descomprometimento, o que demandou a redução do escore médio em relação à organização, caracterizando um moderado comprometimento. A amplitude de variação dos escores identificou a presença de indivíduos moderadamente comprometidos com o trabalho, e a presença de indivíduos altamente comprometidos com o trabalho, porém em média este grupo se revelou com elevado comprometimento.

O *cluster 4*, inversamente ao 3, agrupou os indivíduos mais comprometidos com a organização, representando 20% da amostra estudada. O grupo revelou, em média, indivíduos altamente comprometidos com a organização e moderado comprometimento com o trabalho, com uma tendência ao descomprometimento. A análise da amplitude identificou na

amostra casos de indivíduos descomprometidos com o trabalho e moderadamente descomprometidos com a organização.

Ainda os escores médios da tabela 3 serviram de parâmetro para comparar o nível em que cada grupo se distancia da média global da amostra. O indicativo é o de um padrão moderadamente comprometimento com a organização e elevado comprometimento com o trabalho. A análise de variância evidencia a distinção entre os diferentes grupos da amostra.

#### **4.5 DESCRIÇÃO DOS PADRÕES DE COMPROMETIMENTO**

Como o objetivo de descrever os participantes de cada agrupamento identificado, este item trouxe novas evidências distintas de cada *cluster* (tabela 5). As características dos indivíduos pesquisados apresentam ligeiro predomínio das mulheres (50,2%) e a distribuição dessa massa nos diversos *clusters* girou em torno do total da amostra, representando dados estatisticamente significativos.

Os dados refletem o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho, confirmando o que Bastos(1994) disse, por tratar-se de uma significativa alteração da demanda feminina nas últimas décadas no mercado de trabalho.

Observa-se ainda que indivíduos entre 31 e 45 anos de idade são a grande maioria dos duplamente comprometidos, já os duplamente descomprometidos têm sua maior presença na faixa etária entre 26 e 35 anos de idade. Isto confirma o que Bastos (1994) descreveu, afirmando que indivíduos com maior idade se mostram mais comprometidos.

A associação com o estado civil revelou que indivíduos solteiros são a grande maioria entre os duplamente descomprometidos, enquanto os casados representam a maior parte dos indivíduos duplamente comprometidos. Os

estudos de Bastos e Brandão (1993) já indicavam que dentre as variáveis que se associam em maior grau de comprometimento estão os indivíduos casados.

Tabela 5 - Relação dos padrões *versus* variáveis

VARIÁVEIS			ORGTRA / ORGCAR			
	n	%	1	2	3	4
<b>Pessoais</b>						
Sexo						
Masculino	113	49,8	4,5/6,3	35,7/39,3	44,6/16,1	15,2/38,4
Feminino	114	50,2	4,5/5,4	35,1/47,7	36,0/12,6	24,3/34,2
<b>Escolaridade (%)</b>						
Até 2º G. incomp.	20	8,7	0,0/0,0	15,0/11,2	2,2/0,0	13,3/11,0
2º Grau completo	88	38,4	27,3/30,8	41,3/39,8	39,4/37,5	37,8/40,2
3º Grau completo	65	28,4	54,5/53,8	17,5/30,6	31,5/31,3	33,3/19,5
Pós Graduação	56	24,5	18,2/15,4	26,3/18,4	27,0/31,3	15,6/29,3
<b>Idade</b>						
Até 25 anos	13	5,7	0,0/0,0	1,3 /10,2	6,7/3,0	13,3/2,5
De 26 a 30 anos	43	18,8	27,3/30,8	7,6 / 25,5	21,1/15,2	28,9/8,6
De 31 a 35 anos	47	20,5	54,5/46,2	22,8/17,3	22,2/30,3	6,7/17,3
De 36 a 40 anos	49	21,4	9,1/23,1	24,1/18,4	23,3/12,1	13,3/27,3
Acima de 40 anos	77	33,6	9,1/ 0,0	44,2/28,6	26,7/39,4	37,8/43,4
<b>Renda</b>						
Até 4 SM	54	23,8	0,0/0,0	28,2/30,3	18,0/18,8	34,8/22,5
De 5 a 8 SM	84	37,0	50,0/41,7	33,3/39,4	34,8/34,4	41,3/32,5
De 9 a 12 SM	40	17,6	40,0/33,3	9,0/21,2	25,8/15,6	10,9/11,3
Acima de 12 SM	48	21,6	10,0/25,0	21,3/31,2	21,3/33,8	13,0/21,9
<b>Funcionais</b>						
<b>Ocupação</b>						
Aux. Faz.	51	22,4	20,0/8,3	29,5/26,3	15,6/15,2	26,1/23,8
Assist. Faz.	79	34,6	30,0/25,0	26,9/38,4	35,6/36,4	43,5/28,8
Técnico Faz.	42	18,4	30,0/33,3	15,4/19,2	22,2/12,1	13,0/17,5
Auditor	32	14,0	10,0/25,0	16,7/5,1	15,6/21,2	8,7/21,3
Outros	24	10,4	10,0/8,3	11,5/11,1	11,1/15,2	8,7/8,8
<b>Localização</b>						
DETRIB	125	56,3	90,9/75,0	48,7/53,1	59,3/56,3	51,1/55,1
ADMIN	35	15,8	0,0/0,0	22,4/19,8	11,6/12,5	17,8/15,4
FINANC	23	10,4	0,0/16,7	3,9/12,5	15,1/12,5	15,6/6,4
OUTROS	39	18,5	9,1/8,3	25,0/14,6	14,0/18,8	15,6/23,1

