

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

JANAÍNA DRUMMOND DE CARVALHO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO:
UM ESTUDO NA SEGURIDADE SOCIAL DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
2015

Janaína Drummond de Carvalho

**Comprometimento organizacional no serviço público:
um estudo na seguridade social de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

Belo Horizonte
2015



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JANAINA DRUMMOND DE CARVALHO**, REGISTRO Nº 557/2015. No dia 03 de março de 2015, às 11:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 04 de fevereiro de 2015, para julgar o trabalho final intitulado "**Comprometimento Organizacional no Serviço Público: Um Estudo na Seguridade Social de Minas Gerais**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Dr. Kely César Martins de Paiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;


() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);


() REPROVAÇÃO.


O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03 de março de 2015.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva..... .....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Deise Luiza da Silva Ferraz..... .....
(CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo..... .....
(Faculdade Novos Horizontes/MG)

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não é resultado de um trabalho isolado, pois envolveu a colaboração e a participação de várias pessoas. Assim, faz-se necessário agradecer ...

À Professora Kely César Martins de Paiva, minha orientadora, pelo empenho, incentivo, disponibilidade, dedicação e competência na definição dos rumos deste trabalho.

Aos colegas de curso, pelos momentos de reflexão, de estudo e, alguns poucos, de diversão, em especial ao Marcos, por seus conselhos e troca de ideias durante todo o mestrado, além da sua contribuição na versão do resumo em língua estrangeira.

Aos meus pais e irmãos por acreditarem em mim, incentivando os meus estudos e progresso profissional e pessoal.

Ao meu noivo, Rafael, pelo carinho e paciência, pois sua presença foi fundamental no sentido de superar os momentos de dificuldade e estresse.

Às colegas de trabalho, Rosana e Maria Alice, pois incentivaram e permitiram o meu afastamento temporário do trabalho com vistas a viabilizar a dedicação integral ao curso na sua fase mais difícil.

Aos demais colegas de trabalho do INSS, pela colaboração e participação na pesquisa.

Aos amigos e à minha família que aceitaram a minha ausência temporária em diversas ocasiões em prol da realização deste trabalho.

A todos os que se fizeram presentes, solidários, contribuindo, de alguma forma, para a realização deste trabalho.

Podemos facilmente perdoar uma criança que tem medo do escuro; a real tragédia da vida é quando os homens têm medo da luz.

Platão

Se a educação sozinha não pode transformar a sociedade, tampouco sem ela a sociedade muda.

Paulo Freire

RESUMO

As organizações passam por transformações constantes em razão das demandas ambientais que requerem capacidade de mudança e adaptação diante de novos cenários, exigindo estratégias diversificadas de atuação. Nesse contexto, têm-se as instituições públicas brasileiras, entidades do governo com funções sociais que visam o bem da coletividade em detrimento do alcance de objetivos individuais, necessitando adequar-se, inclusive, aos novos pressupostos gerenciais originados após a reforma da gestão pública que transformou a Administração Pública Burocrática em Estado Gerencial. Neste cenário, tem-se o comprometimento organizacional, considerado como um fator-chave do desempenho organizacional, levando as organizações a se voltarem para a compreensão das variáveis que permeiam o envolvimento do indivíduo com a organização a que pertence, procurando, ainda, fortalecer os vínculos desse envolvimento. Visando oferecer sua contribuição à discussão do assunto, este trabalho foi realizado em uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) em Minas Gerais, autarquia responsável pela execução da política previdenciária do governo, após um período de mudanças com reestruturação da carreira e adoção de novas ferramentas administrativas de gestão de pessoas. Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de campo, descritiva, utilizando abordagens quantitativa e qualitativa, implicando triangulação metodológica. Como técnicas de coleta e análise de dados, foram utilizados: levantamento documental, cujos dados secundários foram submetidos à análise documental; questionários, cujos dados primários obtidos foram tabulados estatisticamente, de forma uni e bivariada; e entrevistas semiestruturadas, cujos dados primários foram submetidos à análise de conteúdo. Na primeira fase da pesquisa, observou-se predomínio para a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, seguida da calculativa. Através da realização de testes bivariados, foram constatadas diferenças entre grupos da amostra (sexo, faixa etária, estado civil, cargo, tempo no cargo e tempo na organização). Em relação à segunda fase da pesquisa, predominam nos relatos dos entrevistados aspectos que remontam ao enfoque calculativo, seguido pelo afetivo, que pouco se manifestou, e pelo normativo, quase inexistente no contexto estudado. A realização deste estudo adere à agenda de pesquisa sobre o tema no campo dos estudos do comportamento organizacional, assim como viabiliza reflexões e análises acerca da temática do comprometimento como elemento indispensável no alcance da efetividade organizacional.

Palavras-chave: comprometimento, comprometimento organizacional, serviço público, triangulação.

ABSTRACT

Organizations undergo constant changes due to the environmental demands that require capacity for change and adaptation before new scenarios that claim for diverse strategies of action. In this context, there are the Brazilian Public Institutions, entities with social function that seek the society's welfare instead of individual objectives which require it adapt to the new management models originated after public management reform that transformed the Bureaucratic Public Administration in Management State. In this scenario, the organizational commitment is considered a key factor to organizational performance driving organizations to seek to understand the variables that determine the individual's involvement and strengthening the his bonds to it. Offering a contribution to the discussion of the subject, this work was carried on in a unit of the National Institute of Social Security (INSS) in Minas Gerais, an organization that runs the social security policy of the government, after a period of changes when the government employee's career was restructured and new administrative tools of personnel management tools were adopted. This study can be characterized as a field, descriptive research using quantitative and qualitative approaches, involving, therefore, methodological triangulation. The data collection techniques and data analysis used documentary survey, whose secondary data were submitted to document analysis; questionnaires, whose primary data obtained were statistically tabulated using uni-variate and bivariate analysis; and semi-structured interviews, whose primary data were subjected to content analysis. In the first stage of the research, predominated the affective dimension of organizational commitment, followed by the calculative dimension. Bivariate tests conducted found differences between sample groups concerning gender, age, marital status, position, time in office and time in the organization. In the second stage of the research aspects predominate dating back to the calculative approach, followed by affective, little is expressed, and the normative, almost non-existent in the context studied. The study belongs to the research agenda on the topic in the field of organizational behavior studies, promoting reflection and analysis about the theme of commitment as an essential element in achieving organizational effectiveness.

Keywords: commitment, organizational commitment, public service, methodological triangulation.

LISTA DE SIGLAS

ADI – Avaliação de Desempenho individual

APS - Agência de Previdência Social

EBACO - Escala de Bases do Comportamento Organizacional

EOCA - Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo

ECOC - Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo

ECON - Escala de Comprometimento Organizacional Normativo

ECT – Empresa de Correios e Telégrafos

EICCO - Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional

ENANPAD - Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

INPS - Instituto Nacional de Previdência Social

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

OCQ - *Organization Commitment Questionnaire*

PIFO - Perdas de Investimentos Feitos na Organização

PP - Perdas Profissionais

PRO - Perdas de Retribuições Organizacionais

PST - Perdas Sociais no Trabalho

RAC - Revista da Administração Contemporânea

RAE - Revista da Administração de Empresas

RAP - Revista da Administração Pública

RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo

SSPS - *Statistical Package for Social Sciences*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de Figuras

Figura 1 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “Comprometimento Organizacional”36

Figura 2 – Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional44

2. Lista de Gráficos

Gráfico 1– Percentual de respondentes por sexo	71
Gráfico 2– Percentual de respondentes por faixa etária	72
Gráfico 3– Percentual de respondentes por estado civil	73
Gráfico 4– Percentual de respondentes por escolaridade	74
Gráfico 5– Percentual de respondentes por cargo	75
Gráfico 6– Percentual de respondentes por tempo de atuação no cargo.....	76
Gráfico 7– Percentual de respondentes por tempo de atuação no INSS	77
Gráfico 8– Percentual de respondentes por área	78
Gráfico 9– Percentual de servidores por área	78
Gráfico 10– Percentual de respondentes por sexo	98
Gráfico 11– Percentual de respondentes por faixa etária	99
Gráfico 12– Percentual de respondentes por estado civil	100
Gráfico 13– Percentual de respondentes por escolaridade	101
Gráfico 14– Percentual de respondentes por cargo	101
Gráfico 15– Percentual de respondentes por tempo de atuação no cargo.....	102
Gráfico 16– Percentual de respondentes por tempo de atuação no INSS	103
Gráfico 17– Percentual de respondentes por área.....	104

3. Lista de Quadros

Quadro 1 - Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos quatro componentes da ECOC	41
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Medidas descritivas da amostra total segundo as dimensões de comprometimento	79
Tabela 2 – Percentuais de respondentes da amostra total, segundo níveis das dimensões de comprometimento	80
Tabela 3 – Caracterização da amostra total segundo perdas associadas ao comprometimento calculativo	81
Tabela 4 – Percentuais de respondentes da amostra total segundo níveis das perdas associadas ao comprometimento calculativo	81
Tabela 5 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por sexo	82
Tabela 6 - Resultados dos testes de comparação na amostra total por estado civil	84
Tabela 7 - Resultados dos testes de comparação na amostra total por faixa etária	85
Tabela 8 - Resultados dos testes de comparação na amostra total por escolaridade	88
Tabela 9 - Resultados dos testes de comparação na amostra total por cargos	90
Tabela 10 - Resultados dos testes de comparação na amostra total por tempo de trabalho no cargo	92
Tabela 11 - Resultados dos testes de comparação na amostra total por tempo de trabalho total na instituição	94
Tabela 12 – Resultados dos testes de correlações entre os comprometimentos e as variáveis demográficas e funcionais	96
Tabela 13 - Resultados dos testes de correlações dos cruzamentos entre as dimensões que compõem o construto de comprometimento	97
Tabela 14 - Motivos de ingresso no INSS, segundo os entrevistados	105
Tabela 15 – Motivo de permanência no INSS, segundo os entrevistados	107
Tabela 16 – Origem do vínculo de permanência no INSS, segundo os entrevistados	109
Tabela 17 – Motivos para sair e trabalhar em outro lugar, segundo os entrevistados	111
Tabela 18 – Perdas decorrentes da saída do INSS para trabalhar em outro lugar, segundo os entrevistados	113
Tabela 19 – Avaliação do comprometimento, segundo os entrevistados	115

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	14
1.1 Objetivos	17
1.2 Justificativa	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 As reformas de gestão do estado brasileiro	21
2.2 Comprometimento organizacional	26
2.3 Evolução histórica do conceito de comprometimento	28
2.4 Enfoques no estudo do comprometimento	31
2.4.1 <i>Enfoque afetivo</i>	32
2.4.2 <i>Enfoque instrumental</i>	33
2.4.3 <i>Enfoque normativo</i>	33
2.4.4 <i>Enfoque sociológico</i>	34
2.4.5 <i>Enfoque comportamental</i>	34
2.5 Modelos e escalas de mensuração do comprometimento	37
2.5.1 <i>Modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991)</i>	37
2.5.2 <i>Modelo de múltiplas bases do comprometimento organizacional</i>	38
2.5.3 <i>Escalas de mensuração do comprometimento</i>	40
2.6 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional	43
2.6.1 <i>Antecedentes do comprometimento organizacional</i>	45
2.6.2 <i>Correlatos do comprometimento organizacional</i>	46
2.6.3 <i>Consequentes do comprometimento organizacional</i>	47
2.7 O comprometimento organizacional no setor público	48
2.8 Pesquisas recentes sobre comprometimento no serviço público	50
3 METODOLOGIA	58
3.1 Caracterização da pesquisa	58
3.2 Unidades de análise e observação	59
3.3 Técnicas de coleta de dados	60
3.4 Técnicas de análise de dados	61
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.1 Caracterização da organização pesquisada	65
4.2 Comprometimento organizacional segundo os questionários	70
4.2.1 <i>Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos participantes da pesquisa</i>	71
4.2.2 <i>O comprometimento organizacional dos respondentes</i>	79
4.2.3 <i>Comparações e tendências sobre o comprometimento entre os grupos de respondentes</i>	82
4.3 Comprometimento organizacional segundo os entrevistados	97
4.3.1 <i>Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos entrevistados</i>	98
4.3.2 <i>Análise do comprometimento organizacional</i>	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118

REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE	130
ANEXOS	131

1 APRESENTAÇÃO

As aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em curso na sociedade têm profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais (BASTOS, 1993; BASTOS *et al.*, 2008). Nesse cenário, ampliou-se uma preocupação crescente com a gestão de recursos humanos, principalmente em decorrência das grandes tensões mundiais, como a crise de 1929, que fizeram repensar o papel do homem no processo produtivo (BENNIS, 1976).

Nesse sentido, a partir da década de 1930, emergiram novas perspectivas de se lidar com o patrimônio humano das organizações, considerando a busca por produtividade e qualidade, tornando a questão da gestão de recursos humanos central nos anos 1980, pois as inovações tecnológicas se frustraram ou perderam força caso a organização não dispusesse de um patrimônio efetivamente comprometido com o trabalho (BASTOS, 1993; BASTOS *et al.*, 2008).

A década de 1990 considerou a gestão de recursos humanos como elemento propulsor do desempenho organizacional, sendo o comprometimento visto como um ideal a ser alcançado pelas empresas que despendem grandes esforços na busca e retenção de pessoas mais bem qualificadas e propensas a ser comprometidas com as organizações (MEDEIROS *et al.*, 2003). Nesse sentido, o pressuposto que guia a maior parte da pesquisa sobre o tema e, certamente, a quase totalidade das intervenções nas organizações é o de que elevados níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo ou benéfico para ambos (BASTOS, 1993; BASTOS *et al.*, 2008).

Dessa forma, a compreensão da dinâmica do comprometimento é de suma importância para as organizações, pois interfere diretamente nos resultados produzidos pelos indivíduos. Segundo Filenga e Siqueira (2006), quando o empregado reconhece as funções sociais na organização para a qual trabalha, atribuindo-lhe o papel de credora, passa a posicionar-se como devedor, sentindo-se, de certa forma, obrigado ou constrangido a lhe retribuir os favores prestados. De forma similar, Flauzino e Borges-Andrade (2008) afirmam que o comprometer-se com a organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido de identificar-se com ela, desejando manter-se como seu membro, satisfazendo seus interesses e facilitando o alcance das missões organizacionais.

O conceito de comprometimento no âmbito da relação entre indivíduo e organização é encarado principalmente como uma atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental, podendo ser medido por instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio de conhecimento, usualmente pautados no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) (BOTELHO; PAIVA, 2011). Por outro lado, o conceito de comprometimento significa uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos de seu ambiente de trabalho, em especial com sua organização empregadora (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

O comprometimento no setor público merece destaque, pois nele deve existir um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão, sendo que o poder público deve visar à qualidade na prestação de seus serviços, de forma que o desempenho de suas atividades seja célere, almejando a perfeição e alcançando resultados positivos, sendo necessário, para isso, servidores comprometidos com o exercício de suas funções (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008; BOTELHO; PAIVA, 2011). Além disso, o estudo do comprometimento organizacional em instituições públicas continua muito desejável, pois constitui fator preditor de desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho (BORGES-ANDRADE, 1994a; BOTELHO; PAIVA, 2011).

