



**CURSO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

**UMA FERRAMENTA PARA MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFMG**

Alexsandra Nascimento da Silva

**BELO HORIZONTE
2016**

Alexsandra Nascimento da Silva

**UMA FERRAMENTA PARA MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFMG**

Projeto de Intervenção apresentado a Faculdade de Educação da (UFMG), como requisito parcial para obtenção do certificado no Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Orientadora: Profa. Dra Conceição Clarete Xavier Travalha.

**Belo Horizonte
2016**

Alexsandra Nascimento da Silva

UMA FERRAMENTA PARA MENSURAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFMG

Projeto de Intervenção apresentado a Faculdade de Educação da (UFMG), como requisito parcial para obtenção do certificado no Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior.

Belo Horizonte, 04 de fevereiro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Profa. Conceição Clarete Xavier Travalha
Orientadora

Prof (a). Avaliador(a)

Prof(a). Avaliador(a)

“Esvazie sua mente de modelos, formas, seja amorfo como a água. Você coloca a água em um copo, ela se torna o copo. Você coloca a água em uma garrafa, ela se torna a garrafa. Você coloca ela em uma chaleira, ela se torna a chaleira. A água pode fluir, a água pode destruir. Seja água meu amigo.”

Bruce Lee

Para Cândido, Cida, Angélica, Adsa, André, Gabriel e Fernando, que me
incentivaram sem o saber.

**À minha família, pelo constante apoio,
Ao Roberto, pelas discussões infundáveis
E aos colegas da UFMG, pelas vivências e opiniões,
Os meus mais sinceros agradecimentos.**

Sumário

Introdução.....	8
Referencial teórico.....	11
Comprometimento organizacional.....	11
Mensuração do comprometimento organizacional.....	17
Objetivos.....	19
Geral.....	19
Específicos.....	19
- Revisão da literatura técnica sobre o assunto.....	Erro! Indicador não definido.
- Elaboração de uma ferramenta para a mensuração do conceito, adaptada à realidade da Universidade.....	Erro! Indicador não definido.
- Orientar políticas de Gestão de Recursos Humanos no âmbito da Universidade.....	19
Plano de Ação.....	20
Coleta de dados.....	20
Tabulação.....	28
Interpretação.....	31
Cronograma.....	33
Investimento.....	34
Monitoramento e Avaliação.....	35
Referências bibliográficas.....	37
ANEXO 1 – Escala de Bases do comprometimento organizacional (EBACO).....	38

Introdução

A necessidade de desenvolver e reter um patrimônio humano nas organizações evidenciou a necessidade de políticas de Recursos Humanos que visem o compromisso do trabalhador com a organização, o que se traduz tanto em um melhor desempenho quanto no desejo de estar e permanecer naquele ambiente de trabalho.

O trabalho sempre esteve presente na existência humana. Contudo, ao longo da História, suas concepções foram se alterando. Nos primórdios desenvolviam-se as atividades de caça e coleta de alimentos e uma incipiente atividade agrícola. Nesse contexto, o trabalho estava relacionado a atividades de subsistência.

Ao longo do tempo, as relações sociais e os modos de pensar foram se alterando de tal forma que criou-se uma noção do trabalho como algo indignificante, reservado para os escravos. De acordo com a filosofia de Platão, que ilustra o pensamento vigente nesta época, o trabalho braçal era algo degradante e, o cidadão deveria viver uma vida ociosa. A atividade mental era exaltada, mas não era considerado propriamente como um trabalho. Com o advento de Império Romano, o imaginário sobre o trabalho permaneceu praticamente inalterado, e o modelo escravocrata e a sua ideologia permaneceram por muito tempo.

A visão do trabalho sofreu profundas modificações com o surgimento do capitalismo quando, dentre outras, ocorreu o surgimento da manufatura e a divisão das tarefas, que implicou em especializações do trabalho, o que antes não acontecia. Atrelado a este conhecimento, surgiram formas de pensar que enalteciam o trabalho que gradualmente foi deixando de ser visto como sofrimento para adquirir uma conotação positiva. Entre essas novas ideologias pode-se mencionar o pensamento das religiões protestantes que conforme apontado por Weber (1981), contribuíram para a adesão dos indivíduos ao modelo capitalista ao apresentar o trabalho como uma forma de obediência a Deus e demonstração terrena de ser divinamente escolhido.

Contudo, este modelo, atrelado à noção de mais-valia, levou a um contexto de exploração da classe trabalhadora, o que gerou lutas proletárias para conter tais abusos. Assim, as noções de qualidade de vida, de comprometimento organizacional e redução do estresse no trabalho começaram a surgir, como uma resposta esses

movimentos.