Quando se associa os padrões de comprometimento com o nível de escolaridade, observa-se que indivíduos com mais escolaridade posicionam-se mais descomprometidos com a organização e mais comprometidos com o trabalho e a carreira. Já os indivíduos com até o 2º grau completo são a maioria entre os duplamente comprometidos. Destaca-se nesta associação, a grande presença entre os duplamente comprometidos de indivíduos com pós-graduação. O que pode estar indicando uma relação mais de troca, pois grande parte daqueles que possuem curso de pós-graduação estudaram patrocinados pela SEMEF.

Observou-se também que a renda tem forte associação com os padrões de comprometimento. Neste aspecto, os indivíduos com renda entre 5 a 8 sm são os mais presentes entre os duplamente descomprometidos. No padrão duplamente comprometido há uma distribuição quase equitativa entre todas as faixas de renda. Indivíduos com renda até 8 sm são a maior presença entre os comprometidos com a organização. Já os indivíduos com renda acima de 12 sm estão mais presentes entre os que estão comprometidos com a carreira e o duplo comprometimento.

A ocupação associada aos padrões de comprometermentos revelou que ente os Assistentes Fazendários e os Técnicos Fazendários há forte associação com o comprometimento organizacional e com o trabalho que realizam, enquanto o Auxiliar fazendário está mais associado com o comprometimento com a organização. Afirma Bastos (1994) que os indivíduos com menor escolaridade tendem a estar mais comprometido com a organização.

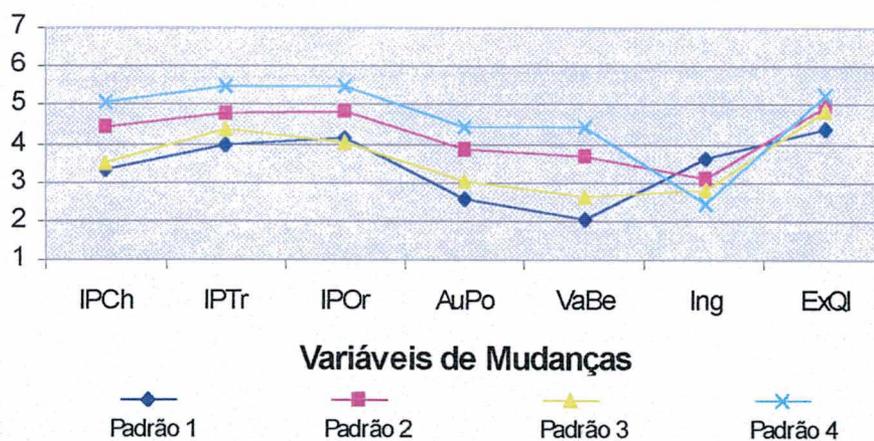
Na associação com a variável lotação os indivíduos lotados no Departamento de Tributação estão mais associados com o trabalho e a organização. Para os lotados no Departamento de Administração, a associação mais forte é com o comprometimento organizacional e com o comprometimento com o trabalho que realiza. Já os indivíduos lotados no Departamento

Financeiro, se mostraram mais comprometidos com o trabalho que realizam e com a organização.

#### 4.6 OS PADRÕES E A PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS

Como objetivo secundário, ficou estabelecido o estudo e análise do nível de percepção do processo de mudança organizacional pelos indivíduos pesquisados. Neste item, aparecem os resultados da análise do estudo da associação das variáveis de mudanças e os padrões de comprometimento identificados. A figura 3 demonstra as curvas que representam os quatro padrões da díade organização *versus* carreira e como estes padrões se associam aos itens de mudança organizacional.