Borges-Andrade (1994a) afirma que o comprometimento no serviço público é variável estratégica a ser considerada no sentido de tornar as instituições públicas mais responsivas, produtivas, acreditáveis e sustentáveis. Dessa maneira, uma força de trabalho bem estruturada constitui uma variável fundamental para manter o bom desempenho organizacional (MARQUES *et al.*, 2012). Além disso, Flauzino e Borges-Andrade (2008) apontam a necessidade de estudos no serviço público pelo fato de influenciar quaisquer tipos de transformações no desenvolvimento social, econômico ou político de um país.

Considerando o caso brasileiro, o setor público, ou administração pública, passa por uma terceira fase. Inicialmente a administração pública no Brasil foi marcada pelo patrimonialismo e clientelismo, resquícios do período monárquico e da colonização realizada por Portugal. Com a primeira reforma, iniciada no Governo Vargas, passou-se a adotar um modelo de administração pública burocrática, marcada pela impessoalidade, formalidade e apego demasiado a normas e regulamentos. Por volta de 1995, teve início a segunda reforma que visava solucionar as disfunções do modelo burocrático, principalmente sua ineficiência, passando-se a adotar, progressivamente, o modelo de estado gerencial, buscando tornar o

Estado mais responsivo e mais eficiente, de forma que produtividade e alcance de resultados ganhassem notória importância, ocasionando transformações substanciais na estrutura do setor público, principalmente no tocante à gestão de pessoas (BRESSER-PEREIRA, 2000; 2004; 2010).

A Seguridade Social constitui-se em uma área estratégica da administração pública (BOSCHETTI, 2004), sendo constituída por três pilares, conforme art. 194 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e Decreto nº 3048, de 1999 (BRASIL, 1999), quais sejam: a Previdência Social, a Assistência Social e a Saúde. Enquanto a assistência social e a saúde constituem direitos não onerosos para o cidadão, a previdência social é um sistema de proteção ao trabalhador proporcionado mediante contribuição (CASTRO; LAZZARI, 2013). Segundo Castro e Lazzari (2013), a previdência social pode ser entendida como um conjunto de políticas que visa proteger o cidadão e sua família em casos de incapacidade laboral, tanto por motivo de doença, acidente de trabalho ou idade avançada, bem como em casos de invalidez, morte e reclusão.

A previdência social no Brasil é organizada pelo Ministério de Previdência Social e executada pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), autarquia federal responsável pela concessão de benefícios previdenciários aos cidadãos que cumprirem os requisitos determinados pela Lei (MPS, 2013a). O INSS é um órgão público federal com abrangência em todo o território nacional, com atuação por meio de suas unidades de atendimento, as Agências de Previdência Social (APS), mesmo em pequenos municípios, possuindo, no ano de 2013, 1209 agências espalhadas pelo País (MPS, 2013b). O cidadão que se dirigir a uma determinada APS no sentido de buscar seus direitos será atendido pelos servidores da instituição que são detentores de um cargo público vinculado à Carreira do Seguro Social que foi instituída pela Lei 10.855 de 01 de abril de 2004, a partir da reestruturação da Carreira Previdenciária.

Considerando o comprometimento como uma força que estabiliza e coage, dando direção ao comportamento do indivíduo (BASTOS *et al.*, 2008), é recomendável que os servidores da seguridade social, assim como quaisquer funcionários públicos, estejam comprometidos com sua função e com a organização a que pertencem, de forma que possam alcançar resultados positivos, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (BOTELHO; PAIVA, 2011).

É importante considerar, ainda, o estigma existente no campo da administração

pública em que servidores e gestores públicos são percebidos, de forma estereotipada, como descomprometidos (NASCIMENTO, 2013), fato usualmente atribuído à estabilidade (BOTELHO; PAIVA, 2011) ou à (baixa) lealdade (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008). Nesse sentido, é importante a realização de estudos que analisem se se trata de uma visão estereotipada ou se os servidores públicos são realmente descomprometidos.

O problema de pesquisa sintetizou-se, portanto, na importância do comprometimento para a efetividade organizacional e, especificamente, no contexto apresentado, sendo a pergunta que norteou a pesquisa apresentada nesta dissertação assim explicitada: Como se encontra o comprometimento organizacional dos servidores da seguridade social em Minas Gerais?

Assim sendo, propôs-se analisar o comprometimento organizacional de servidores de uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social. Para a análise do problema apresentado, um estudo envolvendo uma unidade da seguridade social, situada em Belo Horizonte (MG), cujos servidores pertencem à Carreira do Seguro Social, pode retratar o nível de comprometimento de seus funcionários.

1.1 Objetivos

O objetivo geral do estudo consistiu em analisar o comprometimento organizacional de servidores de uma unidade da seguridade social em Minas Gerais.

Os objetivos específicos compreenderam:

- a) Descrever e analisar o perfil de servidores de uma unidade do setor público federal;
- b) Descrever e analisar as dimensões do comprometimento organizacional de tais servidores, atualmente, na sua própria percepção, pautando-se no Modelo de Tridimensional de Meyer e Allen (1991), detalhado no referencial teórico;
- c) Identificar, descrever e analisar possíveis diferenças, semelhanças e tendências entre os sujeitos da pesquisa no que tange ao comprometimento organizacional.

1.2 Justificativa

Este estudo é relevante porque foram abordadas questões relacionadas ao comprometimento no trabalho, assunto de importância para as organizações, pois contribui para o alcance de seus objetivos (BASTOS *et al.*, 2008; BOTELHO; PAIVA, 2011). Além disso, as reformas ocorridas na administração pública foram bastante significativas, tendo um profundo impacto nos ambientes de trabalho e nas políticas de gestão de pessoas, originando novos formatos organizacionais e novas demandas e atitudes da força de trabalho (SECCHI, 2009).

No campo acadêmico, Bastos, Brandão e Pinho (1997) entendem o comprometimento como um conceito com várias vertentes, sendo que na linguagem científica tem o significado de engajamento, indicando adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. Nessa ótica, o comprometimento seria um construto multidimensional, embora não existam pesquisas conclusivas quanto aos seus componentes, antecedentes e consequentes, um campo que permanece necessitando de um trabalho conceitual integrativo e de estudos empíricos abrangentes (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997; BASTOS *et al.*, 2008).

Nesse sentido, o pressuposto que guia a maior parte dos estudos e a quase totalidade das intervenções baseia-se na ideia de que altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização geram uma situação positiva e benéfica para ambos (BASTOS, 1993; BASTOS *et al.*, 2008). Flauzino e Borges-Andrade (2008) afirmam que o comprometimento com a organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido de identificar-se com ela e desejar manter-se como seu membro, a fim de satisfazer seus interesses e facilitar o alcance das missões organizacionais. Além disso, apontam os principais antecedentes de comprometimento nos estudos brasileiros, fortalecendo as explicações que enfatizam as trocas entre indivíduo e organização, sugerindo ser o comprometimento uma resposta dos indivíduos às organizações que favoreçam o alcance de seus objetivos pessoais e profissionais. Note-se, também, a busca das empresas em atrair e manter profissionais comprometidos, conforme apontado por Bastos (1993), continua a ser uma preocupação na década seguinte (MEDEIROS *et al.*, 2003; BASTOS *et al.*, 2008) e na posterior (SIMOSI, 2012).

Conforme já mencionado, o comprometimento no setor público é ainda mais relevante considerando que existe um interesse maior que o interesse individual, ou seja, o interesse coletivo, devendo o poder público visar à qualidade na prestação de seus serviços, de forma

que o desempenho de suas atividades seja breve e assertivo, findando em resultados positivos. Para tanto, são indispensáveis funcionários comprometidos com sua função e com a organização (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Medeiros *et al.* (2003) apontam as lacunas a serem preenchidas no estudo do comprometimento, pois, embora exista considerável bibliografia nacional, é necessária a investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional, já que modelos com mais de um componente do comprometimento ainda estão em construção. Nesse sentido, deve-se ater ao que já foi realizado nacionalmente, evitando duplicidade e possibilitando maior avanço sobre o tema no País, bem como introduzir metodologias que priorizem estudos longitudinais, pois inúmeras questões ainda não foram respondidas, mantendo o tema comprometimento numa posição de destaque no campo da ciência administrativa (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Soma-se a isso o fato de que a seguridade social é uma área estratégica dentro do conjunto de políticas do governo, pois reduz desigualdades, satisfazendo necessidades básicas e específicas dos cidadãos (BOSCHETTI, 2004). Nesse sentido, Boschetti (2003) afirma que poucos pesquisadores se dedicam a analisar a seguridade social, sendo urgente a necessidade de desenvolver estudos que apontem limites e obstáculos à sua consolidação.

Em síntese, três pontos de vista justificaram a realização deste estudo: o acadêmico, o organizacional e o pessoal. Do ponto de vista acadêmico, a contribuição da pesquisa reside na reflexão sobre os desafios e a realidade interna de uma instituição pública em relação ao comprometimento organizacional, após um período de mudanças nas políticas e ferramentas de gestão de pessoas, bem como de reestruturação da carreira, decorrentes das reformas na administração pública. Com isso, espera-se que os resultados aqui apresentados contribuam para o fortalecimento da utilização de modelos multidimensionais e de abordagens complementares, ou seja, quantitativas e qualitativas.

Do ponto de vista organizacional, a intenção é fomentar a discussão e a reflexão acerca do comprometimento organizacional na Instituição a partir das informações coletadas, podendo vir a contribuir no sentido de buscar alternativas que favoreçam um ambiente satisfatório para o desenvolvimento do trabalho, de modo que a Organização, caso queira, possa agir no sentido de fortalecer seu quadro funcional por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Do ponto de vista pessoal, por sua vez, esta dissertação reflete interesses próprios da pesquisadora diante do cenário de reestruturação da carreira, na condição de servidora da Instituição onde foi realizada a pesquisa, vivenciando esse processo e percebendo as dificuldades enfrentadas pela Organização no sentido de adotar novas ferramentas administrativas de gestão pessoas, de forma a não impactar, ou impactar positivamente, o comprometimento dos funcionários da Instituição.

Por fim, foi plausível a realização do estudo em questão, considerando as peculiaridades existentes na Instituição a ser pesquisada, bem como no setor público, de maneira geral, tendo em vista, inclusive, que muitos estudos foram desenvolvidos no setor privado (BASTOS, 1994a). Além disso, compreender o que contribui para a manutenção de um indivíduo no seu mundo de trabalho, bem como as implicações de tal elo para o indivíduo e para as organizações, é uma questão básica subjacente à maioria dos esforços científicos no campo do comportamento organizacional, sendo notório o crescente interesse de pesquisadores e administradores pela questão do comprometimento no trabalho (BASTOS, 1997; BASTOS *et al.*, 2008). Portanto, a realização da pesquisa foi considerada oportuna, na medida em que pode propiciar reflexões e análises acerca dessa temática significativa para a efetividade organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista os objetivos anteriormente delineados e com vistas à sua sustentação conceitual, serão apresentadas e discutidas as seguintes temáticas na presente revisão de literatura: uma introdução que versa sobre a reforma da administração pública; o comprometimento organizacional; uma evolução histórica do seu conceito; avanços no seu estudo; modelos e escalas de mensuração; seus antecedentes, correlatos e consequentes; peculiaridades do comprometimento no setor público e, por fim, pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no serviço público no Brasil.

2.1 As reformas de gestão do estado brasileiro

Considerando o processo de mudança vivenciado pelas organizações, tanto públicas como privadas, Wood Júnior (2004) conceitua mudança organizacional como sendo alterações significativas devidamente planejadas e advindas da direção, atingindo as áreas estratégicas, tecnológicas e comportamentais das organizações. Dessa forma, a mudança está cada vez mais presente no cotidiano das organizações e tem-se apresentado ciclos de mudanças em períodos cada vez mais curtos, praticamente contínuos, acontecendo em velocidade nunca antes vivenciada. Os mercados globalizados, os avanços tecnológicos e a competitividade são alguns dos argumentos para explicar esta situação nas organizações modernas (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Em relação às organizações públicas, especificamente, o processo de transformação do Estado tem sido um movimento constante na evolução da civilização, encontrando-se em uma fase em que as mudanças estão ocorrendo muito mais rapidamente, sendo um dos principais fatores de aceleração no processo de transformação do Estado o atual contexto das grandes tendências mundiais relacionadas à globalização, a progressos na tecnologia da informação e à emergência da sociedade civil organizada. Nesse contexto, o Estado está abandonando algumas funções e assumindo outras, adotando, dessa forma, um novo papel, em que o setor público passa de produtor direto de bens e serviços para indutor e regulador do desenvolvimento, através da ação de um estado ágil, inovador e democrático, sendo as principais funções deste novo Estado a regulação, a representatividade política, a justiça e a solidariedade (PIMENTA, 1998).

Dessa forma, as transformações nas organizações públicas têm ocorrido em nível

mundial, como deveria ser considerando o contexto da globalização. No entanto, cada Estado apresenta suas peculiaridades que se relacionam a um contexto histórico, político e econômico local. No caso do Estado brasileiro, há que se levar em consideração sua história como colônia de exploração de Portugal, levando a uma formação tardia do Estado, bem como a uma evolução mais lenta se comparado às principais economias do mundo (PIMENTA, 1998).

Segundo Pimenta (1998), o Estado brasileiro, até o século XIX, pode ser caracterizado como um Estado patrimonialista liberal clássico, devido à sua pequena participação na economia e na ordem social do País. Mesmo com o início da República, em 1889, ocorrendo alterações significativas no processo político de detenção do poder, que deixou de ser centralizado por um imperador e passou a ser disputado pelas oligarquias locais, o perfil das ações do Estado não mudou de forma significativa. Essas condições se estenderam até a década de 1930, com o início da aceleração do processo de industrialização brasileiro, passando o Estado por uma transformação profunda, apontando como um Estado intervencionista, que passou a fomentar o crescimento econômico, apoiando a profissionalização do funcionalismo e a expansão das organizações burocráticas públicas (PIMENTA, 1998).

É nesse período que surgem as primeiras características do Estado do bem-estar, com a criação de novas áreas de atuação, novas políticas e novos órgãos. Com o crescimento das atribuições do Estado, ocorre também um aumento numérico do funcionalismo, acompanhado de um processo de democratização de oportunidades com a obrigatoriedade do concurso público (PIMENTA, 1998). A administração pública brasileira, de acordo com Pimenta (1998), passa a incorporar, de forma mais intensa, a racionalidade em suas organizações burocráticas, criando um conjunto de normas e legislações específicas, de forma que o Estado do bem-estar no Brasil surge como um Estado burocrático, universalizando o sistema de mérito, a impessoalidade e a simplificação e padronização de rotinas de trabalho.