Dessa forma, surgiu a preocupação em compreender o trabalho do ponto de vista do indivíduo, a fim de motivá-lo. Assim, dentre outras ações começou-se a pensar no enriquecimento dos cargos e em formas de se fornecer autonomia aos empregados. Ao mesmo tempo, a modernização dos modos de produção implicou redução do quadro de funcionários das empresas, com reflexos na dinâmica organizacional. Isto impactava tanto os funcionários que permaneciam na organização, que ficavam com receio de perder seus empregos, quanto o funcionário que saía e pensava em suas possibilidades de atuar em outra organização.

Toda essa dinâmica representa um desafio para os gestores que devem preocupar-se em reter os funcionários na organização de forma que eles continuem produtivos, o que implica atenção à sua qualidade de vida no trabalho, ao comprometimento deles para com a organização e o estresse envolvido nesse processo.

A Universidade Federal de Minas Gerais é uma instituição onde desde os anos 1920, se desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esta dinâmica envolve um número considerável de discentes, docentes, servidores e pessoas da comunidade externa.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017, a Universidade está engajada, no que tange em sua política de gestão de recursos humanos, em desenvolver ações voltadas para a capacitação e retenção de talentos, bem como de manutenção de qualidade de vida.

As mudanças socioeconômicas, tecnológicas e culturais têm enfraquecido o vínculo entre indivíduo e organização. Antes era comum a pessoa construir sua carreira inteira em uma única empresa. Hoje, a tendência é oposta, daí a necessidade de alternativas de retenção de talentos.

A mensuração do comprometimento organizacional pode contribuir para o alcance destes objetivos na medida em que pode orientar políticas de recursos humanos, auxiliando os gestores a compreenderem os movimentos de seus trabalhadores e elaborarem ações mais adequadas para o alcance dos objetivos da organização.

Um servidor comprometido com a organização em que se encontra é menos

propenso a rotatividade, absenteísmo e ao adoecimento devido a fatores relacionados ao emprego. Por outro lado, é um trabalhador mais satisfeito, menos estressado e de desempenho superior.

Referencial teórico

Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento organizacional é complexo, pois envolve várias facetas. Em linhas gerais, pode-se pensar no comprometimento como sendo um estado psicológico que caracteriza uma relação entre o indivíduo e a organização a que pertence e que implica decisão de dela permanecer (BASTOS, 1993).

De acordo com Bastos (1993) existem três bases teóricas que sustentam o conceito do comprometimento organizacional, a saber: a da sociologia, a da psicologia social e as teorias organizacionais.

Da sociologia, o constructo comprometimento foi influenciado pela ideia do apego do indivíduo à organização, tendo em vista as relações que ali se desenvolvem. Já a psicologia social acrescentou ao estudo do comprometimento organizacional aspectos do comportamento dos indivíduos, como a sua tendência de agir em consonância com seus valores. Quanto às teorias organizacionais, elas contribuíram para explicar o que o indivíduo leva de si para o ambiente de trabalho e como lida com as situações que ali se desenvolvem.

Sendo assim, o comprometimento organizacional é um conceito que envolve diversas dimensões, numa dinâmica que inclui as relações sociais que se desenvolvem dentro das organizações, as recompensas oferecidas aos empregados, as interações entre chefias e subordinados e a forma como o indivíduo se percebe como trabalhador naquele ambiente, entre outros. Neste contexto, se destacam algumas características do comprometimento dos empregados nas organizações:

- A autoridade no contexto do trabalho: considera que a maneira como o indivíduo se compromete com a organização é influenciada pela sua relação com a chefia. Boas lideranças podem inspirar um comprometimento maior entre os funcionários. Além disso, a relação autoridade-subordinação ali existente legitima a dedicação do empregado com as suas tarefas e com a organização em que trabalha.

-Instrumental ou calculativo, na qual se avalia se o trabalhador se compromete com a organização devido aos custos financeiros de pedir demissão,

seja ficando desempregado, deixando de perceber algum benefício ou ao adicional que lhe é importante ou tendo sua renda diminuída ao trocar de emprego ou função.

- Afetiva, que considera que o empregado se compromete com a organização porque se identifica e estabelece vínculos emocionais com ela. Neste caso, o comprometimento é considerado como um compromisso afetivo do funcionário com a instituição em que trabalha.

- Normativo, para qual o comprometimento do empregado com a organização está vinculado com a identificação que esse sente em relação aos valores desta. Assim, o funcionário se compromete porque sente que este é o seu dever.

A cultura pode ser definida como o conjunto de valores partilhado que produzem padrões normativos, que podem ser entendidas como as regras do grupo (Hofstede, 1991). Tais limites institucionais associam-se ao sistema de recompensas (motivação instrumental) para influenciar o comportamento.