Figura 3 – Padrões de comprometimento e a percepção de mudanças - OrgCar



Para melhor compreensão das informações do gráfico foi adotado que:

- 1 = IPCh (Impacto positivo na chefia )
- 2 = IPTTr (Impacto positivo no trabalho)
- 3 = IPOr (Impacto positivo na organização)
- 4 = AuPo (Autonomia e poder de decisão)
- 5 = VaBe (Valorização e benefício)
- 6 = Ing (Impacto negativo)

7 = ExQI (Exigência de melhor qualificação)

As curvas identificam uma tendência de interpretar as mudanças a partir dos padrões de comprometimento. O perfil das curvas mostram elevação nos agrupamentos 1, 2, 3 e 7 e queda nos agrupamentos 4 e 5. Quanto ao agrupamento 6 pela sua características de ser analisado invertidamente em relação aos outros itens também se apresentou com elevação no gráfico.

Pela formato da curva, fica evidenciado que os indivíduos percebem a mudança organizacional com determinada relação. As curvas apresentam características semelhantes, exceto no padrão 4 e padrão 1 que tem acentuada a curvatura do gráfico no item Impacto negativo, mas que seguem na tendência dos os outros padrões.

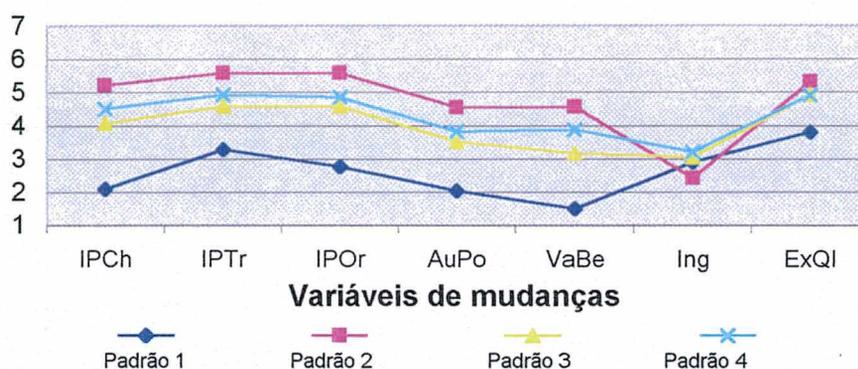
Entre as variáveis de mudanças os agrupamentos que mediram o impacto positivo no trabalho e na organização e a exigência de melhor qualificação estão fortemente associadas de maneira positiva com todos os padrões de comprometimento. No gráfico fica claro que os indivíduos não perceberam as mudanças como algo negativo, porém nos itens “valorização e benefício” e “autonomia e poder de decisão”, a exceção do padrão 1, todos os outros padrões perceberam de forma negativa estes aspectos das mudanças.

Os itens 1, 2, 3 e 7 tem forte associação com os indivíduos que demonstraram estar comprometidos com a organização. O padrão 3, onde estão os indivíduos que se identificaram comprometidos com a carreira e descomprometidos com a organização, a exceção dos agrupamentos 2 e 7 com associação moderadamente positiva com este padrão, os demais itens não foram percebidos de forma positiva, contudo o item 6 evidencia que mesmo este padrão reconhece que as mudanças não são algo negativo para a organização.

Na figura 4, são identificadas as curvaturas do padrão que surgiu da relação organização *versus* trabalho que realiza. As curvas identificam a

mesma tendência do padrão anterior de interpretar as mudanças a partir do padrão de comprometimento. No item 6, com carga valorativa negativa, quanto maior for a média mais negativo será o resultado do escore.

Figura 4 – Padrões de comprometimento e percepção de mudanças – OrgTra



As curvas mostram que há uma relação de identificação entre este padrão e as variáveis de mudança. O perfil da curva identifica que os indivíduos dos quatro padrões de comprometimento respondem de forma semelhante diante dos agrupamentos das variáveis de mudança. Os duplamente descomprometidos (padrão 1) são os que apresentam a curvatura mais baixa inversamente aos duplamente comprometidos (padrão 2) com a maior elevação na curvatura do gráfico.

Os agrupamentos 1, 2, 3 e 7 têm forte associação positiva com os padrões 2, 3 e 4. Os agrupamentos 4 e 5 identificam escores que variam de altamente negativo a moderadamente positivo, o que caracteriza que estas variáveis de mudanças não foram percebidas com algo positivo para a maioria dos indivíduos. É observado que aqueles que se identificaram com um nível de comprometimento mais polarizado seja com a organização ou com o trabalho não consideram que houve melhoria no aspecto de maior autonomia e poder de decisão e quanto a maior valorização e ao benefício do servidor.

A parcela de indivíduos duplamente comprometidos está associada de forma positiva com todas as variáveis de mudanças. Os indivíduos dos padrões de comprometimentos 3 e 4 apresentam níveis quase idênticos de percepção, com pequena variação. Com isto, é observado que os indivíduos comprometidos de forma mais polarizada tendem a considerar as mudanças com menor intensidade de interferência na relação do mundo do trabalho.