A partir de 1980, ocorreu um movimento em nível mundial em que as administrações públicas realizaram reformas administrativas culminando em mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e no desenho de organizações programáticas, de forma a corrigir as distorções das administrações burocráticas. Essas reformas administrativas consolidaram novos discursos e práticas derivadas do setor privado, com vistas a obter maior eficiência e produtividade (SECCHI, 2009).

Esse movimento tem início no Brasil, a partir de 1995, com o governo de Fernando Henrique Cardoso, passando o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare) a desenvolver uma nova política de organização do Estado, baseada na descentralização da ação estatal nos setores não-exclusivos de Estado, mantendo a proposta de centralização apenas para o núcleo estratégico do governo, a administração direta, responsável pela formulação e avaliação das políticas públicas, incorporando as modernas técnicas de gestão, oriundas da iniciativa privada, sem alterar suas características de burocracia impessoal centralizada, consolidando a crise da administração burocrática (PIMENTA, 1998).

Segundo Pimenta (1998), a crise do Estado burocrático brasileiro apresenta diversos componentes, caracterizando uma crise operacional à medida que suas ações se tornaram cada vez menos efetivas e a custos cada vez mais elevados. Nesse contexto, surge a reforma gerencial que tem como princípio fundamental dar maior autonomia de decisão ao gerente público, distanciando-se das tendências autoritárias da burocracia e consolidando a democracia também dentro das organizações públicas e não somente através do voto esporádico da população. Nesse cenário, alguns princípios norteiam a reforma no Brasil: desburocratização (flexibilidade de gestão), descentralização, transparência (controle social), avaliação de resultados (*accountability*), ética, profissionalismo, competitividade e enfoque no cidadão (PIMENTA, 1998).

Neste particular, Bresser-Pereira (2010, p. 115) afirma que

[...] a Reforma Gerencial foi a resposta a esse desafio ao modificar a forma de administrar a oferta dos serviços. Ela torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos; premia os servidores por bons resultados e os pune pelos maus; realiza serviços que envolvem poder de Estado através de agências executivas e reguladoras; e – o que é mais importante – mantém o consumo coletivo e gratuito, mas transfere a oferta dos serviços sociais e científicos para organizações sociais, ou seja, para provedores públicos não estatais que recebem recursos do Estado e são controlados através de contrato de gestão. Através dessas quatro características – principalmente da última – o poder público garante os direitos sociais, mas transfere sua provisão ou oferta para organizações quase estatais que são as organizações sociais.

Nesse sentido, é importante atentar para as novas demandas relacionadas à atitude da força de trabalho, pois o gestor assume uma postura ativa na obtenção dos resultados, assim como os funcionários públicos que passam a ter metas de produtividade, sendo avaliados com base na obtenção de resultados, ou seja, caracterizando a avaliação de desempenho, prática comum no setor privado, que passa a integrar os pressupostos gerenciais da administração

pública.

Percebe-se, portanto, que o Estado brasileiro passou por reformas, desde sua criação, assumindo três modelos de administração distintos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, nessa ordem. Segundo Bresser-Pereira (2000), são estas as três formas de administrar o Estado. A Administração Patrimonialista é do Estado, mas não é pública, na medida em que não visa ao interesse público. Ela constitui a administração típica dos Estados que antecederam o capitalismo industrial, mais particularmente as monarquias absolutas que antecederam o capitalismo e a democracia. Nesse modelo, a administração confunde o patrimônio privado *do príncipe* com o patrimônio público, sobrevivendo nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo. A Administração Pública Burocrática, por sua vez, é aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo, enquanto a Administração Pública Gerencial, que também pode ser chamada de *nova gestão pública*, busca criar novas instituições legais e organizacionais que permitam que uma burocracia profissional e moderna tenha condições de gerir o Estado brasileiro, dando autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões, inclusive de caráter político, em vez de submetê-lo a um controle burocrático vexatório (BRESSER-PEREIRA, 2000).

Além disso, nos três modelos, o Estado é gerido por políticos e burocratas e, mesmo no caso do modelo patrimonialista, não há razão para supor que os burocratas ou administradores sejam incompetentes. O modelo de organização e administração no qual operam é diferente, e, conseqüentemente, as qualidades requeridas deles também o serão. A administração gerencial exige administradores ou burocratas ainda mais competentes e mais prestigiados do que os que existiam na administração burocrática, porque eles são mais autônomos, dirigindo agências ou departamentos mais descentralizados e devendo tomar decisões continuamente, algo que no modelo burocrático era proibido, além de pouco viável pelo seu caráter centralizado. A tomada de decisão no modelo burocrático era vista como vício de discricionariedade. Entendia-se o princípio do estado de direito, ou do império da lei, de forma estrita, não cabendo ao administrador público outra função senão aplicar a lei. Dessa forma, a organização do estado gerencial precisa de um grupo de gestores altamente capacitado, que deve ser tão responsabilizável no plano democrático, quanto autônomo no gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2004).

Nesse contexto, é importante atentar para os sentimentos dos indivíduos, bem como aos significados que eles atribuem às mudanças e às chances de que eles se constituam como sujeitos nesse momento. Ao contrário da maioria dos estudos sobre a gestão da mudança organizacional, focados na ótica do planejamento, Silva e Vergara (2003) abordaram o tema baseando-se na ideia de que a mudança organizacional não pode ser entendida somente sob a ótica das estratégias, processos e tecnologias, sendo necessário conceber a mudança organizacional também como uma mudança de relações, tanto da organização com a sociedade, quanto do indivíduo com a organização, com seus pares, com a sociedade e consigo mesmo.

Nesse sentido, a mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções de cada indivíduo, sendo que um processo de mudança efetivo somente será criado se houver o pleno envolvimento de todas as pessoas da organização, de forma que cada uma delas, preservando sua condição de sujeito, esteja engajada como um ator que se apropria do sentido de coletividade (SILVA; VERGARA, 2003).

Considerando que as mudanças constantes nas ferramentas e políticas de gestão de pessoas podem interferir no comprometimento dos funcionários, questão de suma importância no âmbito da gestão de recursos humanos, é interessante atentar para a existência desse campo de pesquisas que, desde o clássico trabalho de Paula Morrow (1983), tem ganhado importância como objeto de estudo (BASTOS, 1997). Segundo Bastos (1997) e Bastos *et al.* (2008), são nítidas as relações entre o crescente interesse de pesquisadores e administradores pela questão do comprometimento no trabalho e o conjunto de transformações observadas nos processos produtivos, na organização do trabalho e nos padrões de gestão das sociedades modernas.

O fato é que essas transformações, em parte decorrentes das grandes tendências mundiais relacionadas à globalização, bem como dos progressos na tecnologia da informação e da emergência da sociedade civil organizada, têm impactado profundamente as relações de trabalho, dando origem a novas arquiteturas organizacionais em que elementos como interesse, motivação, responsabilidade, compromisso e envolvimento ganham considerável importância dentro das organizações, tornando os modelos adotados mais flexíveis e mais hábeis em lidar com as incertezas ambientais. Nesse contexto, o comprometimento, junto aos fatores individuais apontados, passa a ser visto como um diferencial competitivo (BASTOS, 1997).

2.2 Comprometimento organizacional

O conceito de comprometimento, do ponto de vista científico, pode ser entendido como envolvimento, identificação, apego, assumindo uma dimensão principal de engajamento em um curso de ação (BASTOS, 1994b). Além disso, o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a ideia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação (BASTOS, 1994b).

Nesse particular, Bastos *et al.* (2008) entende o comprometimento como uma força que estabiliza e coage, dando direção ao comportamento. No âmbito da relação entre indivíduo e organização, o conceito de comprometimento é encarado principalmente como uma atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental, sendo medido por instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio de conhecimento (BASTOS *et al.*, 2008; BOTELHO; PAIVA, 2011). O conceito de comprometimento também se relaciona a uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos de seu ambiente de trabalho, em especial com sua organização empregadora (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Especificamente no cenário organizacional, o comprometimento tem sido entendido como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que este pertence (GONTIJO; SANCHEZ, 2008). Simosi (2012) afirma que o comprometimento organizacional, que constitui um fenômeno de interesse de longa data tanto para a organização, quanto para os profissionais e estudiosos, geralmente tem sido estudado como uma força de ligação de um indivíduo a um alvo, através da organização, bem como um curso de ação relevante para esse destino.

Dessa forma, considerando os conceitos propostos por Bastos *et al.* (2008), em revisão de literatura que trata dos vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização, e de Mowday, Porter e Steers (1982), é possível encontrar diferentes definições e enfoques relacionados ao tema comprometimento no trabalho, tais como:

- a) A vontade e disponibilidade que o indivíduo tem ao desenvolver suas atividades e a lealdade com o sistema social;
- b) A forma de relacionamento de um membro com o sistema como um todo;
- c) A maneira pela qual as metas da organização e as do indivíduo se tornam

crescentemente integradas e harmônicas;

- d) A identidade do indivíduo e da organização se combinando através das atividades e da orientação para o desempenho do seu trabalho, dentre outros.

Bastos (1994b) propõe que a diversidade e a dispersão do conceito de comprometimento devem-se à natureza desse tipo de conceito, considerando tanto a linguagem cotidiana, como a linguagem científica. Bastos (1994b) explorou o significado do termo comprometimento na linguagem cotidiana, apontando como a sua transposição para o uso científico resulta na redução da amplitude de significados, explicando, com base nessa circunstância, a origem de algumas das dificuldades existentes. Bastos, Brandão e Pinho (1997) apresentam as conclusões básicas desse estudo, alegando que, no cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes:

- a) O primeiro aproxima-se dos conceitos de *compromisso*, com *envolvimento*, descrevendo formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos, *com comprometimento* seria o oposto de *descompromissadamente* e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo;
- b) O segundo é que o comprometimento passou a significar um estado do indivíduo, podendo ser entendido como um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos e desejos;
- c) E, por fim, o terceiro que se refere à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados, comprometer como impedir, prejudicar.

No mesmo sentido de Bastos (1994b), os autores afirmam que, ao ser utilizado na linguagem científica, o conceito de comprometimento perde sua amplitude, conservando apenas o significado de *engajamento* e eliminado o seu conteúdo de valoração negativa, passando a significar uma adesão e envolvimento do indivíduo com o ambiente de trabalho e com a organização (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Considerando o contexto organizacional, Borges-Andrade (1994b) afirma que o comprometimento é preditor de desempenho, absentéismo, rotatividade e atrasos no trabalho,

apontando-o como variável estratégica a ser considerada, pois tem o poder de tornar as organizações mais responsivas, produtivas, acreditadas e sustentáveis. Além disso, discorre sobre a necessidade de buscar definições mais precisas para o fenômeno que equivale ao controvertido *vestir a camisa da organização* (BORGES-ANDRADE, 1994b). Nesse sentido, o comprometer-se com a organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido de identificar-se com ela e desejar manter-se como seu membro, a fim de satisfazer seus interesses e facilitar o alcance das missões organizacionais (FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008)

Dessa forma, a compreensão da dinâmica do comprometimento é de suma importância para as organizações, pois interfere diretamente nos resultados produzidos pelos indivíduos. Segundo Filenga e Siqueira (2006), quando o empregado reconhece as funções sociais na organização para a qual trabalha, atribuindo-lhe o papel de credora, passa a posicionar-se como devedor, sentindo-se, de certa forma, obrigado a lhe retribuir os favores prestados. Além disso, as transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em curso têm um profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho (BOTELHO; PAIVA, 2011).

2.3 Evolução histórica do conceito de comprometimento

Considerando a evolução conceitual do comprometimento organizacional, Bastos (1993) afirma que o comprometimento pode ser considerado um campo de estudos relativamente recente, tendo ganhado importância a partir da década de 1970 em função das transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em curso à época, e que provocaram – e ainda provocam - um profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de adaptação por parte das organizações e gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho à medida que essas alterações originaram ambientes altamente instáveis, exigindo contínuo ajustamento das organizações e maior capacidade de antecipação às mudanças no sentido de garantir a sua sobrevivência e seu crescimento. Nesse contexto, emergiram novas perspectivas de se lidar com o patrimônio humano das organizações (BASTOS, 1993).

Assim, a partir dessa década (1970), os estudos sobre o comprometimento

organizacional tornaram-se um tema amplamente investigado nas décadas seguintes. Tal interesse associa-se ao acelerado ritmo de transformação das organizações, das suas estruturas, de processos produtivos e de gestão diante de ambientes turbulentos, instáveis e competitivos. Nesse sentido, a pesquisa sobre comprometimento tem evoluído, sendo que a década passada (2000) revelou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, com vistas a entender os indivíduos e seu envolvimento com a organização de maneira mais complexa (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Dessa forma, diante das demandas atuais do contexto de trabalho, o estudo do comprometimento organizacional ao longo dos anos tem produzido uma extensa literatura relacionada ao envolvimento do indivíduo com a organização. Dentre as principais pesquisas, considerando aquelas mais diretamente relacionadas ao estudo apresentado nesta dissertação, pode-se destacar, segundo Medeiros *et al.* (2003):

- A partir da década de 1970, os estudos realizados por Porter e sua equipe (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979; 1982) que conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização específica, destacando a questão da identificação e da natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Os autores utilizam três dimensões para de definição do construto: 1) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; 2) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; 3) um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY *et al.*, 1982);
- A partir da década de 1980, os estudos realizados por Meyer e Allen (1984, 1991, 1997) apresentando um modelo multidimensional de comprometimento organizacional e tratando o comprometimento como um estado psicológico que caracteriza o relacionamento de um indivíduo com um objeto em particular, tendo implicações na decisão desse indivíduo de se manter envolvido com o mesmo.

Nesse particular, Borges-Andrade (1994b) afirma que, na segunda metade da década de 1970 e durante os anos 1980, cresceram significativamente os números relativos à publicação de relatos de pesquisas sobre comprometimento organizacional, mais em nível internacional do que no Brasil, onde tal dedicação iniciou-se na década de 1990. Além disso, a

literatura nacional difere da internacional em razão das variáveis preditoras, com um padrão bastante distinto (BORGES-ANDRADE, 1994b). Nesse sentido, até a década de 1990, as pesquisas sobre comprometimento tinham que ser realizadas com referência à literatura estrangeira, notadamente a norte-americana, sendo que na década seguinte a situação é superada, com sólida pesquisa nacional na área (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Considerando as diferenças sobre a literatura estrangeira e a nacional sobre o tema, Bastos (1993) afirma que os estudos sobre comprometimento, no Brasil, restringem-se, praticamente, ao foco organizacional. Borges-Andrade (1994b), por sua vez, assinala algumas diferenças importantes, pois, no Brasil, observa-se um maior peso de variáveis ligadas às oportunidades de crescimento, justiça das políticas de recursos humanos e *status* da organização, enquanto no exterior o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança constituem os elementos mais valorizados.