Assim, o comportamento é o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização. A cultura organizacional é importante neste contexto para indicar quais são as normas vigentes.

Assim, as pressões normativas predispõem o indivíduo para se comportar de acordo com padrões internalizados. Quanto mais comprometido com a organização, menos o indivíduo faz questionamentos racionais sobre as consequências de suas ações. Ele não age em busca de recompensas ou objetivos (apesar de as receber) e sim porque acredita que é certo e moral agir daquela determinada forma.

Pressões internalizadas levam a padrões de comportamento, que o indivíduo assume de forma persistente e preocupada apesar de sacrifício pessoal. A essas pressões internas se somam os valores e normas partilhadas pela organização e a crenças instrumentais, relacionadas às consequências prováveis de um determinado desempenho. Isto se traduz em intenções comportamentais, que moldam os atos do indivíduo. Essas intenções moldam o comportamento, que pode ser manipulado pela organização via sistema de recompensas.

Segundo a abordagem comportamental, para qual o comprometimento é caracterizado por um envolvimento entre o empregado e a organização que se desenvolve de tal forma que, se comprometer com o seu trabalho faz parte do modo de ser da pessoa.

De acordo com esta abordagem, o comprometimento é um vínculo entre o indivíduo e a organização, que se traduz em atos e comportamentos persistentes.

Quando um indivíduo se compromete com algo, ele se esforça em agir de modo coerente. Tal compromisso se fortalece à medida em que tais atos são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. No caso das organizações de trabalho, isto implica um lento, mas consistente vínculo com a organização.

As pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações, devido a uma pressão psicológica que se acentua quando o ato é percebido como uma escolha. Se a ação foi interpretada como opção, o indivíduo se sente mais responsável por ela. Soma-se a isto o caráter de irreversibilidade da ação. Quanto mais o indivíduo perceber seu ato como irrevogável, maior o seu comprometimento com o seu curso de ação. O mesmo se dá com o caráter público ou explícito do ato. A percepção de que pessoas importantes para o indivíduo tomarão conhecimento de seu comportamento leva o sujeito a manter uma coerência entre o que diz e o que faz.

Desse modo, o comportamento do indivíduo (comprometido com o seu trabalho) se desenvolve em atitudes (engajamento), num ciclo retroalimentado de reforço do comportamento pelas atitudes, e vice-versa. Assim, um indivíduo que é levado “vestir a camisa” da organização, irá alinhar seu comportamento ao seu discurso, no que tange à organização.

Levando em consideração basicamente estas naturezas, diversos autores elaboraram modelos para explicar o comprometimento nas organizações. O padrão mais utilizado é o elaborado por Meyer e Allen em 1991, que leva em consideração três bases do comprometimento organizacional: afetivo, normativo e instrumental.

A base afetiva salienta que existe um envolvimento afetivo entre o indivíduo e a organização, que faz com que o empregado se identifique com a organização e desenvolva por ela sentimentos de lealdade, o que leva ao desejo de permanecer e se esforçar em benefício da organização.

Por sua vez, a base normativa entende o comprometimento como fruto de uma congruência entre os valores organizacionais e os indivíduos, que internalizam esses preceitos e passam a agir de acordo estes e com o que entendem que a organização espera deles, surgindo uma obrigação de nela permanecer.

E, por fim, a base instrumental do comprometimento diz respeito ao desejo do

indivíduo de permanecer na organização devido às recompensas materiais que ela proporciona.

Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento se desenvolve a partir de uma combinação dessas três bases, ou dimensões. Essas bases podem ter um peso maior ou menor de acordo com o indivíduo e a realidade presente na organização, o que a literatura denomina *antecedentes do comportamento organizacional*.

Entende-se por estes antecedentes as variáveis que de alguma forma alteram o nível de comprometimento dos sujeitos. Essas variáveis podem ser divididas em quatro grandes grupos: características pessoais, características do trabalho, experiências no trabalho, características organizacionais, e “estados” do papel.

Por características pessoais entende-se variáveis tais como gênero, idade, crença religiosa, escolaridade entre outras características relativas ao empregado. De uma forma geral, essas características se relacionam fracamente ao comprometimento, de uma forma geral.

No grupo de características do trabalho estão variáveis tais como variedade de habilidades, autonomia e motivação. Essas características estão fortemente relacionais ao comprometimento, exceto por autonomia, cuja correlação é menor.

Na categoria experiências no trabalho estão inseridas as variáveis tais como coesão do grupo, interdependência de tarefas, e as diversas relações entre líder e o grupo. A correlação entre esse grupo de características e comprometimento é alta.

Dentre as características organizacionais estão o tamanho e tipo da centralização da empresa. O estudo dos impactos dessas variáveis sobre o comprometimento organizacional ainda é incipiente.