É notório, em todos os padrões, que as mudanças não foram vistas como algo negativo. Tanto para OrgTra como para OrgCar o agrupamento 6 que mediu o nível negativo da percepção de mudança identificou que os indivíduos perceberam as mudanças como algo positivo. Os resultados indicam o nível de semelhança no formato da curvatura para as díades de comprometimento estudadas, mostrando a tendência geral dos indivíduos pesquisados.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar possíveis padrões de comprometimento entre os servidores da SEMEF, considerando três focos do mundo do trabalho: a organização, a carreira e o trabalho que realiza. Também se objetivou avaliar como as mudanças organizacionais foram percebidas pelos servidores. A pesquisa revelou que os indivíduos se posicionam em sintonia com diversos fatores internos e externos da vida no trabalho.

O cenário atual no mundo do trabalho tem exigido constantes pesquisas na área do comportamento organizacional. Esta pesquisa seguiu procurando estar em sintonia com a produção científica nesta área de estudo e dar respostas aos desafios para a formação do conhecimento sobre o tema.

O estudo do comprometimento do trabalhador com o mundo do trabalho, está situado no campo do comportamento organizacional, onde diversas áreas do saber buscam respostas para soluções dos problemas gerados da relação organização *versus* trabalhador. Esta confluência de estudos, ao mesmo tempo que produz numerosos trabalhos científicos, gerando uma grande quantidade de informações e conhecimentos, traz, no seu bojo, uma grande dispersão conceitual do tema, advinda da diversidade de entendimento da natureza do comprometimento.

Muitos são os trabalhos que buscam a redução desta dispersão, utilizando-se de metodologias e modelos teóricos que integrem melhor o estudo na área. Neste trabalho, a delimitação do conceito de comprometimento trouxe resultados que poderão contribuir para o aprofundamento das pesquisas na área. São retomados os aspectos principais tratados ao longo deste trabalho e os comentários a respeito dos resultados.

O primeiro objetivo buscou a identificação de padrões de comprometimento em relação a três focos do mundo do trabalho, a organização, a carreira e o trabalho. Na tradição de pesquisa do tema, além dos focos de comprometimento são estudadas as bases ou natureza da relação que vincula o trabalhador aos diversos focos do mundo do trabalho. Neste estudo, ficou delimitada a pesquisa em razão

dos focos de comprometimento. Estudar o nível de comprometimento a partir da natureza do vínculo demandaria outras análises, não estabelecidas como objetivos deste estudo.

A pesquisa revelou a existência de quatro padrões de comprometimento distintos. Para uma melhor compreensão dos fatores associados a cada padrão, optou-se pelo estudo a partir de díades de comprometimento (organização *versus* carreira e organização *versus* trabalho). Os resultados indicam a existência de padrões similares encontrados em pesquisas que trataram os focos a partir de díades de comprometimento. Os padrões identificados são claramente distintos, independente dos dados estatísticos que surgiram, reunindo um grande número de evidências nos agrupamentos que o constituem quanto as variáveis pessoais e funcionais.

A identificação dos padrões de comprometimento, considerando-se os aspectos do mundo do trabalho, evidência que os focos estudados podem ser elementos referenciais no estudo do comportamento organizacional. Contudo, estudar os focos de maneira isolada e independente não permitiu a identificação de dados mais consistentes e dos fatores que poderiam estar associados para a determinação do padrão de comprometimento. Considerar o estudo a partir de díades de comprometimento favoreceu a uma análise comparativa e a caracterização dos agrupamentos. Assim, ao se estabelecer o estudo a partir de díades de comprometimento, ficou mais evidente o perfil dos indivíduos de cada agrupamento, uma vez que se podem estudar as informações a partir de dois focos distintos.

A identificação de quatro padrões distintos revelou coerência em relação à tradição de pesquisa, nesta área. A pesquisa confirmou que é possível aos indivíduos estarem comprometidos com mais de um foco de sua vida no trabalho.

A caracterização dos agrupamentos nos remete ao segundo objetivo da pesquisa, que trata do estudo dos fatores associados aos padrões de comprometimento. A pesquisa revela que o nível de comprometimento está associado a aspectos funcionais e/ou pessoais, podendo estar associado de forma positiva ou negativa a estes vínculos.

A pesquisa identificou que fatores pessoais como a idade, estado civil, escolaridade e renda, estão associados ao nível de comprometimento dos servidores. A análise apontou ainda uma percepção moderadamente positiva por parte dos servidores em relação as variáveis de mudança organizacional. O presente estudo confirmou algumas teorias e se mostrou significativo na identificação de fatores associados ao nível de comprometimento dos indivíduos frente aos focos organização, carreira e trabalho que realizam.