Tendo em vista a evolução no estudo do comprometimento, tanto em nível nacional como internacional, é importante destacar que os avanços na pesquisa devem-se, em parte, conforme aponta Bastos (1993), à questão de recursos humanos que se tornou central nos anos 1980 à medida que se percebeu que as inovações tecnológicas se frustram ou perdem forças quando a organização não dispõe de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho. É importante destacar o pressuposto que guia a maior parte da pesquisa e das intervenções na área pauta-se na ideia de uma relação diretamente proporcional entre níveis de comprometimento do indivíduo com a organização e benefícios para ambos (BASTOS, 1993; BASTOS *et al.*, 2008). Assim, atrair e manter profissionais comprometidos têm sido alvo da atenção de pesquisadores ao longo das últimas três décadas (BASTOS, 1993; MEDEIROS *et al.*, 2003; SIMOSI, 2012).

Bastos *et al.* (2008) afirmam que os estudos sobre comprometimento no trabalho tornaram-se, ao longo das últimas três décadas, um dos construtos mais intensamente investigados em comportamento organizacional. Pode-se afirmar que, até o final de 1980, a pesquisa internacional esteve bastante dominada pela perspectiva desenvolvida por Porter e colaboradores (1974), denominada de afetiva ou atitudinal, com ênfase na natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização (BASTOS *et al.*, 2008). Bastos *et al.* (2008) afirmam que, a partir de meados de 1980, as bases do vínculo de comprometimento com a organização passam a ser discutidas, sendo progressivamente substituída a abordagem unidimensional para uma perspectiva

multidimensional do construto, contribuindo para a construção de diferentes modelos conceituais e suas correspondentes medidas.

Nesse sentido, Bastos *et al.* (2008) apontam a intensa investigação sobre as bases de comprometimento que terminou por consolidar o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer e Allen (1991), substituindo o modelo de Porter, considerando sua dominância da pesquisa sobre comprometimento organizacional. Dessa forma, no contexto atual, destacam-se os modelos de múltiplos componentes, como o modelo de Meyer e Allen (1991), conforme aponta Simosi (2012), que foi referendado em um contexto cultural anglo-saxônico.

Dessa maneira, a pesquisa do comprometimento tem evoluído. A década passada mostrou diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, na tentativa de entender os indivíduos e seu envolvimento com suas organizações de um modo mais complexo. Hoje, já é consenso na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, tais como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Os principais modelos multidimensionais de mensuração do comprometimento e as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional (enfoque afetivo, enfoque instrumental, enfoque normativo, enfoque sociológico e enfoque comportamental) serão apresentados a seguir.

2.4 Enfoques no estudo do comprometimento

Percebe-se que é consenso na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental (MEDEIROS *et al.*, 2003). No entanto, a pesquisa sobre comprometimento organizacional encontra-se fragmentada em diferentes abordagens do fenômeno, conforme apontado por Bastos (1997), sendo que a diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas como a sociologia, as teorias organizacionais e a psicologia social, além das diversas operacionalizações do construto (GONTIJO; SANCHEZ, 2008).

A partir da década de 1990, três enfoques conceituais - afetivo, instrumental e normativo - predominaram no estudo do comprometimento organizacional. Segundo Medeiros *et al.* (2003), esses três enfoques foram tratados isoladamente em algumas

pesquisas, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991).

A esse respeito, Bastos (1997) afirma que a pesquisa sobre comprometimento organizacional encontra-se fragmentada em diferentes abordagens do fenômeno apoiadas em conceitos distintos de comprometimento, bem como de diferentes estratégias de mensuração e de modelos explicativos, apontando cinco abordagens, afetiva, instrumental, normativa, comportamental e sociológica (BASTOS, 1997). Considerando que estas são as principais abordagens do comprometimento organizacional, cabe apresentar cada uma delas.

2.4.1 Enfoque afetivo

Esta é a abordagem predominante que dominou a literatura do comprometimento organizacional a partir dos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982). Tais trabalhos assumem o comprometimento numa perspectiva atitudinal, enfatizando a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Definem comprometimento organizacional como

[...] uma força de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (a) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; (b) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979, p. 226).

As raízes desse enfoque encontram-se nos trabalhos de Etzioni (1975) que relaciona mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência e concordância a padrões de envolvimento gerados pelos trabalhadores (BASTOS, 1993). Os trabalhos desenvolvidos pela equipe de Porter permitiram a validação de um instrumento para medir o comprometimento organizacional: o *Organization Commitment Questionnaire* - OCQ (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979). No Brasil, segundo Medeiros *et al.* (2003) o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (1989) e obteve índice de consistência interna elevado. Depois desse estudo pioneiro, diversos outros se seguiram no Brasil (MEDEIROS *et al.*, 2003).

2.4.2 *Enfoque instrumental*

O enfoque instrumental ou calculativo envolve o comprometimento visto em função das recompensas e dos custos pessoais resultantes da condição de membro da organização, baseado na existência de um mecanismo psicossocial de trocas e de expectativas entre o indivíduo e a organização (BASTOS, 1993). Foi referenciada pela primeira vez por Becker (1960). Sugere que a ligação entre o indivíduo e a organização pode surgir quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores em aspectos tais como salário, oportunidades de crescimento, *status* e progresso profissional (BASTOS, 1994a).

Bastos (1993) aponta que nessa perspectiva o comprometimento seria então um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets*, ou consequências de ações prévias (recompensas e custos), que impõem limites ou restringem ações futuras. Destaca-se que os trabalhos de Meyer e Allen (1988) demarcam os tipos de comprometimento oriundos dos enfoques afetivo e instrumental e propõem instrumentos para mensurar cada um deles (BASTOS, 1993).

2.4.3 *Enfoque normativo*

Esse enfoque é fundamentado nas pesquisas realizadas por Wiener (1982) que entende o comprometimento como “[...] a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais” (WIENER, 1982, p. 421). Esse enfoque origina-se da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a psicologia social, especialmente dos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980), referenciados por Bastos (1993) sobre a estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento.

Nesse particular, a dimensão normativa também é abordada por Medeiros *et al* (2003), que ressaltam que, segundo Wiener (1982), os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é *certo* e moral fazê-lo, enfatizando que o elemento representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental.

Segundo Bastos (1993), esse enfoque teórico procura articular dois planos de análise, o organizacional, por meio do conceito de cultura; e o individual, através da motivação e do

comportamento. Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Em um segundo trabalho, Meyer e Allen (1991) apresentam um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura do comprometimento.

2.4.4 *Enfoque sociológico*

O aspecto sociológico baseia-se na relação de autoridade e de subordinação, estando o comprometimento ligado ao interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade/subordinação (BASTOS, 1993). Esse enfoque tem origem na sociologia, integrando o conceito de consentimento de forma que a organização de trabalho oferece escolhas reais aos trabalhadores, mesmo que de forma restrita. Dessa forma, as instituições que, numa dimensão sociológica, têm a função de promover valores ou estabilidade social, coesão e integração, são enfatizadas como reguladoras e modeladoras dos conflitos sociais, diminuindo os efeitos dos fatores externos como escola, família e religião na produção (FLAUSINO; BORGES-ANDRADE, 2008).

Foi medido inicialmente por Halaby e Weaklien (1989) que estabeleceram um método a partir de dois cursos de ação com as quais o trabalhador se depara: permanecer ou buscar novo emprego. A falta de controle poderia gerar resistência, identificada sob a forma de rotatividade, baixo desempenho e absenteísmo, o que corresponde à falta de comprometimento (ABREU, 2004).

Note-se que poucos estudos no Brasil consideram esse enfoque, como foi o caso de Chaves (2011), que também abordou o comportamental, descrito a seguir.

2.4.5 *Enfoque comportamental*

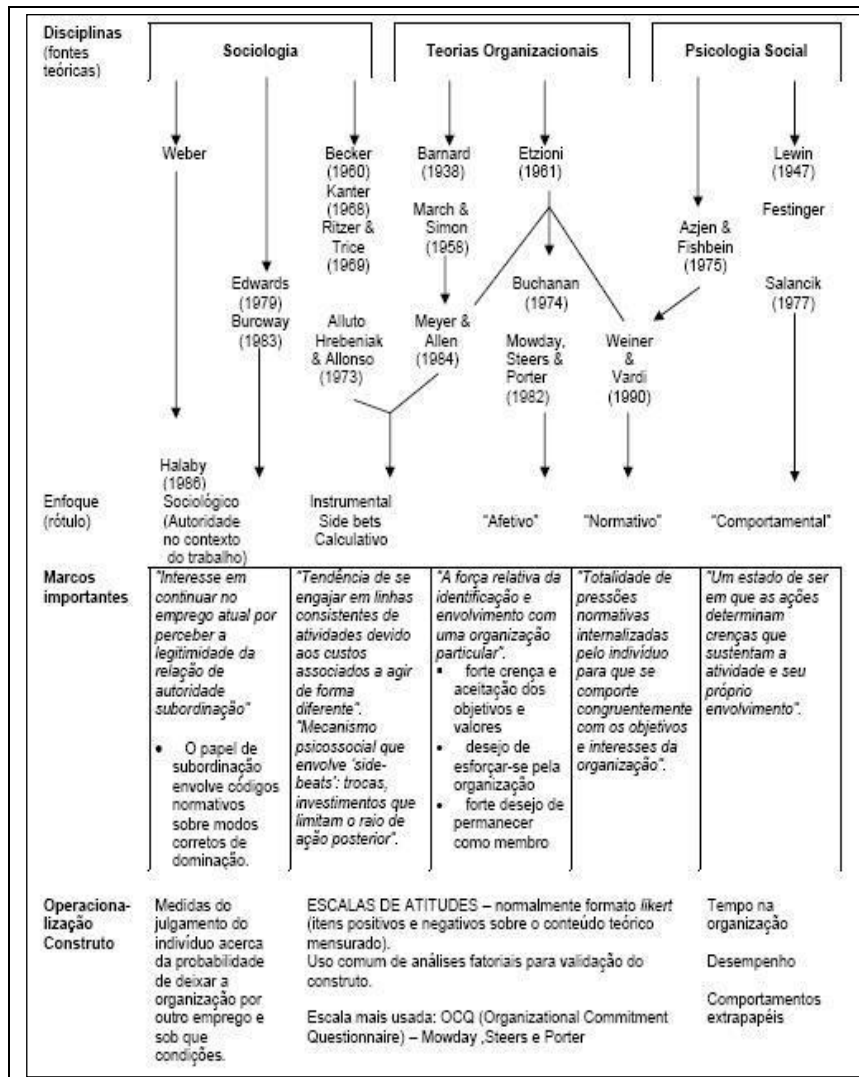
Influenciado pela psicologia social, esse enfoque considera o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador faz no intuito de manter uma harmonia entre o seu comportamento e suas atitudes (MORAES *et al.*, 1998). Nesse sentido, o comprometimento pode ser comparado a sentimentos de autorresponsabilidade por um determinado ato, estando as pessoas comprometidas a partir de suas próprias ações (BASTOS, 1993).

Os autores referenciam Kiesler e Sakamura (1966) ao apresentarem o comprometimento como um vínculo do indivíduo com os atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento e resistente vínculo com a organização.

Nessa perspectiva, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes, sendo que o comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo (BASTOS, 1993).

Bastos (1997) resume a literatura sobre os diferentes focos do comprometimento que funcionam como alvo do envolvimento do trabalhador, distinguindo as abordagens até então apresentadas quanto à natureza ou os motivos que levam o indivíduo a se comprometer. Sua síntese pode ser visualizada na figura 1.

Figura 1 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “comprometimento organizacional”



Fonte: BASTOS, 1993, p. 55.

Apesar das possibilidades analíticas observadas, alguns modelos reuniram determinados aspectos, como os apresentados a seguir.

2.5 Modelos e escalas de mensuração do comprometimento

No sentido de apurar o comprometimento organizacional, foram desenvolvidos diversos modelos ao longo do tempo. A partir da década de 1990, três enfoques conceituais predominaram no estudo do comprometimento organizacional, quais sejam: afetivo, instrumental e normativo. Segundo Medeiros *et al.* (2003), esses enfoques foram tratados isoladamente em algumas pesquisas, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, proposto por Meyer e Allen (1991).

Considerando que existe um consenso na literatura de que o comprometimento deve ser analisado sob múltiplas bases (BASTOS *et al.*, 2008), serão apresentados neste trabalho os dois principais modelos de mensuração multidimensional do comprometimento validados no país, o modelo de Meyer e Allen (1991) e a escala de múltiplas bases, desenvolvida por Medeiros (2003). Serão apresentadas também as escalas desenvolvidas e validadas por pesquisadores brasileiros para mensuração do comprometimento organizacional.

2.5.1 Modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991)

Meyer e Allen (1991) apresentam um modelo baseado no pressuposto de o comprometimento organizacional é a força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo, podendo ser entendido em três dimensões por meio de uma abordagem multidimensional afetiva, calculativa ou instrumental e normativa, referindo-se respectivamente a comprometimento como um apego afetivo com a organização, comprometimento percebido como custos associados a abandonar a organização e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Dessa forma, os indivíduos são caracterizados pelos autores de acordo com cada componente do comprometimento.

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3).

Nesse sentido, é fundamental o entendimento das três dimensões propostas pelos autores, a saber:

- a) Comprometimento afetivo (*affective commitment*): comprometimento visto como um envolvimento, apego, ocorrendo identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização;
- b) Comprometimento instrumental (*continuance commitment*): comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização. Nesse sentido, deixar a organização implicaria em prejuízos, financeiros, por exemplo; para os indivíduos. Essa dimensão relaciona o comprometimento do funcionário às recompensas e custos pessoais resultantes da sua condição de membro da organização;
- c) Comprometimento normativo (*normative commitment*): comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, decorrente da internalização de pressões normativas de comportamento.

Para Meyer e Allen (1991), essas dimensões são consideradas componentes e não tipos de comprometimentos tomados isoladamente. Diante disso, Simosi (2012) salienta que o modelo de Meyer e Allen (1991) destaca-se nas investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional em consonância com o movimento de afirmação da abordagem multidimensional no estudo desse construto.

2.5.2 Modelo de Múltiplas bases do comprometimento organizacional

Bastos *et al.* (2008) afirmam que a pesquisa sobre comprometimento organizacional vem utilizando modelos de múltiplas bases. No entanto, esses modelos apresentam dificuldades em ajustar-se de maneira precisa às diferentes culturas em que são testados. Nesse contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização multidimensionais têm ganhado espaço. Porém, a pesquisa não apresenta consenso, tornando o comprometimento um conceito em construção (BASTOS *et al.*, 2008).