E, por fim, em relação a características do papel estão variáveis tais como ambiguidade, conflito e sobrecarga, que se correlacionam negativamente ao comprometimento organizacional.

O Quadro 1 abaixo sintetiza essas informações, de acordo com dados obtidos de forma experimental:

Quadro 1	
Antecedentes do comprometimento organizacional	
1) Características pessoais	Correlação*
Idade	20
Sexo	14
Educação	9
Tempo na organização	17
Percepção de competência pessoal	63
Ética no trabalho	29
Nível ocupacional	19
Salário	18
2) Características do trabalho	
Variedade de habilidades	21
Autonomia	8
Inovação	35
Escopo	50
3) Relações líder-grupo	
Coesão do grupo	16
Interdependência da tarefa	22
Líder - Estruturação	29
Líder - Consideração	34
Líder - Comunicação	45
Liderança participativa	39
4) Características organizacionais	
Tamanho	0
Centralização	-6
5) Características do "papel"	
Ambiguidade	-22
Conflito	-27
Sobrecarga	-21
* Correlação estatística:	
entre <0 e 20	Pequena
entre 21 e 40	Moderada
> 40	Alta
Fonte: Adaptado de Bastos (1993)	

Os correlatos do comprometimento organizacional são variáveis observadas na realidade organizacional em paralelo ao comprometimento. Entre eles destacam-se a satisfação e a motivação. Esses conceitos aparecem imbricados ao

comprometimento porque envolvem elementos afetivos dos empregados, bem como alguns itens semelhantes nos instrumentos utilizados para mensurá-los. O Quadro 2 ilustra essas relações.

Quadro 2	
Correlatos do comprometimento organizacional	
	Correlação*
Motivação (geral)	56
Motivação (interna)	67
Envolvimento com o trabalho	44
Stress	-33
Comprometimento ocupação	44
Comprometimento sindicato	21
Satisfação no trabalho	
geral	53
intrínseca	35
extrínseca	17
supervisão	41
colegas (grupo)	35
promoções	39
pagamento	32
trabalho em si	60
* Correlação estatística	
entre <0 e 20	Pequena
entre 21 e 40	Moderada
> 40	Alta
Fonte: Adaptado de Bastos (1993)	

Já os consequentes do comportamento organizacional são variáveis com relação causal com o nível de dedicação observado. Elas podem ser divididas em duas categorias principais: uma que diz respeito à decisão de permanência ou não no emprego; e outra que diz respeito ao desempenho no trabalho.

O quadro 3 apresenta dados empíricos que mostram as relações entre estes conceitos. A análise dos dados revela que funcionários comprometidos tem uma menor possibilidade de saírem de seus empregos e buscar outras ocupações, se atrasam menos e permanecem mais tempo na organização.

Quadro 3	
Consequentes do comprometimento organizacional	
	Correlação*
Desempenho	
Avaliado por outros	14
Avaliação do produto	5
Percepção de alternativas de trabalho	9
Intenção de procurar novo trabalho	-60
Intenção de sair	-46
Comparecimento	10
Atrasos	-12
Rotatividade	-25
* Correlação estatística	
entre <0 e 20	Pequena
entre 21 e 40	Moderada
> 40	Alta
Fonte: Adaptado de Bastos (1993)	

Mensuração do comprometimento organizacional

Construção e validação da escala de bases do comprometimento organizacional

Conforme abordado anteriormente, o comprometimento organizacional é um conceito multidimensional. Para a maioria das suas abordagens há uma escala de mensuração associada, refletindo a pluralidade teórica envolvida. Como não há consenso entre os autores sobre a sua definição, existem diversas abordagens conceituais e propostas de mensuração distintas:

Para os autores que consideram o enfoque afetivo do comprometimento, ele é fruto do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização. Está relacionado à uma identificação com o seu trabalho, que se traduz em um sentimento de lealdade, um desejo de permanecer e de se esforçar em prol da organização.

Assim, o comprometimento pode, sob esta perspectiva, ser definido como “um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e

deseja manter-se como membro, de forma a facilitar a consecução destes objetivos.” (BASTOS, 1993, p. 54)

De acordo com esta abordagem, o comprometimento pode ser mensurado por meio de um questionário fechado, que envolve afirmativas sobre o sentimento de lealdade, desejo de pertencimento e desejo de se esforçar pela organização. O respondente marca em uma escala o grau de identificação entre o que sente e vivencia em cada uma das sentenças do teste. O escore final do teste indica qual é o grau de comprometimento entre o indivíduo e a organização, de acordo com as variáveis de análise.