Em geral, observa-se que o comprometimento frente aos focos em estudo pode ser medido pelo nível do exercício do trabalho que faz, bem como o nível de satisfação que os indivíduos encontram no exercício do trabalho que realiza. Condições propícias para a realização e o desempenho das atividades são fatores essenciais para o surgimento e manutenção do nível de comprometimento dos indivíduos.

Isto reforça a importância da maneira como a organização gerencia a participação do indivíduo no processo do trabalho, o grau de condições para o desenvolvimento de suas habilidades, bem como trabalhos que levam as pessoas a se sentirem úteis à organização.

Fatores como renda e grau de escolaridade são elementos que influenciam no nível de comprometimento dos indivíduos. Maior renda e escolaridade associam os indivíduos a um menor comprometimento organizacional e menor renda e escolaridade associam os indivíduos a um maior nível de comprometimento com a organização. Isto conduz ao entendimento que indivíduos com maior renda e escolaridade necessitam de um campo de ação maior para o desenvolvimento de suas potencialidades. Pode-se deduzir ainda que certa autonomia financeira e maior nível de conhecimento tendem a tornar os indivíduos mais independentes da organização.

Como terceiro objetivo do estudo, a medição da percepção dos servidores em relação ao processo de mudança pela qual passou a secretaria, ficou evidente a posição semelhante dos servidores nas respostas. Os gráficos 3 e 4 identificam que houve uma percepção de melhoria, porém de forma moderadamente positiva. Na relação entre padrão de comprometimento e mudança organizacional pode-se

entender que o padrão de comprometimento tem interferência na forma como o empregado percebe as mudanças e não o contrário. Os resultados são coerentes com a forma como o comprometimento foi tratado neste estudo, sendo concebido como uma atitude, uma disposição pessoal.

Outra questão que vale retomar neste momento refere-se ao conceito de mudança organizacional. Como assinalado, trabalhou-se aqui com o conceito de percepção das mudanças. Isso tem implicações muito claras e se apoia em uma visão de que todos os processos organizacionais são, em maior ou menor grau, construções sociais, comportando múltiplas percepções. Os sete agrupamentos de mudança (pág. 81 e 82) revelaram, por parte dos indivíduos, uma percepção idêntica em todos os padrões, porém em graus diferentes. As reações dos indivíduos estão apoiadas nesse conjunto de percepções.

Os dados indicam que a amplitude das mudanças, na visão do servidor, gera impactos que poderão ser positivos ou negativos sobre o comprometimento, em especial com a organização. Ficou evidente que a percepção positiva das mudanças se deu muito mais no processo de estruturação tecnológica e do trabalho do que em fatores orgânicos.

No aspecto metodológico, a opção de um estudo quantitativo está amparada, na grande maioria dos estudos no Brasil, em pesquisas de múltiplos comprometimentos. Os resultados apontam para a possibilidade de redução da fragmentação conceptual, indicando a potencialidade deste tipo de estudo.

Embora os resultados contribuam para evidenciar os distintos padrões, há necessidade de estudos mais abrangentes na busca de modelos explicativos que possam trazer maiores avanços ao tema. Estudar amostras comparativas de diversos grupos de diferentes organizações, sejam públicas ou privadas, poderá servir de base para uma avaliação mais ampla dos fatores associados aos padrões de comprometimento.

Pesquisas como esta servem para agregar mais informações e permitir que os gestores possam adotar estratégias mais eficientes na tomada de decisões. Levam também a entendimentos mais profundos de que a organização é formada essencialmente por pessoas e que sua constituição deve ocorrer em ambientes

favoráveis ao surgimento de elementos que contribuam para o bem estar dos indivíduos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJZEN, I. e FISHBEIN, M. **Understanding attitude and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc. 1980.
- ALUTTO, J.A.; HREBINIAK, L.G. e Alonso, R.C. **On operationalizing: the concept of commitment**. *Social Forces*, 51, 448-454. 1972
- ARANYA, N. e JACOBSON, D. **An empirical study of theories of organizational and occupational commitment**. *The Journal of Social Psychology*, 97, 15-22. 1957.
- BASTOS, A.V. B. **Comprometimento no trabalho**. A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília: UNIBR, 1994. Tese ( Doutorado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Brasília. 1994.
- BASTOS, A.V.B. **Comprometimento no trabalho**. O estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, n.1, p. 44-62, 1995.
- BASTOS, A.V.B., LIRA, S.B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**. Um estudo de caso de uma instituição de saúde. *Administração e Sociedade*. v. 4, n.3, p.77-106, 1997.
- BASTOS, A.V.B., PEREIRA, A.M. **Mudanças organizacionais e o comprometimento no trabalho**. 21ª ENANPAD, v. Recursos Humanos, 1997.
- BASTOS, A.V.B. **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, p.48-60, outubro/dezembro, 2000.
- BASTOS, A. V. B. **Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante**. *Psico*, 24 (2), 29-48.1992.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33 (3), 52-64. 1993.