Com vistas ao ajustamento das bases do comprometimento ao caso brasileiro, bem como forma de preencher a lacuna de identificação e mensuração das bases do

comprometimento organizacional, Medeiros (2003) desenvolveu a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) em sua tese de doutorado, demonstrando a independência de dimensões latentes anteriormente sobrepostas, o sentimento de obrigação em permanecer e o sentimento de fazer parte, bem como a linha consistente de atividade e escassez de alternativas, além da internalização dos valores organizacionais e sentimento de fazer parte.

Pautando-se na análise da tese de Medeiros (2003), percebe-se que o autor tinha como objetivo validar um modelo de conceitualização do comprometimento organizacional, buscando estabelecer as dimensões que compõem o construto. Em sua pesquisa exploratória, Medeiros (2003) identificou sete dimensões latentes para o comprometimento e seis delas foram confirmadas na pesquisa confirmatória, sendo que a única dimensão latente não confirmada, recompensas e oportunidades, possui consistência teórica.

É importante apontar outros objetivos do estudo de Medeiros (2003) como: estabelecer relações entre o comprometimento dos indivíduos e um conjunto de características organizacionais; estabelecer relações entre o comprometimento dos indivíduos e o desempenho empresarial dos hotéis e desenvolver um modelo teórico que explicasse o comprometimento dos indivíduos com as organizações, tendo como antecedentes um conjunto de características organizacionais e como consequentes o desempenho empresarial. Nesse sentido, todos os objetivos foram atingidos plenamente, de forma que o trabalho de Medeiros (2003) contribuiu com a síntese das teorias e modelos do comprometimento organizacional. Além disso, sua revisão de enfoques possibilitou que componentes latentes florescessem. Dessa forma, após longo período em que a pesquisa do comprometimento esteve focada quase que exclusivamente em modelos de até três dimensões, Medeiros (2003) trouxe uma nova perspectiva baseada em múltiplos componentes.

Nesse particular, Bastos *et al.* (2008), além de apontarem a necessidade de ajuste dos modelos às diferentes culturas, tratam da validade do construto como um problema enfrentado pela pesquisa, pois muitos trabalhos não se adaptam aos modelos teóricos propostos, sendo necessária uma maior investigação das bases do comprometimento organizacional, conforme defendem diversos estudos.

Considerando a EBACO, Bastos *et al.* (2008) afirmam que ela foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional, quais sejam: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades,

linha consistente de atividade e escassez de alternativas. A ampliação do número de bases está ligada à dimensionalidade das bases instrumental e normativa, bem como às evidências de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (BASTOS *et al.*, 2008).

2.5.3 Escalas de mensuração do comprometimento

Bastos *et al.* (2008) apresentam um conjunto de escalas desenvolvidas com o propósito de mensurar o comprometimento organizacional. São elas:

- a) ECOA – Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – Medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre de sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega, pautada no modelo de Meyer e Allen (1991). No Brasil, essa escala foi validada por Siqueira (1995). Segundo Bastos *et al.* (2008), essa escala apresenta-se em versão completa (18 itens) e reduzida (cinco itens), apresentando elevados índices de confiabilidade em ambas as versões. No sentido de interpretar os resultados obtidos por meio da ECOA, deve-se considerar que quanto maior o escore médio, mais forte é o comprometimento afetivo com a organização. Dessa forma, valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado sente-se afetivamente comprometido com a organização, sendo que valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado em relação ao seu vínculo afetivo, enquanto valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil comprometimento afetivo com a organização (BASTOS *et al.*, 2008);
- b) ECOC – Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo – Medida multidimensional que permite avaliar as crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização que o emprega, pautada no modelo de Meyer e Allen (1991). No Brasil, essa escala também foi validada por Siqueira (1995). Ela é composta por 15 itens originados de quatro componentes: perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições sociais e perdas profissionais. As definições de cada um dos componentes, bem como os itens correspondentes na escala e os índices de precisão, podem ser visualizados no Quadro 1

Quadro 1 – Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos quatro componentes da ecoc.

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Perdas sociais no trabalho	Crenças de que perderia estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalhos e a liberdade de realizar o trabalho.	3, 4, 5 e 6	0,72
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.	2, 7 e 8	0,71
Perdas de retribuições organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	1, 11 e 12	0,71
Perdas profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	9, 10, 13, 14 e 15	0,78

Fonte: Bastos *et al.*, 2008, p. 58.

Destaca-se que o escore médio de cada um de seus quatro componentes pode ser obtido somando-se os valores indicados pelos respondentes e, a seguir, dividindo-se esse valor pelo número de itens do componente, de forma que os quatro escores médios obtidos por meio da ECOC deverão ter valores entre 1 e 5 (BASTOS *et al.*, 2008). Nesse sentido, segundo Bastos *et al.* (2008), escore médio entre 1 e 2 sinaliza que o empregado não acredita que teria essas perdas, de forma que escore médio entre 3 e 3,9 indica incerteza do trabalhador sobre a possibilidade de vir a ter essas perdas, enquanto escore médio entre 4 e 5 representa que o trabalhador acredita que teria essas perdas ao deixar a empresa;

- c) ECON – Comprometimento Organizacional Normativo – Medida unidimensional que permite avaliar a crença dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização, pautada no modelo de Meyer e Allen (1991). No Brasil, essa escala foi validada por Siqueira (2000). Segundo Bastos *et al.* (2008), a escala é formada por sete itens, sendo o escore médio determinado a partir da

soma dos itens, dividido por sete, devendo o valor obtido estar entre 1 e 5. Valores médios entre 1 e 2 indicam que o empregado não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização, sendo que valores entre 3 e 3,9 podem indicar incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso com a organização, enquanto os escores entre 4 e 5 podem revelar que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais em relação à empresa (BASTOS *et al.*, 2008);

- d) EBACO – Escala de Bases do Comportamento Organizacional – Projetada para mensurar sete bases do comportamento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003). Esta ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa. Segundo Bastos *et al.* (2008), a escala é formada por 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases, respectivamente;
- e) EICCO – Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional – Foi construída, desenvolvida, validada e padronizada tomando o elemento *intenções comportamentais* como um elo que intermedeia a relação entre atitude (sentimentos), crenças (cognições) e o comportamento comprometido.

As três primeiras escalas, validadas por Siqueira (1995), são versões nacionais para as três bases de comprometimento conceituadas por Meyer e Allen (1991); a EBACO foi construída e validada por Medeiros (2003), utilizando um modelo ampliado de bases do comprometimento, incorporando bases que surgem de estudos sobre a dimensionalidade das três bases mais estudadas e a EICCO, por sua vez, é uma escala construída e validada por Menezes (2006), oferecendo uma alternativa de avaliação de comprometimento nas organizações a partir de intenções comportamentais, tomando as bases instrumental e afetiva como explicações construídas pelos trabalhadores (BASTOS *et al.*, 2008, p. 54-55).

Considerando que este estudo irá utilizar o modelo de Meyer e Allen (1991) e, portanto, as três primeiras escalas, ECOA, ECOC e ECON, estas foram mais detalhadas, inclusive, quanto à sua aplicação, apuração e interpretação dos resultados.

2.6 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional

Além de considerar as abordagens do comprometimento, é fundamental atentar para sua relação com as características pessoais e profissionais dos indivíduos, entendendo quando e como o comprometimento se desenvolve (antecedentes) e como ele ajuda a moldar atitudes e comportamentos (consequentes), permitindo um melhor posicionamento das organizações perante os impactos a que estão sendo submetidas nos tempos atuais (MEYER; ALLEN, 1997). Os correlatos são abordados, segundo Bastos (1994a), como sendo variáveis que não pertencem aos dois grupos anteriores, pois se ligam à motivação pela realização, senso de competência e outras necessidades, tratados em alguns estudos como antecedentes.

Segundo Bastos (1993), sintetizar os resultados da investigação nesse domínio torna-se tarefa simples, considerando a existência de meta-análise realizada por Mathieu e Zajac, citada por Cohen e Lowenberg¹, e Randall² (1990), conforme figura 2.

1 MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M., Op. cit.; COHEN, A.; LOWENBERG, G. A. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human relations*, 43-910, 1015-50, 1990.

2 RANDALL, D. M. The consequences of organizational investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 11, p. 361-378, 1990.

2.6.1 Antecedentes do comprometimento organizacional

A pesquisa sobre antecedentes encontra-se fortemente influenciada pelo modelo proposto por Mowday, Porter e Steers (1982) que, segundo Bastos (1993), apontam quatro conjuntos de variáveis, quais sejam:

- a) Características pessoais: tendem a ser reduzidas às correlações entre comprometimento e características pessoais. Pode-se associar um maior comprometimento a mais idade, mais tempo na organização, maior nível ocupacional, maior remuneração. Embora todas essas variáveis sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental ou calculativo, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva. Nesse particular, Medeiros e Enders (1998) fizeram um levantamento das características que estão relacionadas com o comprometimento organizacional e constataram que os níveis de renda, religiosidade, sexo, idade, educação e relacionamento comunitário influenciam no nível de comprometimento do trabalhador. Para Bastos (1993, p. 60), embora as correlações sejam reduzidas, o maior comprometimento tem se associado "à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração". O comprometimento também parece ser maior entre os homens, as pessoas casadas e os que aderem à ética protestante do trabalho. No entanto, parece decrescer quanto maior o nível de escolaridade (GONTIJO; SANCHEZ, 2008);
- b) Características do trabalho: para análise do impacto da natureza do trabalho sobre os níveis de comprometimento, utiliza-se com mais frequência, segundo Bastos (1993), o modelo proposto por Hackman e Oldham (1975), podendo-se observar correlações positivas moderadas e altas entre variedade das habilidades, seu caráter inovador e não rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida. Correlações positivas moderadas com o comprometimento foram encontradas quanto às relações grupo-liderança, comportamento de estruturação e consideração do líder, sendo encontradas correlações mais altas no estilo participativo da gerência e habilidade

de comunicação do líder;

- c) Experiências no trabalho: o treinamento em uma ocupação e o ingresso em um grupo funcional acabam por influenciar os indivíduos na avaliação do seu trabalho e da organização. O treinamento e um conjunto de experiências socializadoras desenvolvem no indivíduo uma identificação psicológica com a imagem da sua ocupação, com as normas, valores e padrões de comportamento, unificando um determinado grupo social;
- d) “*Estados*” do papel (tarefa): campo de trabalho ou desafio, conflito de papéis e ambiguidade de papéis são aspectos relacionados ao papel do trabalho como potencial de influenciar o comprometimento. Quando maior é o campo de trabalho, maior é a experiência de desafios que o indivíduo vive, aumentando assim, o comprometimento. Além disso, os resultados apontam correlações moderadas e negativas com as características de papel como ambiguidade, conflito e sobrecarga (BASTOS, 1993).

A pesquisa sobre os antecedentes do comprometimento apresenta inconsistências, apesar de ser os aspectos mais intensamente estudados. Segundo Bastos (1993), isso se deve, em parte, às diferentes maneiras com que comprometimento e as variáveis antecedentes são operacionalizados, pois os fatores que atuam no desenvolvimento ou não do comprometimento, demandam estudos longitudinais. No Brasil, foram realizadas várias pesquisas objetivando levantar os níveis de comprometimento organizacional, bem como a análise de seus antecedentes (GONTIJO; SANCHEZ, 2008).

2.6.2 Correlatos do comprometimento organizacional

Segundo Bastos (1993), incluem-se nos correlatos do comprometimento as variáveis que não podem ser tomadas como antecedentes nem como consequentes, constituindo construtos atitudinais ou motivacionais também utilizados na pesquisa organizacional.

As altas correlações entre comprometimento, satisfação e motivação podem ser observadas na figura 2, podendo ser atribuídas a três fatores:

- a) As variáveis são mensuradas no mesmo instrumento, podendo ocasionar um viés

nos resultados;

- b) A existência de itens similares integrando as diversas escalas;
- c) O risco de se terem respostas afetivas generalizadas com relação ao contexto de trabalho.

Vários são os trabalhos desenvolvidos para apontar a existência de redundância conceitual entre os múltiplos construtos de comprometimento no trabalho. Os resultados estão distantes de serem conclusivos e apontam a necessidade de mais pesquisas que busquem reduzir a confusão conceitual e desenvolver construtos mais robustos (BASTOS, 1993).

2.6.3 Consequentes do comprometimento organizacional

A permanência no emprego ou seu abandono, bem como o próprio desempenho no trabalho, constituem as duas principais classes de comportamento que têm sido analisadas como consequências do comprometimento no trabalho (BASTOS, 1993), além das já referidas anteriormente, ou seja, desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho (BORGES-ANDRADE, 1994a).

Abreu (2004) referencia o trabalho de Steers (1977), sugerindo um modelo que incorpora, tanto antecedentes quanto consequentes do comprometimento organizacional, sendo que os consequentes apoiam-se na hipótese de que o comprometimento, como consequência, conduz a vários comportamentos específicos, tais como o desejo e intenção de permanecer na organização, fixação do empregado ou baixo *turnover*, frequência e desempenho do trabalho.

Meyer e Allen (1991) detalham os consequentes do comprometimento organizacional, partindo da premissa de que os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo estejam relacionados com a fixação do empregado na empresa. Como base em pesquisas realizadas, foram encontradas relações com o comportamento de performance do cidadão, ou seja, aquele que vai além das atribuições do cargo, envolvendo pró-atividade e iniciativa pessoal, bem como relações envolvendo *turnover*, absenteísmo, assiduidade e bem-estar, dentre outros comportamentos no trabalho.

Em síntese, os trabalhos de pesquisa nessa área, geralmente, confirmam a hipótese de

que o comprometimento conduz a uma menor rotatividade e absenteísmo e a uma melhoria no desempenho dos trabalhadores, contribuindo positivamente para o alcance dos objetivos organizacionais (BORGES-ANDRADE, 1994a). Nesse sentido, as correlações mais expressivas ocorrem com várias intenções comportamentais, tais como deixar o emprego e buscar um novo emprego (BASTOS, 1993).

Convém ressaltar que, neste estudo, os correlatos e os consequentes do comprometimento não serão discutidos, tendo em vista os objetivos geral e específicos delineados, os quais focalizam a pesquisa no setor público.

2.7 O comprometimento no setor público

Segundo Gasparini (2004), determinar o sentido da expressão *serviço público* com exatidão é tarefa de acentuada dificuldade, diante da variedade de significados assinalados para o vocábulo, que pode ser compreendido sob os pontos de vista subjetivo, objetivo e formal. Sob o aspecto subjetivo, o serviço público é visto como um complexo de órgãos, agentes e recursos da administração pública, destinados à satisfação dos administrados, sendo que seu aspecto objetivo refere-se à função da administração pública destinada a satisfazer necessidades de interesse geral dos administrados, enquanto sob o aspecto formal é concebido como a atividade desempenhada pelo poder público ou seus delegados, sob regras exorbitantes do direito comum, para satisfação dos interesses dos administrados.