Para o enfoque normativo, o indivíduo se compromete com a organização por uma obrigação moral. Dessa maneira, as ferramentas de mensuração dessa abordagem envolvem também questionários fechados, nos quais são apresentadas aos respondentes afirmações sobre o sentimento de dever em permanecer ou deixar a organização.

Por sua vez, para o enfoque instrumental, o comprometimento é visto como consequência de recompensas e custos associados a fazer parte da organização. Desta forma, o comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujos elementos são consequências de ações prévias que impõem limites ou restringem ações futuras.

A operacionalização dessa abordagem inclui escalas de mensuração da probabilidade do colaborador deixar a organização caso recebesse outras propostas envolvendo maior pagamento, maior status e maior liberdade.

Conforme já mencionado, o modelo de comprometimento organizacional mais adotado pelos pesquisadores da área é o elaborado por Meyer e Allen (1991). Ele leva em consideração os três enfoques listados acima: afetivos, normativo e instrumental.

Para avaliação deste conceito no âmbito da Universidade propõe-se o uso uma adaptação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), elaborada por Medeiros (2003). Tal caminho foi selecionado pelo fato da ferramenta levar em consideração várias perspectivas de análise, o que considerou-se ser potencializador da riqueza dos resultados a serem obtidos.

A EBACO mensura sete bases do comprometimento organizacional, sintetizados no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4		
Definições das bases do comprometimento organizacional		
	Base	
1	Afetiva	Crença e identificação com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais
2	Obrigação em permanecer	Crença de que tem obrigação moral em permanecer na organização.
3	Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar pelos objetivos da organização.
4	Afiliativa	Crença de que faz parte do grupo.
5	Falta de recompensas e oportunidade	Crença de que o esforço extra que realiza deve ser melhor recompensado pela organização.
6	Linha consistente de atividades	Crença de que deve manter certas atitudes e obedecer as regras da organização para se manter nela.
7	Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas oportunidades fora da organização
Adaptado de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008)		

A escala é composta por 28 itens, sendo quatro para cada uma das bases. A EBACO foi validada por Medeiros (2003) e utilizada por diversos outros autores em trabalhos semelhantes, o que demonstra a robustez do instrumento. A versão original da escala pode ser consultada no ANEXO 1.

Neste trabalho propõe-se a utilização de uma versão adaptada para ajustar-se melhor   realidade e cotidiano dos servidores da UFMG, conforme detalhado no plano de a o.

Objetivos

Geral

Elaborar uma ferramenta para mensuração do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Específico

- Orientar políticas de Gestão de Recursos Humanos no âmbito da Universidade.

Plano de Ação

Para atingir o objetivo deste projeto, propõe-se uma sequência de etapas que serão detalhadas nesta seção e sintetizadas no cronograma.

É importante, antes de sua execução que a comunidade interna, sobretudo os servidores sejam esclarecidos em relação aos seus objetivos e procedimentos.

Em linhas gerais, a aplicação da ferramenta e sua posterior tabulação fornecerá uma base de dados. Desta será possível extrair diversas informações que, por sua vez, poderão ser utilizadas para nortear ações de recursos humanos no âmbito da Universidade.

Coleta de dados

Neste projeto, propõe-se a realização de um levantamento a respeito do comprometimento dos servidores da Universidade. De acordo com Gil (1999), essa metodologia permite um conhecimento direto da realidade pois, na medida do possível, as pessoas informam seus pensamentos, sentimentos e opiniões de forma mais livre da interpretação do pesquisador. Além disto, ela possibilita a obtenção de considerável quantidade de dados em pouco tempo, e com custo baixo, bem como a facilidade de operacionalização dos dados, que podem ser agrupados em tabelas e tratados estatisticamente.

O universo da pesquisa é composto por todos os servidores da UFMG. A amostra será obtida por método não probabilístico, que possibilita ao pesquisador que realize recortes de acordo com os propósitos da pesquisa. Assim, pode-se avaliar o comprometimento dos servidores da UFMG como um todo, compondo a amostra de forma que nela se reflita o conjunto da Universidade, ou seja, mantendo-se na amostra a mesma proporção presente em cada uma de suas unidades acadêmicas ou administrativas. De maneira semelhante, pode ser tomada apenas uma determinada unidade, setor, departamento, dentro os vários recortes possíveis.

Entretanto, o tamanho recomendado da amostra é de trinta indivíduos, de acordo com Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008), por razões estatísticas. A aplicação do questionário pode ser repetida em intervalos de tempo, a fim de observar o efeito de alterações de políticas, sobretudo às de recursos humanos, no comprometimento de seus funcionários.

Assim, poderia ser desenvolvido um projeto piloto em um departamento/setor a ser escolhido pelos pesquisadores.