BASTOS, A.V.B. BORGES-ANDRADE, J.A. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. *Revista brasileira de administração contemporânea*, 1 (6), 205-218. 1995.

BECKER, H. S. **Notes on the concept of commitment**. *The American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40. 1960.

BECKER, T.E. **Foci and bases of commitment**: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244. 1992.

BOYD, C. **Individual Commitment and Organizational Chang**. New Yourk, Quorum Books, 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S. e SILVA, M. S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. Programa da XIX Reunião Anual de Psicologia. Ribeirão Preto, SP: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, p. 236. 1989.

BORGES-ANDRADE, J.E. **Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim**. Paper apresentado no Simpósio: Pesquisa sobre comprometimento organizacional no Brasil - o estado da arte. XXIII Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Psicologia. Ribeirão Preto, SP, mimeo. 1993.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública**: um estudo de caso em uma instituição universitária. Dissertação de mestrado. Salvador, Ba: Escola de Administração, UFBA. 1991.

BRANDÃO, M. G. A. e BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. *Revista de Administração*, 28 (3), 50-61. 1993.

- ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press. 1975.
- FINK, S.L. **High commitment workplaces**. New York.. Quorum Books. 1992.
- FLEURY, M.T.L. Cultura organizacional e estratégia de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, 26 (2), 3-11. 1991.
- GRIMES, A.W., BERGER, P.K. **Cosmopolitan local**: evaluation of the construct. *Administrative science quarterly*. v.15, p.407-416. 1970.
- GOMES, D. **Fator K: conscientização e comprometimento**. São Paulo. Pioneira. 1995.
- GOULDNER, A. W. **Cosmopolitans and locals**: toward an analysis of latent social roles - I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306. 1957.
- GOULDNER, A. W. **Cosmopolitans and locals**: towards an analysis of latent social roles - II. *Administrative Science Quarterly*, 2, 444-480. 1958.
- HALL, D.T. **A theoretical model of career subidentity development in organizational**. *Organizational Behavior and Human Review*, n.6, p.50-76. 1971.
- LACHMAN, R., ARANYA, N. **Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals**. *Journal of Occupational Behavior*, v.7, p.227-243. 1986.
- MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. **A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment**. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194. 1990.
- MARTINS, J.L.T.P. **Poder e comprometimento organizacional**. Dissertação (mestrado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília. 1998.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M. e Porter, L. W. **The measurement of organizational commitment**. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247. 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L.W. & STEERS, R. M. **Employee-Organization linkages** - the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press. 1982.

MOTTA, J.P. **Transformação organizacional**: a teoria e prática e a prática de inovar. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

PAZ, M.G.T. **Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder**. In: trabalho, organizações e cultura. Cooperativa de autores associados. São Paulo. p. 151-172. 1997.

REILLY, N.P., ORSAK, C.L. **A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing**. Journal of vocational psychology, v.39, n.3, p.322-330. 1991.

REICHERS, A.E. **A review and reconceptualization of organizational commitment**. Academy of Management Review, 10 (3), 465-476. 1985.

RYLE, G. **The concept of mind**. London: Hutchinson & Company Ltd. 1949.

RYLE, G. **On thinking**. Totowa, New Jersey: Rowman & Littlefield. 1979.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis-RJ. Vozes. 2000.

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Autores Associados. 2000.

SALANCIK, G. R. **Commitment and the control of organizational behavior and belief**. Em, B.M. Staw e G. R. Salancik (eds.), New directions in organizational behavior. Chicago: St. Clair, pp. 1-54. 1977.

SILVA, T.R.F. DA. **Comprometimento organizacional de gestores em uma organização de serviços**: o caso da FUNDATECNO. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de psicologia da UFSC. Florianópolis. 1998.

TUMA, N.B., GRIMES, A.J. **A comparison of models of role orientations of professionals in research**. Oriented University. Administrative science quarterly, v.26, p.187-206. 1981.

WALLACE, J.E. **Professional and organizational commitment: compatible or incompatible?** Journal of vocational behavior, n.42, p.333-349. 1993.