É importante apontar a característica comum observada nos três aspectos apontados pelo autor ao tentar definir a expressão *serviço público*, ou seja, a finalidade que consiste na busca da satisfação dos interesses e necessidades da coletividade (GASPARINI, 2004). Nesse sentido, é função da administração pública incorporar a dimensão da eficiência na gestão, de forma que o aparelho do Estado esteja apto a gerar mais benefícios, na forma de prestação de serviços à sociedade, com os recursos disponíveis, em respeito ao cidadão contribuinte (SOUTO; MARSHAL, 2002).

Nesse contexto, o estudo do comprometimento merece destaque, pois existe um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão, sendo que o Poder Público deve visar à qualidade e eficiência na prestação de seus serviços que têm como propósito o alcance do bem da coletividade, concretizando-se como requisito indispensável para a consecução de seus objetivos a presença de servidores comprometidos com o exercício de suas funções

(BOTELHO; PAIVA, 2011). Nesse particular, Bandeira-de-Mello (2007, p. 652), define o serviço público, destacando sua finalidade, ou seja, a satisfação da coletividade

[...] serviço público é toda atividade de oferecimento ou comodidade material destinada à satisfação da coletividade em geral, mas fruível singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça às vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais -, instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo.

Para Fazzio Júnior (2007), no empenho de sua função de servir, a Administração Pública deve ter em vista três princípios norteadores, que são:

- Indisponibilidade do interesse público;
- Continuidade na prestação dos serviços; e
- Aperfeiçoamento de sua execução.

Bastos (1994a), por sua vez, aponta características da burocracia pública que, diferentemente da privada, tende ao consumo improdutivo da força de trabalho, sendo sua eficiência definida pelos grupos informais, inexistindo mecanismos de controle da qualidade e produtividade, além de possuir sistemas de informação ineficientes. Nesse sentido, no setor privado existe um maior controle do desempenho e produtividade associado a maiores investimentos no trabalhador. Além disso, o serviço público é visto de forma estigmatizada em relação ao comprometimento de seus servidores que são tidos, de forma generalizada, como descomprometidos (MARQUES *et al.*, 2012).

O cenário descrito é crítico e deve ser analisado quanto à veracidade das informações e possibilidade de generalizações, principalmente considerando o processo de mudança que atinge o setor público brasileiro, de maneira geral, visando à reestruturação e moralização das carreiras públicas por meio da adoção de ferramentas administrativas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho (MARQUES *et al.*, 2012), fato diretamente relacionado aos consequentes apontados por Borges-Andrade (1994a), isto é, desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho.

Dessa forma, percebe-se que os serviços públicos são diferentes dos serviços prestados

por empresas privadas, pois há uma prevalência do interesse coletivo, devendo o Estado visar à qualidade na prestação de serviços postos à disposição dos cidadãos (BOTELHO; PAIVA, 2011). Assim sendo, conforme já apontado anteriormente, é importante a realização de um estudo envolvendo comprometimento no setor público, considerando suas peculiaridades, ainda mais se levando em conta o histórico dos estudos iniciados prioritariamente no setor privado (BASTOS, 1994a). Diante dessa realidade, percebe-se como é significativo atentar para os estudos realizados sobre o tema no setor público.

2.8 Pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no serviço público no Brasil

Em pesquisa sobre os antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas, Bastos (1994a) destaca que os estudos da temática do comprometimento são desenvolvidos, sobretudo no setor privado, sendo encontrados poucos trabalhos envolvendo a área pública.

A seguir, são apresentados alguns trabalhos encontrados por meio de pesquisa em publicações acadêmicas tradicionais da área de administração: Revista da Administração Contemporânea (RAC), Revista da Administração de Empresas (ERA), Revista da Administração Pública (RAP), Revista de Administração da Universidade de São Paulo, (RAUSP) e no principal congresso da área, o Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), nos últimos cinco anos, sobre o comprometimento organizacional no setor público brasileiro. O objetivo da exposição desses estudos é perceber como o construto central desta dissertação, o comprometimento organizacional, foi trabalhado, abordando as perspectivas teóricas e metodologias adotadas, bem como principais achados. Os artigos analisados foram os seguintes:

- a) *Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim.* Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990), em artigo precursor publicado na RAUSP, investigaram as variáveis relacionadas ao comprometimento nas áreas meio e fim de uma instituição de pesquisa, com vistas a determinar os antecedentes do comprometimento na organização. O questionário utilizado continha quatro partes, sendo que, na terceira, foi incluído o *Organizational Commitment Questionare (OCQ)*, traduzido de Mowday,

Porter e Steers (1982) e adaptado para instituições públicas. Os resultados revelaram o comprometimento relacionado a oito variáveis na área meio, sendo a mais importante *a percepção de oportunidades de crescimento e progresso*; enquanto na área fim, foram identificadas dezesseis variáveis, sendo *a percepção da existência de um sistema de promoção justo* a variável mais relevante. Dessa forma, os resultados apontam para a existência de diferentes preditores de comprometimento nas áreas meio e fim da instituição analisada, sendo que os autores, ao final, sugerem estratégias a serem utilizadas no sentido de aumentar o comprometimento nos perfis investigados;

- b) *Comprometimento organizacional em uma instituição universitária*. Brandão e Bastos (1993), em artigo publicado na RAUSP, analisaram uma instituição universitária pública, buscando compreender fatores associados ao nível de comprometimento dos técnicos administrativos com a instituição. A pesquisa utilizou amostra de 313 servidores de distintos cargos, sendo os dados coletados por meio de entrevistas, utilizando, portanto, o método qualitativo. Nesse sentido, utilizou-se modelo teórico de mensuração dos antecedentes de comprometimento organizacional de Mowday, Porter e Steers (1982). Os resultados apontaram níveis elevados de comprometimento, principalmente relacionado às oportunidades de crescimento e imagem positiva da instituição;
- c) *Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho*. Bastos, Brandão e Pinho (1997) analisaram o comprometimento organizacional no âmbito de quatro universidades federais. O estudo está disponível na RAC. Trata-se de estudo que utilizou um questionário aberto, aplicado a 240 servidores, analisado qualitativamente. Também foram realizadas entrevistas com um grupo de 40 participantes. Os resultados permitiram a identificação dos principais *focos* e *bases* do conceito de comprometimento expresso pelos participantes. Os resultados foram confrontados com os conceitos de comprometimento predominantemente utilizados na pesquisa organizacional;
- d) *As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG*. Bandeira, Marques e Veiga (2000) analisaram, em artigo publicado na RAC, se é possível conseguir comprometimento especialmente no setor de

serviços em que é notória a demanda por pessoas qualificadas e compromissadas no intuito de satisfazer o consumidor. Nesse contexto, a empresa estudada pertence ao setor público, mas precisamente a Empresa de Correios e Telégrafos (ECT). A pesquisa foi conduzida através da utilização do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Percebeu-se que as variáveis de recursos humanos investigadas influenciavam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento. Uma das grandes contribuições do trabalho foi a inserção do movimento das pesquisas de comprometimento organizacional em uma linha mais abrangente, salientando a nova tendência norte-americana de pesquisar os múltiplos comprometimentos no ambiente de trabalho;

- e) *Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática.* Martins e Paz (2000), em artigo publicado na RAUSP, analisaram uma instituição pública de serviços de informática que sofre processo de mudança, apontando os impactos desse processo no comprometimento organizacional e nas configurações de poder. Do ponto de vista metodológico, utilizou-se o questionário *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), com vistas a mensurar as manifestações do comprometimento afetivo, antes e após o processo de mudança. Os resultados apontam que o comprometimento organizacional afetivo permanece inalterado após a mudança, revelando o potencial preditivo das variáveis de poder em relação ao comprometimento nas organizações. Além disso, percebeu-se acentuação do comprometimento do tipo calculista no caso analisado, sendo sugerido pelos próprios autores uma aferição adequada dessa dimensão com um instrumento específico;
- f) *Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais.* Flauzino e Borges-Andrade (2008), em artigo publicado na RAP, adotaram a concepção de comprometimento afetivo de Mowday, Porter e Steers (1979), que enfatiza a natureza do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, para analisar o comprometimento organizacional dos servidores públicos ligados à atividade-fim em saúde, educação e segurança. Nesse estudo também se utilizou o questionário *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Foi possível identificar que o comprometimento dos

servidores está vinculado à missão organizacional percebida e, não, à missão real. Foram encontrados altos níveis de comprometimento entre servidores da área de segurança em comparação aos das áreas de saúde e educação;

- g) *Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais*. Botelho e Paiva (2011), em artigo publicado na RAP, analisaram como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette (Belo Horizonte, MG), em um contexto de mudanças que incluem substituição e diminuição do quadro funcional. Em termos metodológicos, a pesquisa utiliza métodos quantitativos e qualitativos, pautando-se na abordagem tridimensional de Meyer e Allen (1991), tendo sido analisados os dados de documentos, questionários e entrevistas. Os resultados apontam fragilidades no que tange ao comprometimento dos servidores abordados, os quais se pautam substancialmente em sua estabilidade e correlações entre dados demográficos e dimensões normativa e calculativa do comprometimento em vários sentidos. Foram encontradas contradições entre dados obtidos por meio dos diferentes instrumentos. Diante das limitações do estudo, diversas sugestões para pesquisas futuras foram listadas;
- h) *Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: Um estudo com professores da Rede Municipal de Ensino*. Trabalho apresentado no EnANPAD por Pacheco de Campos *et al.* (2011) que teve como objetivo identificar as relações entre o suporte social no trabalho, suporte organizacional e o comprometimento organizacional, considerando a realidade vivenciada por professores da rede municipal de ensino da cidade de Santa Maria (RS). Trata-se de uma pesquisa *survey* descritiva, de natureza quantitativa, com 336 professores. No intuito de mensurar o comprometimento organizacional, utilizou-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) (MEDEIROS, 2003). Os resultados indicam maior valorização da Obrigação pelo Desempenho e, por outro lado, uma menor valorização da base Falta de Recompensas e Oportunidades em relação aos professores. Além disso, observaram-se relações elevadas entre o suporte emocional e as bases Afiliativa e Afetiva, enquanto que, por outro lado, o suporte social instrumental apresentou correlações fracas com todas as bases do comprometimento organizacional.

Dessa forma, a contribuição do trabalho reside em estabelecer relações entre comprometimento e suporte social e organizacional.

- i) *O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior.* Freire-do-Vale *et al.* (2011), em trabalho publicado no EnANPAD, buscaram descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos geracionais de uma instituição pública. Utilizou-se a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Os participantes da pesquisa foram 116 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará. Os resultados indicam as bases de comprometimento predominantes nos grupos geracionais: no caso dos veteranos a obrigação em permanecer; para os *baby boomers*, a linha consistente de atividade; para a geração X, a falta de recompensas e oportunidades, enquanto na geração Y predominou a escassez de alternativas. A principal contribuição da pesquisa reside na constatação de que as diferenças geracionais não impactam nas bases de comprometimento dos sujeitos;
- j) *Desempenho, orientação para aprendizagem e comprometimento: um estudo multinível na administração pública brasileira.* Pereira dos Santos *et al.* (2011), em trabalho publicado no EnANPAD, buscaram identificar preditores do desempenho no trabalho em carreiras na administração pública brasileira, com base em uma análise multinível que inclui variáveis individuais e organizacionais. A amostra foi de 1.015 servidores públicos federais de diferentes carreiras. Nesse estudo, analisa-se o enfoque afetivo do comprometimento. Os resultados indicaram que indivíduos com escores mais elevados nos constructos de natureza atitudinal expressam, em maior grau, o desempenho relacionado a essa dimensão. Percebeu-se que o comprometimento afetivo, em conjunto com as percepções individual e agregada, é responsável pelo desempenho no trabalho no contexto analisado;
- k) *Relações entre reações a mudanças e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais.* Marques *et al.* (2012), em trabalho publicado no EnANPAD, buscaram identificar as possíveis relações entre resistência à mudança e impactos no comprometimento organizacional em servidores do estado de Minas Gerais. A população é formada por servidores do

estado de Minas Gerais submetidos à Avaliação de Desempenho Individual (ADI), ferramenta administrativa integrante do projeto Choque de Gestão. Foi utilizada a abordagem tridimensional de Meyer e Allen (1991), no sentido de mensurar o comprometimento organizacional. Foi possível constatar que uma variação positiva da aceitação e cooperação com a implantação da ADI resulta em aumento do comprometimento percebido, de forma que o servidor que coopera com as mudanças implantadas tende a apresentar um alto comprometimento com a organização;

- 1) *Comprometimento no trabalho: Percepção sobre o constructo e sua influência na prática cotidiana de gestores públicos.* Nascimento (2013), em estudo publicado no EnANPAD, objetivou compreender a percepção dos gestores do planejamento estratégico de uma instituição pública sobre o comprometimento no trabalho e sua influência na prática cotidiana de gestão. Nesse sentido, dados foram coletados mediante entrevista semiestruturada e analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2009). As evidências indicaram que os gestores associam o vínculo a questões atitudinais e comportamentais; percebem predominância do perfil de servidor comprometido e que suas práticas cotidianas são influenciadas pela percepção de comprometimento dos indivíduos. Dessa forma, a contribuição do trabalho reside na constatação de que a percepção de comprometimento pelos gestores públicos influencia a prática de gestão.

Percebe-se, a partir dos trabalhos analisados, uma evolução na utilização dos modelos, passando de uma abordagem unidimensional e afetiva, presente nos artigos mais antigos, para a utilização de modelos de múltiplos componentes, principalmente nos trabalhos publicados nos últimos cinco anos. Constata-se, inclusive, o uso de escalas diferenciadas para se estudar o construto, o que evidencia a falta de consenso sobre o modelo e/ou escala mais apropriados na mensuração do comprometimento organizacional no País. É possível observar a busca por estudos interorganizacionais e interculturais.

Nesse particular, a pluralidade de medidas, a predominância de estudos transversais, a ausência de construção de modelos causais mais riscos constituem problemas já conhecidos nesse campo (BASTOS, 1993). No intuito de superá-los, recomendou-se (BASTOS, 1993, p.

63):

- a) Trabalhar-se com múltiplos focos de comprometimento;
- b) Diversificar as metodologias com abordagens mais dinâmicas, utilizando-se também abordagens mais qualitativas através do estudo de casos;
- c) Realizar estudos longitudinais para possibilitar a investigação de relações causais, algo controverso nos estudos de corte transversal;
- d) Desenvolver escalas mais confiáveis, eliminando problemas já detectados em escalas já utilizadas;
- e) Submeter a teste modelos causais que explorem relações moderadoras para o refinamento e desenvolvimento de modelos teóricos;
- f) Realizar estudos interorganizacionais e interculturais para comparar amostras de distintas organizações.