Os dados serão coletados por meio de questionários auto aplicados, que podem ser entregues aos servidores em papel ou por meio eletrônico, com o uso de uma ferramenta similar ao Google Formulários. As duas versões do questionários serão equivalentes, e visam tornar o levantamento acessível ao maior número possível de funcionários.

É recomendável o uso da versão digital, pois assim é facilitada tanto a divulgação do questionário como a posterior tabulação dos dados. Contudo, a versão impressa possibilita o acesso a servidores com dificuldades de acesso a equipamentos de informática, ou que não contam com acesso a eles em seu ambiente rotineiro de trabalho.

Antes da aplicação do questionário para os servidores, é necessário a realização de um pré-teste. Apesar deste projeto considerar o uso de um instrumento robusto para coleta de dados, a EBACO, já validado e utilizado em levantamentos similares, é necessário averiguar se o texto do mesmo e as adaptações feitas estão claras para a amostra a qual se destina.

Em relação à adaptação da EBACO, procurou-se adequar alguns termos para que a realidade da Universidade fosse melhor representada. Contudo, para não comprometer a validade do instrumento, não foram realizadas alterações significativas, sendo mantidos o sentido original dos itens, a ordem e quantidade dos mesmos.

A ferramenta proposta está apresentada adiante. Ela é composta por uma parte inicial que visa obtenção de dados referentes ao perfil da amostra, tais como gênero, setor de lotação, tempo de exercício na UFMG, entre outros. Esses dados possibilitarão não só a caracterização dos respondentes como o cruzamento de dados, enriquecendo as conclusões posteriores da pesquisa. Essa seção não visa a identificação individual dos respondentes, aos quais será garantido o sigilo. A EBACO é um instrumento para mensuração do comprometimento organizacional de um grupo, não fornecendo nenhum critério para interpretação dos dados obtidos de um único indivíduo.

Escala de bases do comprometimento organizacional - EBACO (adaptada)					
				Questionário nº	
Gênero:		Idade:			
Ano de ingresso na UFMG			Cargo:		
Unidade/Setor:					
Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
1) Desde que entrei na UFMG, meus valores pessoais e os da Universidade têm se tornado mais parecidos.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
2) A razão de eu preferir a UFMG em relação a outros locais de trabalho é por causa do que ela simboliza, de seus valores.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

3) Eu me identifico com a filosofia da UFMG.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
4) Eu acredito nos valores e objetivos da Universidade.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
5) Eu não deixaria a UFMG agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
6) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que seria certo deixar a UFMG agora.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
7) Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

8) Acredito que não seria certo deixar a UFMG porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

9) Todo servidor deve buscar atingir os objetivos da Universidade.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

10) Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na UFMG.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

11) O bom servidor deve se esforçar para que a Universidade tenha os melhores resultados possíveis.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

12) O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

13) Na Universidade, eu sinto que faço parte do grupo.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
14) Sou reconhecido pelas pessoas da Universidade como alguém do grupo.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
15) Sinto que meus colegas me consideram como um membro da equipe de trabalho.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
16) Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela Universidade.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
17) Se eu já não tivesse dado tanto de mim pela Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

18) A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendere esforços extras em benefício da Universidade.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

19) Minha visão pessoal sobre a UFMG é diferente daquela que expresso publicamente.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

20) Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na Universidade.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

21) Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei o meu emprego.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

22) Na situação atual, ficar na UFMG é uma necessidade tanto quanto um desejo.

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6

Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
23) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
24) Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
25) Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
26) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Universidade.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
27) Uma das consequências negativas de deixar a UFMG seria a escassez de oportunidades imediatas de trabalho.					
Discordo					Concordo

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente
28) Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.					
Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

Na sequência do questionário são apresentados enunciados que manifestam opiniões ou atitudes condizentes com o que é apresentado na literatura científica sobre o tema, e solicita-se ao respondente que os avalie de acordo com o que sente a respeito.

É pedido a eles que manifestem o quanto concordam ou discordam de afirmativas, seguindo-se a seguinte escala de graduação:

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

Esta escala apresenta um contínuo de atitudes possíveis, contendo seis graus de variação contidas entre dois extremos.