## ANEXO 1

### CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO TURMA ESPECIAL CIESA

#### PARTE I - DADOS PESSOAIS:

<b>IDADE:</b> <input type="checkbox"/> ATÉ 25 ANOS <input type="checkbox"/> DE 26 A 30 <input type="checkbox"/> DE 31 A 35 <input type="checkbox"/> DE 36 A 40 <input type="checkbox"/> DE 41 A 45 <input type="checkbox"/> DE 46 A 50 <input type="checkbox"/> ACIMA DE 50	<b>SEXO:</b> <input type="checkbox"/> MASC <input type="checkbox"/> FEM	<b>ESTADO CIVIL:</b> <input type="checkbox"/> SOLTEIRO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> VIÚVO <input type="checkbox"/> DESQUITADO <input type="checkbox"/> OUTRO	<b>ESCOLARIDADE:</b> <input type="checkbox"/> 1º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 1º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU INCOMPLETO <input type="checkbox"/> 2º GRAU COMPLETO <input type="checkbox"/> SUPERIOR INCOMPLETO <input type="checkbox"/> SUPERIOR COMPLETO <input type="checkbox"/> PÓS-GRADUADO
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>NÍVEL DE RENDA:</b> <input type="checkbox"/> ATÉ 4 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 5 A 8 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 9 A 12 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 13 A 16 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> DE 17 A 20 SALÁRIOS MÍNIMOS <input type="checkbox"/> ACIMA DE 20 SALÁRIOS MÍNIMOS	<b>LOTAÇÃO (DEPARTAMENTO):</b> <input type="checkbox"/> Tributação <input type="checkbox"/> Administração <input type="checkbox"/> Financeiro <input type="checkbox"/> Contábil <input type="checkbox"/> Orçamentário <input type="checkbox"/> Informática	<b>TEMPO DE SERVIÇO NA SEMEF:</b> ____ anos e ____ meses
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

<b>O seu emprego atual é o mesmo do primeiro emprego?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<b>Você ocupa cargo comissionado, função de confiança ou chefia?</b> <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	<b>OCUPAÇÃO:</b> _____ _____
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

#### PARTE II - A SUA RELAÇÃO COM ASPECTOS DO TRABALHO

A seguir você encontrará sentenças que procuram descrever o significado de vários aspectos do seu mundo de trabalho. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1. Se eu pudesse escolher uma profissão diferente da minha, que pagasse o mesmo, eu provavelmente a escolheria	
2. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	
3. Eu desejo, claramente, fazer minha carreira na profissão que escolhi.	
4. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	
5. Se eu pudesse fazer tudo novamente, eu não escolheria trabalhar na minha profissão atual.	
6. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	
7. Mesmo que eu tivesse todo o dinheiro que necessito sem trabalhar, eu, provavelmente, continuaria exercendo a minha profissão.	
8. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	
9. Eu gosto demais da minha profissão para largá-la.	
10. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	
11. Esta minha profissão é a ideal para trabalhar o resto da vida.	
12. Eu me sinto desapontado por ter escolhido a minha profissão.	
13. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	

14. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	
15. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	
16. Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	

### **PARTE III - A SUA RELAÇÃO COM O TRABALHO QUE REALIZA**

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com o trabalho que você realiza. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1. Eu me sinto tão absorvido pelo meu trabalho que sou capaz de deixar tudo o mais de lado.	
2. Eu sinto um grande prazer ao realizar o meu trabalho.	
3. Eu me sinto orgulhoso com a qualidade do trabalho que realizo.	
4. Não fico olhando o relógio para deixar o trabalho na hora certa.	
5. Não sinto o dia de trabalho se arrastando como se fosse nunca fosse acabar.	
6. Eu sou capaz de me concentrar no meu trabalho, desligando-me de outras coisas.	
7. Eu penso no meu trabalho até mesmo quando não estou no trabalho.	
8. O trabalho que realizo é uma das fontes principais de satisfação pessoal.	
9. Sentir que faço bem o meu trabalho é uma das maiores recompensas que tenho.	
10. Estou sempre me esforçando para melhorar as minhas habilidades no trabalho.	

### **PARTE IV - A SUA RELAÇÃO COM A EQUIPE OU GRUPO COM O QUAL**

#### **TRABALHA**

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram avaliar a sua relação com a equipe ou grupo com o qual você trabalha. Para responder pense no seu grupo ou equipe de trabalho aqui na SEMEF. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

1. Estou atento à maneira como os outros estão realizando o seu trabalho	
2. Estou pronto a ajudar meus colegas de trabalho quando necessário.	
3. Com relação aos meus colegas de trabalho, não tenho uma atitude de "cada um cuide de sua própria vida".	
4. Gosto muito de meus colegas de trabalho.	
5. No ambiente de trabalho desenvolvo boas amizades.	
6. Procuro atender as necessidades de meus colegas de trabalho, muitas vezes antes das minhas próprias necessidades.	
7. Faço esforços para manter boas relações com seus colegas de trabalho.	
8. Sinto-me realmente satisfeito em interagir com meus colegas de trabalho.	
9. Vejo os meus colegas de trabalho como uma "família".	
10. Esforço-me para receber bem seus novos colegas de trabalho.	