Em síntese, essa revisão bibliográfica contou com sete artigos sobre comprometimento no serviço público nos periódicos tradicionais da área (RAE, RAC, RAP e RAUSP), quais sejam: Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990), Brandão e Bastos (1993), Bastos, Brandão e Pinho (1997), Marques *et al.* (2012), Flauzino e Borges-Andrade (2008), Martins e Paz (2000) e Botelho e Paiva (2011), bem como com mais cinco artigos publicados em EnANPADS, nos últimos cinco anos, tratando especificamente do setor público, quais sejam: Campos, Estivalet e Lobler (2011), Vale, Lima e Queiroz (2011), Marques *et al.* (2012), Nascimento (2013) e Santos *et al.* (2013).

Considerando a totalidade de 12 trabalhos, dois deles utilizam a Escala de Bases do Comprometimento (EBACO), três deles o Modelo Multidimensional de Meyer e Allen (1991), um deles não menciona a escala utilizada e os seis restantes dedicavam-se apenas à pesquisa do componente afetivo do comprometimento utilizando o questionário proposto originalmente por Mowday, Porter e Steers (1979) denominado *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Considera-se, ainda, que a pesquisa sobre comprometimento organizacional vem utilizando modelos de múltiplas bases (MEDEIROS *et al.*, 2003), (BASTOS *et al.*, 2008), conforme comprovam os artigos mais recentes analisados – Botelho e Paiva (2011), Campos, Estivalet e Lobler (2011), Vale, Lima e Queiroz (2011), Nascimento

(2013) e Santos *et al.* (2013) – e predomina a utilização da Escala de Bases do Comprometimento (EBACO), e das escalas pertinentes ao modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), validadas por Siqueira (1995, 2000), no Brasil.

Apesar da atualidade da Escala de Bases do Comprometimento (EBACO), bem como o ajustamento à cultura brasileira, no estudo a ser desenvolvido, optou-se pela utilização do Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991), em razão da prevalência de sua utilização nos artigos analisados em relação à EBACO. Dessa forma, foi utilizado o Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991), por meio das escalas: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Normativo (ECON), descritas anteriormente, que são versões nacionais para as três bases de comprometimento conceituadas.

Ressalta-se que a escolha teve como intenção a utilização de modelo reconhecido mundialmente (SIMOSI, 2012) e validado no contexto brasileiro (BASTOS *et al.*, 2008), por meio da utilização de várias escalas na pesquisa realizada para esta dissertação, cujos moldes metodológicos estão detalhados no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

Nesta parte da dissertação, serão explicitados os seguintes itens: características gerais da pesquisa, unidades de análise e de observação e as técnicas de coleta e de análise de dados utilizadas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa de campo, tendo como objetivo descrever o comprometimento organizacional na seguridade social, considerando o comprometimento no serviço público no Brasil. Trata-se de pesquisa teórico-empírica, a partir de um estudo de caso, que utilizou, tanto a abordagem quantitativa, quanto a qualitativa. O estudo pode ser classificado como uma pesquisa fundamental, pois possui razões de ordem intelectual, não tendo como propósito a resolução de determinado problema (CASTRO, 2006).

Convém apontar um conceito de pesquisa de campo

É aquela utilizada com objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONE; LAKATOS, 2003, p. 186).

Trata-se da coleta de dados do ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real (MARCONE; LAKATOS, 2003).

A opção pela adoção de abordagens quantitativa e qualitativa focaliza a possibilidade de melhor perceber o fenômeno, sendo que a pesquisa quantitativa caracteriza-se como um processo formal, objetivo e sistemático, utilizando dados numéricos para obter informações acerca do objeto de estudo (CASTRO, 2006), enquanto a qualitativa possui um olhar diferenciado sobre a realidade investigada, permitindo um aprofundamento em relação à percepção dos sujeitos abordados (DEMO, 2002). É importante considerar que a etapa quantitativa será o foco principal da pesquisa, pois permitirá identificar as manifestações do comprometimento organizacional na unidade pesquisada. Nesse sentido, o método quantitativo é mais adequado quando se deseja conhecer a extensão do objeto de estudo, sendo a estatística uma das principais ferramentas (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004).

Já a parte qualitativa da pesquisa será útil no aprofundamento e na compreensão dos

principais fatores de comprometimento identificados por meio do questionário, tendo em vista as informações de natureza subjetiva e latente (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Considerando a utilização de métodos quantitativos e qualitativos, foi realizada uma triangulação metodológica, tendo como propósito tornar as descobertas mais compreensíveis, contribuindo para a validade de dados e para o enriquecimento da análise, por meio das novas ou mais profundas dimensões que pudessem emergir (CRESWELL, 2007).

O estudo de caso deverá contribuir para a compreensão dos fenômenos individuais, dos processos organizacionais e políticos da unidade de pesquisa, sendo utilizado no sentido de permitir o entendimento dos motivos que levaram a determinada decisão ou situação. Além disso, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente em termos de abordagens específicas de coletas e análise de dados (YIN, 2005).

Considerando ainda o estudo de caso, buscou-se alcançar uma compreensão ampla do grupo estudado, já que

[...] o estudo de caso não pode ser concebido segundo uma mentalidade única para testar proposições gerais, tendo que ser preparado para lidar com uma grande variedade de problemas teóricos e descritivos. Os vários fenômenos revelados pelas observações do investigador têm que ser todos incorporados ao seu relato do grupo e em seguida receber atribuição de relevância teórica (BECKER, 1999, p. 118).

Nesse sentido, optou-se pela escolha desse método por abordar um fenômeno particular, neste caso, o comprometimento de servidores em uma unidade da seguridade social do estado de Minas Gerais. O estudo de caso se mostrou adequado quando da busca de respostas a questões relativas a *como* e *por que* ocorrem certos fenômenos, visando alcançar uma compreensão abrangente do grupo estudado (BECKER, 1999). Nesse sentido, convém esclarecer alguns aspectos do caso em tela, ou seja, a seguridade social no Brasil.

3.2 Unidades de análise e observação

Por razões de acessibilidade e conveniência (VERGARA, 2003), optou-se por realizar o estudo de caso em uma unidade da seguridade social, uma gerência executiva do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), localizada em Belo Horizonte, vinculada ao serviço público federal. Essa gerência, bem como suas agências vinculadas, constituíram a unidade de análise do estudo realizado.

A escolha da instituição, o INSS, deu-se por se tratar de uma grande organização, uma autarquia do governo federal, tendo abrangência no território nacional e importância estratégica dentro do conjunto de políticas públicas do governo, passando por uma mudança estrutural recente com a reestruturação da carreira e adoção de novas ferramentas de gestão administrativa.

O universo da pesquisa constituiu-se de 483 servidores ativos e em exercício na unidade da pesquisa. Diante desse quantitativo, calculou-se a amostra ideal, considerando-se 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro e o resultado foi 215 servidores, ou seja, buscou-se coletar, no mínimo, esse número de questionários na parte quantitativa da pesquisa. Foram coletados, ao final, 222 questionários, superando o número mínimo previsto, sendo essa a amostra dessa etapa da pesquisa.

Na parte qualitativa, estipulou-se que cerca de 20 entrevistas poderiam gerar uma massa de dados passível de análise e contribuição na compreensão do fenômeno em foco; notando-se que esse número poderia mudar em função do critério de saturação de dados (GIL, 2009). Ao final, foram realizadas 18 entrevistas, sendo seus participantes os sujeitos da pesquisa.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa se fundamentou na coleta de dados por meio de levantamento documental, observação direta, questionário e entrevista.

A primeira parte da coleta de dados, levantamento documental, contou com o levantamento de registros, leis, protocolos e demais documentos que poderiam vir a contribuir para compreender a realidade da Instituição e dos servidores no que diz respeito ao comprometimento.

Na segunda fase, foi aplicado o questionário (ANEXO A), composto de três partes: a primeira, de dados demográficos e funcionais dos respondentes; a segunda, pelas escalas de comprometimento ECOA, ECOC e ECON, que são versões nacionais para as três bases de comprometimento conceituadas por Meyer e Allen (1991), validadas por Siqueira (1995, 2000) e disponibilizadas em Bastos *et al* (2008); e a terceira parte, um espaço aberto para comentários, dúvidas e sugestões dos respondentes.

Posteriormente, foram realizadas as entrevistas com roteiro desenvolvido com base nos dados obtidos no decorrer da pesquisa. É importante considerar que as pesquisas

qualitativas estimulam os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito, dando margem aos aspectos subjetivos e atingindo motivações não explícitas, ou mesmo, conscientes, de maneira espontânea, devendo ser utilizadas quando se buscam percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. Nesse sentido, desenvolvem-se conceitos e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados (GODOY, 1995). A entrevista, segundo Creswell (2007), é um procedimento de coleta de dados das pesquisas qualitativas, pressupondo que o entrevistador não dispõe dos dados e precisa, portanto, obtê-los. Tem como objetivo conhecer em profundidade as reações das pessoas, detectando processos. Pode ser classificada em função do grau de liberdade em relação ao interlocutor, podendo ser diretiva, semidiretiva e não diretiva.

Foi utilizada a entrevista semidiretiva, também conhecida como semiestruturada, nessa pesquisa de dissertação, pois o método constitui a tipologia ideal considerando o objetivo de obter informações concretas sobre determinado assunto (FLICK, 2002). Além disso, a entrevista semidiretiva é o tipo intermediário entre a entrevista diretiva e a não diretiva, permitindo ao entrevistado falar livremente sobre o tema, mas, quando este se desvia do assunto original, torna-se necessário realizar sua retomada (RUQUOY, 2005). Em relação à quantidade de sujeitos, a proposta inicial foi de 20 entrevistados, porém foi alcançado o ponto de saturação com 18 pesquisados. Nesse particular, Creswell (2007) afirma que o ponto de saturação é alcançado quando se destaca certa coerência na análise, bem como quando novas informações não façam mais que confirmar as anteriores.

Por fim, a observação direta se deu durante todo o processo de coleta de dados com vistas a complementar os dados coletados com percepções pessoais da pesquisadora acerca do campo pesquisado.

3.4 Técnicas de análise de dados

Em relação às técnicas de análise de dados, os dados secundários coletados na primeira fase da coleta foram submetidos à análise documental.

Os questionários foram tabulados em planilha eletrônica (*Excel*, 2007) e analisados pautando-se em estatística descritiva uni e bivariada, com auxílio do *software Statistical Package for Social Sciences*, SPSS (versão 16).

A análise univariada, segundo Babbie (1999), é o exame da distribuição de casos de apenas uma variável, tendo como propósito caracterizar os respondentes segundo os níveis de comprometimento afetivo, calculativo ou normativo, apontando o padrão da amostra, bem como os níveis de incidência de cada um, determinando média, mediana, percentis e desvio padrão.

Quanto à parte bivariada, considerando Babbie (1999), ela consiste na descrição de subgrupos, com certas restrições especiais, tendo como objetivo detectar possíveis diferenças de opinião ou tendência nas respostas fornecidas pelos funcionários de diferentes categorias das variáveis demográficas levando-se em conta, neste caso, o contexto dos comprometimentos e, especificamente, das perdas associadas ao comprometimento calculativo. Os testes de comparação e de correlação efetuados foram de natureza não-paramétrica, já que, com exceção do comprometimento afetivo e das perdas de retribuições organizacionais, todos os demais itens apresentaram valores que indicaram a rejeição da hipótese de normalidade dos dados, resultado da aplicação do teste Kolmogorov-Smirnov para as variáveis em estudo. Cabe destacar que a aplicação de testes paramétricos e não paramétricos simultaneamente para uma mesma amostra de variáveis é inviável e a diferença de poder de análise entre os testes paramétricos e não paramétricos não é muito elevada, o que leva à conclusão de que a melhor opção é a utilização desses últimos para toda a amostra pesquisada (BABBIE, 1999). Destaca-se que foram computados apenas os dados não ausentes.

Assim, no caso da variável *sexo*, na qual há apenas duas categorias, foi utilizado o teste não paramétrico de comparação de médias de Mann-Whitney, que mensura o nível da diferença entre os valores para dois grupos independentes (neste caso, homens e mulheres). Para as demais variáveis, nas quais havia três ou mais categorias, foi utilizado o teste não paramétrico de comparações de médias múltiplas de Kruskal-Wallis.

No intuito de verificar o grau de correlação entre as variáveis demográficas, os comprometimentos e, especificamente, os tipos de perda associada ao comprometimento calculativo, foi utilizado o teste não paramétrico de correlação linear de Spearman e montada uma tabela com o valor do coeficiente de correlação *rho* e o respectivo p-valor para o teste. Ressalta-se que, ao contrário dos testes de comparações de médias, o teste de correlação detecta apenas tendências e padrões de crescimento ou decréscimo nas respostas fornecidas, sem especificar alguma categoria que se destaque das demais individualmente.

O nível de significância adotado para a decisão e conclusão sobre os resultados de todos os testes realizados foi de 5%. Dessa forma, a confiabilidade conferida às afirmações feitas dentro da análise foi de 95%. Portanto, ao serem montados os testes com as hipóteses nula e alternativa, optou-se pela rejeição da hipótese nula caso o p-valor obtido fosse menor ou igual a 0,05 e, pela não rejeição, quando o p-valor for superior a 0,05.

Em relação às entrevistas, elas foram transcritas na íntegra, permitindo a análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (2009). Esse tipo de análise focaliza os elementos da fala e não desconsidera a possibilidade de quantificação das respostas, a partir de categorias que podem ser preestabelecidas, ou não. No caso deste estudo, foram estabelecidas *a priori* tais categorias, tendo em vista o modelo conceitual adotado e os resultados da pesquisa documental e da parte quantitativa da pesquisa. No entanto, admitiu-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise, caracterizando a grade de análise mista, conforme proposto por Vergara (2006). Nesse particular, a grade mista envolve a definição preliminar das categorias, verificando-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias, estabelecendo-se o conjunto final de categorias, considerando um possível rearranjo (VERGARA, 2006).

Nesse sentido, procedeu-se à análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos quantitativos e qualitativos, conforme orientado por Bardin (2009). O processo de análise envolveu as seguintes etapas: montagem de tabelas de respostas, em alinhamento com modelo teórico adotado; inserção de dados nas tabelas, por meio da leitura e separação do *corpus* em análise; recorte de trechos das respostas; separação de falas emblemáticas para inserção no texto; verificação de reincidências; totalização das respostas e organização por ordem decrescente de incidências. Ressalta-se que não foi necessária a utilização de *softwares* específicos nessa etapa em razão da própria quantidade de sujeitos, ou seja, 18 pesquisados, sendo todo o procedimento feito manualmente. Nesse particular, Bardin (2009) destaca que a análise de conteúdo é procedimento simples, podendo ser algo fastidioso quando feito manualmente, porém, no caso desta pesquisa, evitou-se a padronização peculiar aos *softwares* que, por sua vez, podem empobrecer a análise.