Tabulação

Após a aplicação, de acordo com Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008) e Gil (1999), a tabulação deve seguir os seguintes procedimentos:

- a) Transcrição dos dados obtidos para uma planilha;
- b) Cálculo da média de respostas obtida em cada um dos itens do questionário;
- c) Multiplicação da média obtida em cada uma das questões pelo seu peso, conforme o Quadro 5:

Quadro 5		
Itens do questionário e respectivos pesos		
		Pesos
1	Desde que entrei na UFMG, meus valores pessoais e os da Universidade têm se tornado mais parecidos.	0,74
2	A razão de eu preferir a UFMG em relação a outros locais de trabalho é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
3	Eu me identifico com a filosofia da UFMG.	0,80
4	Eu acredito nos valores e objetivos da Universidade.	0,78
5	Eu não deixaria a UFMG agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
6	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu não sinto que seria certo deixar a UFMG agora.	0,79
7	Eu me sentiria culpado se deixasse a Universidade agora.	0,82
8	Acredito que não seria certo deixar a UFMG porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
9	Todo servidor deve buscar atingir os objetivos da Universidade.	0,65
10	Eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na UFMG.	0,81
11	O bom servidor deve se esforçar para que a Universidade tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
12	O servidor tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
13	Na Universidade, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
14	Sou reconhecido pelas pessoas da Universidade como alguém do grupo.	0,82
15	Sinto que meus colegas me consideram como um membro da equipe de trabalho.	0,76
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pela Universidade.	0,68
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim pela Universidade, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício da Universidade.	0,77

19	Minha visão pessoal sobre a UFMG é diferente daquela que expressei publicamente.	0,72
20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim na Universidade.	0,60
21	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí o meu emprego.	0,69
22	Na situação atual, ficar na UFMG é uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
25	Se eu decidisse deixar a Universidade agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a Universidade.	0,77
27	Uma das consequências negativas de deixar a UFMG seria a escassez de oportunidades imediatas de trabalho.	0,84
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78
Adaptado de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008)		

Estes pesos são originados de pesquisas empíricas sobre o tema, e devem ser inseridos no cálculo para fins de acertos estatísticos.

d) Os valores correspondentes a uma mesma base, devem ser somados para obter um *escore* global daquele aspecto do comprometimento organizacional, de acordo com a classificação apresentada no quadro 6:

Quadro 6	
Correspondência entre bases e enunciados	
Base	Enunciados
Afetiva	1,2,3,4
Obrigação em permanecer	5,6,7,8
Obrigação pelo desempenho	9,10,11,12
Afiliativa	13,14,15,16
Falta de recompensas e oportunidade	17,18,19,20
Linha consistente de atividades	21,22,23,24
Escassez de alternativas	25,26,27,28
Adaptado de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008)	

Interpretação

De acordo com Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008), apesar da aplicação do questionário ser individual, a interpretação dos resultados da EBACO deve ser realizada em conjunto, pois o comprometimento é mais influenciado por características da organização do que individuais.

O quadro 7 apresenta os valores de referência para análise dos dados obtidos.

Quadro 7	
Interpretação dos dados	
Base afetiva	
Baixo comprometimento	Abaixo de 5,87
Comprometimento abaixo da média	Entre 5,87 e 11,21
Comprometimento acima da média	Entre 11,21 e 16,55
Alto comprometimento	Maior que 16,55
Obrigação em permanecer	
Baixo comprometimento	Abaixo de 10,62
Comprometimento abaixo da média	Entre 10,62 e 14,69
Comprometimento acima da média	Entre 14,69 e 18,75
Alto comprometimento	Maior que 18,75
Obrigação pelo desempenho	
Baixo comprometimento	Abaixo de 3,60
Comprometimento abaixo da média	Entre 3,60 e 8,38
Comprometimento acima da média	Entre 8,38 e 13,34
Alto comprometimento	Maior que 13,34
Afiliativa	
Baixo comprometimento	Abaixo de 14,77
Comprometimento abaixo da média	Entre 14,77 e 16,82
Comprometimento acima da média	Entre 16,82 e 17,88
Alto comprometimento	Acima de 17,88
Falta de recompensas e oportunidade	
Baixo comprometimento	Abaixo de 4,36
Comprometimento abaixo da média	Entre 4,36 e 8,78
Comprometimento acima da média	Entre 8,78 e 13,20
Alto comprometimento	Maior que 13,20

Falta de recompensas e oportunidade	
Baixo comprometimento	Abaixo de 8,52
Comprometimento abaixo da média	Entre 8,52 e 12,13
Comprometimento acima da média	Entre 12,13 e 15,63
Alto comprometimento	Maior que 15,63
Escassez de alternativas	
Baixo comprometimento	Abaixo de 11,46
Comprometimento abaixo da média	Entre 11,46 e 14,78
Comprometimento acima da média	Entre 14,78 e 17,85
Alto comprometimento	Maior que 17,85
Adaptado de Bastos, Siqueira, Medeiros e Menezes (2008)	

Cronograma

Item	Ações	Meses											
		2016											
		jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
1	Apresentação do projeto de intervenção aos servidores	x	x	x	x	x							
2	Aplicação do pré-teste do questionário					x	x						
3	Ajuste do questionário (se necessário)						x	x					
4	Envio dos questionários em formato digital								x	x			
5	Aplicação dos questionários em meio físico										x		
6	Tabulação dos dados										X		
7	Análise dos dados										X	X	
8	Elaboração do relatório final											x	X
9	Apresentação dos resultados para a PRORH												X