### **PARTE V-MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E A PERCEPÇÃO DE SEUS IMPACTOS**

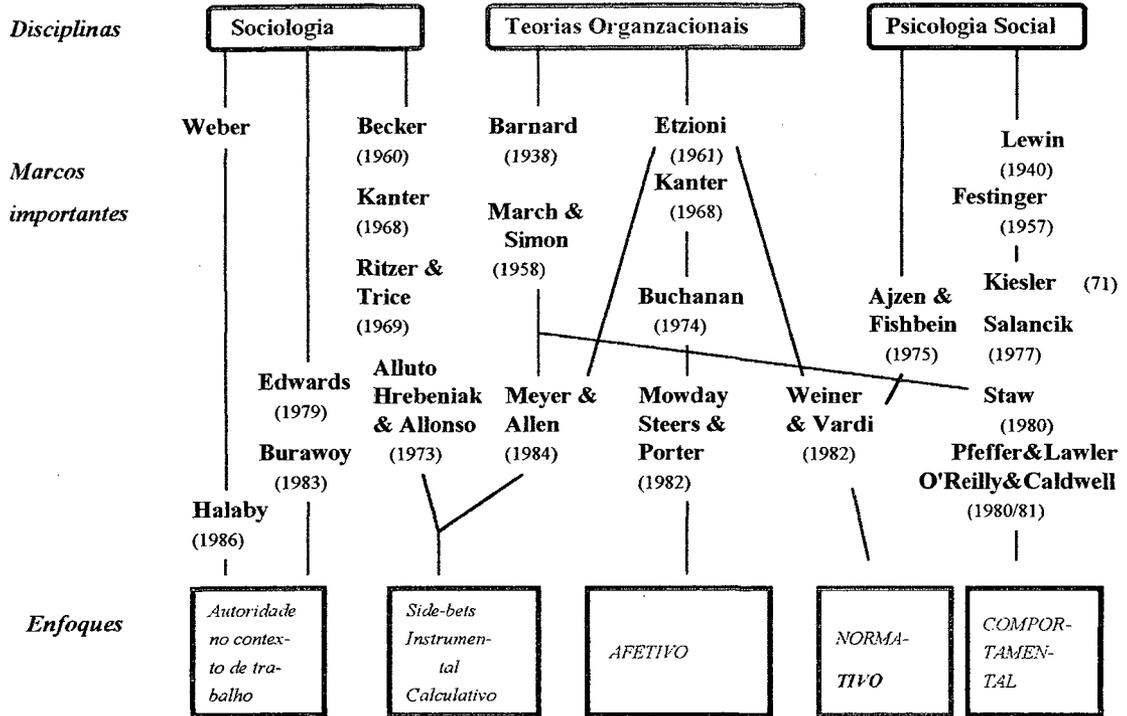
As organizações estão sempre em processo de mudança. Como você avalia os impactos das mudanças que estão ocorrendo (ou ocorreram nos últimos anos) aqui na SEMEF? Para avaliar cada item utilize os seguintes códigos:

1. Gerou em mim mais ansiedade do que tranquilidade em relação ao futuro	
2. Me despertou para a necessidade de capacitação profissional	
3. Me fez pensar em deixar a organização	

4. Piorou o clima de trabalho	
5. Me deu mais autonomia para trabalhar	
6. Estão no caminho correto que a organização deve seguir	
7. Fez com que os empregados se tornassem mais produtivos	
8. Dificultou o relacionamento com os colegas	
9. Tornou a SEMEF mais ágil	
10. Me levou a pensar no meu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização	
11. Me fez acreditar que não me aposentarei aqui	
12. Gerou um clima de competição entre os colegas	
13. Melhorou o desempenho das chefias	
14. Melhorou as relações da chefia com os empregados	
15. Diminuiu a hierarquia dentro da organização	
16. Aumentou a pressão por produtividade	
17. Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho	
18. Exigiu mais habilidades dos empregados	
19. Tenho que fazer um conjunto maior de tarefas	
20. Levou a organização a valorizar mais os seus empregados	
21. Diminuiu a supervisão sobre o trabalho que realizo	
22. Aumentou a nossa participação nas decisões sobre o trabalho que realizamos	
23. Tornaram os benefícios mais atrativos para o empregado	
24. Me fez ver novas alternativas de crescimento profissional	
25. O trabalho ficou mais fácil de ser realizado	
26. A administração da SEMEF ficou melhor	
27. As tarefas exigem mais atenção e cuidado	

## ANEXO 2

Quadro geral da evolução das diversas correntes de estudo



FONTE: BASTOS (1994)