Investimento

Investimento (12 meses)		
Material Permanente		
	Valor unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
2 Computadores	R\$ 1.200,00	R\$ 2.400,00
1 Impressora	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Material de consumo		
	Valor unitário (R\$)	Valor Total (R\$)
Papel A4 (10 pcts com 500 folhas)	R\$ 18,00	R\$ 180,00
Cartuchos para impressora (10 unidades)	R\$ 75,00	R\$ 750,00
2 pen drive 16 Gb	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Recursos Humanos		
	Valor mensal (R\$)	Valor Total (R\$)
2 Bolsa para estagiário (12 meses)	R\$ 500,00	R\$ 12.000,00
	Total geral:	R\$ 16.190,00

Monitoramento e Avaliação

O cronograma do projeto, ao estabelecer prazos, pode ser utilizado como ferramenta de controle para avaliação do andamento temporal do projeto.

De maneira semelhante, a tabela de investimento pode ser utilizada como mecanismo para controle dos custos envolvidos.

Caso seja necessário, outras métricas podem ser utilizadas para o acompanhamento do andamento do projeto como, por exemplo, número de questionários respondidos, número de setores alcançados, entre outra.

O constructo comprometimento no trabalho ajuda a explicar e predizer o comportamento do trabalhador. O comprometimento é uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuações do que a motivação, por exemplo. Assim, é um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto do trabalho: rotatividade, absenteísmo e qualidade do desempenho.

A análise dos dados irá fornecer subsídios para a elaboração de política de recursos humanos na Universidade. A esse respeito, é importante destacar que não existe uma série de passos que, se seguida à risca, levarão as organizações a obterem o comprometimento de seus funcionários. A obtenção disso é algo que varia de caso a caso, dependendo da realidade da organização, do negócio e dos funcionários que nela atuam.

Contudo, existem indicativos dos caminhos a serem percorridos na literatura da área. De acordo com estes estudos, as práticas relacionadas ao alto comprometimento são:

- 1) valores *people-first*; que priorizem o servidor em seu aspecto humano.
- 2) diálogos de mão-dupla; que possibilitem ao servidor expor as suas opiniões em uma escuta atenta.
- 3) comunhão; incentivo a atividades que estimulem a integração e socialização dos indivíduos do grupo.
- 4) mediação transcendental;
- 5) contratação baseada em valor;
- 6) segurança; estabilidade ao servidor.
- 7) recompensas extrínsecas palpáveis; tais como gratificações, bônus e auxílios,

8) realização, fornecer ao trabalhador oportunidade de desenvolver suas capacidades e ser reconhecido. A ideia é que vínculos fortes podem ser obtidos quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador.

De acordo com dados empíricos, essas práticas levam os empregados a comprometer-se com a organização, pois trabalham nas bases do comprometimento.

Cabe aos gestores compreenderem teoricamente esse conceito e as formas de operacionaliza-los. De posse dos dados obtidos e levando em consideração os objetivos organizacionais, sugere-se a elaboração um plano de ação para conduzir a obtenção ou melhoria do comprometimento.

Referências bibliográficas

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. São Paulo: **RAE**, vol. 33, nº 3, pp. 52-64, maio/jun 1993.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire, MENEZES, Igor Gomes. Comprometimento organizacional. IN: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias *et cols.* **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. pp.49-95.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of mind**. New York: MsGraw-Hill, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Greenwich, n.1, p. 61-89, Apr 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira/UnB, 1981.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2013-2017**. Belo Horizonte, 2013.

ANEXO 1 – Escala de Bases do comprometimento organizacional (EBACO)

Escala de bases do comprometimento organizacional - EBACO (MEDEIROS, 2003)

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

Discordo					Concordo
1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

- 1) Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares
- 2) A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
- 3) Eu me identifico com a filosofia desta organização.
- 4) Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
- 5) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
- 6) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a minha organização agora.
- 7) Eu me sentiria culpado se deixasse a minha organização agora.
- 8) Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
- 9) Todo empregado deve buscar atingir os resultados da empresa.
- 10) Eu tenho obrigação em desempenhar bem a minha função na empresa.
- 11) O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
- 12) O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
- 13) Nesta empresa, sinto que faço parte do grupo.
- 14) Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.

- 15) Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
- 16) Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
- 17) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nessa organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
- 18) A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefícios desta organização.
- 19) Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresse publicamente.

- 20) Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
- 21) Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
- 22) Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
- 23) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
- 24) Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
- 25) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
- 26) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização.
- 27) Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
- 28) Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.