Cabe ressaltar a utilização da análise temática que, por sua vez, envolveu a separação de temas abordados pelos entrevistados, incluindo aqueles que vão além do tema da pesquisa, ou seja, do que foi perguntado (MELO *et al.*, 2007). Nesse sentido, as categorias foram estabelecidas, *a priori*, a partir do modelo conceitual adotado, sendo quantificadas,

posteriormente. Destaca-se que a análise temática inclui a identificação de representações sociais, metáforas, analogias e assuntos adjacentes (BARDIN, 2009). Segundo Vergara (2006), as analogias e metáforas são recursos metodológicos que se inserem na lógica de argumentação, permitindo um novo olhar sobre os fenômenos.

Os resultados dessas análises estão dispostos no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar, discutir e analisar os resultados da pesquisa. A primeira seção caracteriza a organização pesquisada, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e algumas mudanças recentemente ocorridas. A segunda seção descreve os resultados dos questionários, enquanto a terceira se atém ao comprometimento com base nas entrevistas, ou seja, as partes quantitativa e qualitativa da pesquisa, respectivamente. A segunda e terceira seções foram divididas em subseções, com vistas a descrever as variáveis demográficas e funcionais dos participantes da pesquisa; a análise do comprometimento organizacional nas suas três dimensões e a análise das correlações do comprometimento organizacional e das variáveis demográficas e ocupacionais, considerando a pesquisa quantitativa.

4.1 Caracterização da organização pesquisada

A Seguridade Social no Brasil é regulamentada pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), sendo instituídos seus três pilares, a Previdência Social, a Assistência Social e a Saúde (Art. 194). Enquanto a Saúde e a Assistência Social são direitos gratuitos e não onerosos ao cidadão, a Previdência Social é um direito adquirido mediante contribuição ao Sistema Geral de Previdência Social (CASTRO; LAZZARI, 2013). Dessa forma, trabalhadores desempregados ou em relação informal de emprego não têm esse direito assegurado (BOSCHETTI, 2003).

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) constitui uma autarquia do governo federal, vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social, tendo como função executar a política nacional de previdência social (FLEURY; ALVES, 2004). Sua criação se deu com base no Decreto n. 99.350 (BRASIL, 1990), mediante a fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS). Conforme tal decreto, trata-se de autarquia responsável pela administração do Regime Geral de Previdência, tendo como uma de suas funções, com base no Art. 3º, a concessão e manutenção de benefícios e serviços previdenciários.

É importante considerar o conceito de autarquia, definida pelo Decreto-Lei n. 200 (BRASIL, 1967), em seu artigo 5º, I, como “[...] serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita própria, para executar atividades típicas da

administração pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”. Dessa forma, o INSS pode ser entendido como um órgão do governo com funções executivas, um órgão público com abrangência nacional responsável por prestar serviços à população relacionados à política previdenciária do País, que pode ser entendida, de forma simplificada, e conforme o Artigo 3º do Decreto n. 99.350 (BRASIL, 1990), como orientação, concessão e manutenção de benefícios e serviços previdenciários (FLEURY; ALVES, 2004).

É importante considerar que o INSS encontra-se vinculado ao Ministério de Previdência e Assistência Social, tendo passado por algumas mudanças e transformações desde sua criação em 1990 (BOSCHETTI, 2003). O fato é que a seguridade social, em especial a previdência social, constitui uma área estratégica do governo, pois é capaz de reduzir desigualdades, assegurando aos cidadãos a satisfação de necessidades básicas e essenciais, necessitando, no entanto, ser estudada e sistematizada de forma que possa se consolidar, superando limites e obstáculos (BOSCHETTI, 2003).

É importante considerar ainda as transformações vivenciadas no setor público relacionadas à gestão de pessoas. Nesse sentido, Marques *et al.* (2012) apontam o processo de mudança nas instituições públicas que se processa de forma mais lenta e gradativa devido à necessidade de concordância de vários agentes da sociedade. A necessidade de mudança é emergente como forma de lidar com as transformações vivenciadas em nível mundial, bem como frente à maior demanda de maior qualidade e modernização dos serviços prestados (MARQUES *et al.*, 2012).

A gestão de pessoas no setor público, que sempre se pautou pela realização de atividades operacionais, comportando-se de forma reativa, tem sido alvo de melhorias à medida que os gestores públicos estão mais atentos à importância dos investimentos na formação de servidores mais competentes e capazes de realizar as tarefas inerentes a cada organização. Nesse sentido, têm sido adotadas medidas visando reestruturar as carreiras e adotando ferramentas de gestão como a avaliação de desempenho (MARQUES *et al.*, 2012).

Destaca-se que as transformações evidenciadas nas estruturas das carreiras públicas estão ligadas à última reforma do Estado Brasileiro que propôs o abandono progressivo do modelo burocrático em prol da adoção do Estado Gerencial, consolidando novos discursos e práticas derivadas do setor privado, com vistas a obter maior eficiência e produtividade (SECCHI, 2009). Segundo Bresser-Pereira (2010), essa reforma torna os gerentes dos

serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigá-los a seguir regulamentos rígidos, premiando os servidores por seus resultados positivos e os punindo pelos negativos. Neste cenário, a desburocratização, a avaliação de resultados, a ética, o profissionalismo, a competitividade e o enfoque no cidadão são os novos princípios que norteiam a atuação do Estado (PIMENTA, 1998).

No âmbito da seguridade social, bem como do INSS, mudanças dessa natureza podem ser observadas, pois, na autarquia, o plano de carreira foi reestruturado pela Lei nº 10.855 (BRASIL, 2004), em conjunto com o Decreto n. 6493 (BRASIL, 2008), trazendo mudanças substanciais para a Carreira Previdenciária, que passou a ser denominada Carreira do Seguro Social, sendo o salário consideravelmente aumentado, chegando a ser triplicado via de acréscimos sucessivos em um período de três anos. Contudo, em contrapartida, a remuneração foi vinculada à avaliação semestral de desempenho, além de ampliada a carga horária de trabalho de 30 para 40 horas semanais, sendo o controle da jornada de trabalho realizado por meio de ponto eletrônico. Essas mudanças teriam como propósito a valorização da carreira, bem como a moralização e busca de eficiência na execução das atividades típicas do INSS (ANASPS, 2007). Tais mudanças estão situadas dentro da política de gestão de pessoas, podendo impactar o comprometimento dos funcionários, daí o interesse pela pesquisa aqui apresentada.

É importante considerar que o INSS é uma organização pública com atuação em âmbito nacional, estando presente em inúmeros municípios do território nacional, através de suas 1.468 unidades, as Agências de Previdência Social, possuindo um total de 38.468 servidores ativos. Em relação à estrutura funcional do órgão, ele encontra-se dividido em 5 superintendências que, por sua vez, originam 104 gerências executivas (INSS, 2014) que, segundo regimento interno, a Portaria MPS n. 296 (BRASIL, 2009) têm como função supervisionar as Agências da Previdência Social sob sua jurisdição nas atividades que desenvolvem. O Art. 167 da referida portaria trata desse assunto:

Art. 167. Às Gerências-Executivas, subordinadas às Superintendências Regionais, compete:

I - supervisionar as Agências da Previdência Social sob sua jurisdição nas atividades de:

- a) reconhecimento inicial, manutenção, recurso e revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários e assistenciais;
- b) perícia médica, reabilitação profissional e serviço social, inclusive as efetuadas por executores indiretos;
- c) operacionalização da compensação previdenciária entre o Regime Geral de

Previdência Social e outros regimes de previdência; e

d) controle e atualização dos dados cadastrais, vínculos, remunerações e contribuições dos segurados da Previdência Social;

II - assegurar o controle social, em especial por meio da manutenção dos Conselhos de Previdência Social;

III - atender com presteza as demandas oriundas da Ouvidoria-Geral da Previdência Social;

IV - elaborar, executar e acompanhar o Plano Anual de Ação, no âmbito de sua competência,;

V - apoiar o gerenciamento da recepção, distribuição e execução do contencioso, consoante deliberação do Presidente;

VI - apoiar e acompanhar, no plano administrativo, as atividades de representação judicial ou extrajudicial, consultoria e assessoramento jurídicos;

VII - apoiar e acompanhar, no plano administrativo, as atividades correccionais e auditorias instaladas em sua área de abrangência;

VIII - interpor recursos e oferecer contra-razões às Juntas de Recurso e Câmaras de Julgamento do Conselho de Recursos da Previdência Social - CRPS, em relação aos assuntos de sua competência;

IX - executar as atividades de logística, patrimônio imobiliário, engenharia e de orçamento, finanças e contabilidade necessárias ao funcionamento de órgãos e unidades jurisdicionadas, com a anuência da Superintendência Regional e de acordo com as diretrizes da Diretoria de Orçamento, Finanças e Logística;

X - em relação às licitações e contratações, observadas as diretrizes da Diretoria de Orçamento, Finanças e Logística:

a) autorizar a abertura de processo licitatório;

b) decidir sobre as dispensas e inexigibilidades;

c) constituir comissões e designar pregoeiro e equipe de apoio;

d) formalizar a designação de gestores dos contratos, convênios, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres, com participação da área demandante;

e) adjudicar, homologar, anular, revogar licitações e decidir sobre recursos;

f) firmar e rescindir contratos, convênios, acordos, ajustes ou instrumentos congêneres, aplicar ou retirar penalidades a fornecedores e prestadores de serviços, emitir atestado de capacidade técnica e demais atos necessários à gestão contratual;

g) reconhecer as contratações diretas, nos casos de dispensa e inexigibilidade de licitação; e

h) ratificar os atos de dispensas e inexigibilidade de licitação no âmbito da Gerência-Executiva;

XI - propor à Superintendência Regional, observada a devida formalização processual, a alienação e a aquisição de bens imóveis;

XII - constituir grupos de trabalho e comissões, inclusive de licitação, de cadastramento de fornecedores, de recebimento e desfazimento de materiais, de inventário, de avaliação e destinação de documentos;

XIII - adjudicar o objeto e homologar os procedimentos relativos à alienação de bens móveis e de bens imóveis, bem como as escrituras de compra e venda de imóvel;

XIV - aprovar laudos técnicos de avaliação de imóveis e laudos periciais;

XV - autorizar locação de bens imóveis próprios ou de terceiros, homologar os

respectivos procedimentos, bem como proceder à adjudicação do objeto;

XVI - assinar escrituras, liberar hipoteca e demais atos relativos à situação dominial de imóveis;

XVII - outorgar procuração com poderes específicos para as instituições financeiras representarem o INSS no ato de celebração das escrituras, bem como nos demais atos necessários à administração e manutenção dos contratos imobiliários;

XVIII - designar representante para acompanhamento, fiscalização e recebimento de obras e serviços de engenharia;

XIX - reconhecer despesas de exercícios anteriores, em conjunto com a chefia da área cujas atribuições se correlacionam com a despesa a ser reconhecida;

XX - determinar que se proceda à cobrança administrativa, inclusive de agente público, em todas as áreas e unidades sob sua jurisdição, sempre que ocorrer dano que resulte em prejuízo ao erário;

XXI - constituir comissões, determinar a instauração e realizar a Tomada de Contas Especial no âmbito da Gerência-Executiva;

XXII - executar as atividades de administração de recursos humanos, em sua jurisdição, consoante deliberação da Diretoria de Recursos Humanos;

XXIII - elaborar projeto de capacitação para os seus servidores, encaminhando-o à Superintendência Regional;

XXIV - executar as ações de capacitação autorizadas pelas Superintendências Regionais;

XXV - apoiar e executar as atividades de comunicação social e de representação política e social do INSS;

XXVI - promover, em articulação com a Superintendência Regional, as ações do Programa de Educação Previdenciária - PEP, conforme diretrizes da Diretoria de Atendimento;

XXVII - elaborar informações de sua área de abrangência para subsidiar a Prestação de Contas Anual do INSS, encaminhando as à Superintendência Regional;

XXVIII - executar ações voltadas para qualidade de vida e responsabilidade socioambiental, em consonância com as programações definidas pelas Superintendências Regionais; e

XXIX - acompanhar junto às unidades de atendimento a execução das atividades voltadas ao monitoramento operacional de benefícios.

§ 1º Às Gerências-Executivas compete, ainda, supervisionar, apoiar e controlar as unidades de atendimento a elas vinculadas, por meio da celebração de convênios e parcerias constituídos com empresas, prefeituras municipais e outros agentes públicos e comunitários.

§ 2º Nas capitais de unidades da Federação onde estiver instalada Superintendência Regional, caberá a esta a execução das atividades de comunicação social, cabendo à Gerência-Executiva a tarefa de apoiá-la.

Considerando a unidade de estudo, por razões de conveniência e acessibilidade, optou-se por analisar uma gerência executiva, localizada no estado de Minas Gerais, pertencente à Superintendência Regional Sudeste II, com sede em Belo Horizonte. Esta unidade, segundo dados obtidos junto ao seu órgão de recursos humanos, possuía, na época da pesquisa de campo, no primeiro semestre do ano de 2014, 483 servidores ativos, excluindo-se aqueles

cedidos para outros órgãos. Dos 483 servidores da unidade, 130 estavam lotados na área meio do instituto e 353 na área finalística.

Nesse sentido, é plausível a análise conceitual de área meio e finalística dentro do INSS. A área finalística da instituição pode ser entendida como a fatia da organização responsável por cumprir sua finalidade existencial, a concessão e manutenção de benefícios e serviços previdenciários, considerando o Art. 3º do Decreto n. 99.350 (BRASIL, 1990), enquanto a área meio é a fatia responsável por viabilizar, em termos de recursos humanos e materiais, logísticos e orçamentários, o cumprimento de sua finalidade. No caso específico do INSS, as gerências executivas funcionam como área meio, viabilizando o funcionamento das atividades finalísticas da instituição que se realizam nas APS. Dessa forma, adotou-se o entendimento de que servidores lotados nas gerências executivas pertencem à área meio da instituição, de forma que servidores lotados nas APS pertencem à área finalística.

Nesse particular, o conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, Helvécio (2010, p. 176), conceitua

[...] atividades-fim são aquelas constitucionalmente atribuídas aos poderes constituídos e legalmente distribuídas e cometidas a cargos existentes na estrutura de seus entes, impassíveis, portanto, de atribuição a particulares (salvo aquelas delegáveis, nos termos das Leis n. 8.666/93 e 8.987/95);

Atividades-meio são aquelas instrumentais, acessórias, concebidas e perpetradas única e exclusivamente para concretizar as finalidades institucionais do ente — atividades-fim.

A unidade de estudo, a gerência executiva “X”, é formada por 10 seções que constitui a área meio e 8 APS vinculadas, compondo a área finalística.

4.2 Comprometimento organizacional segundo os questionários

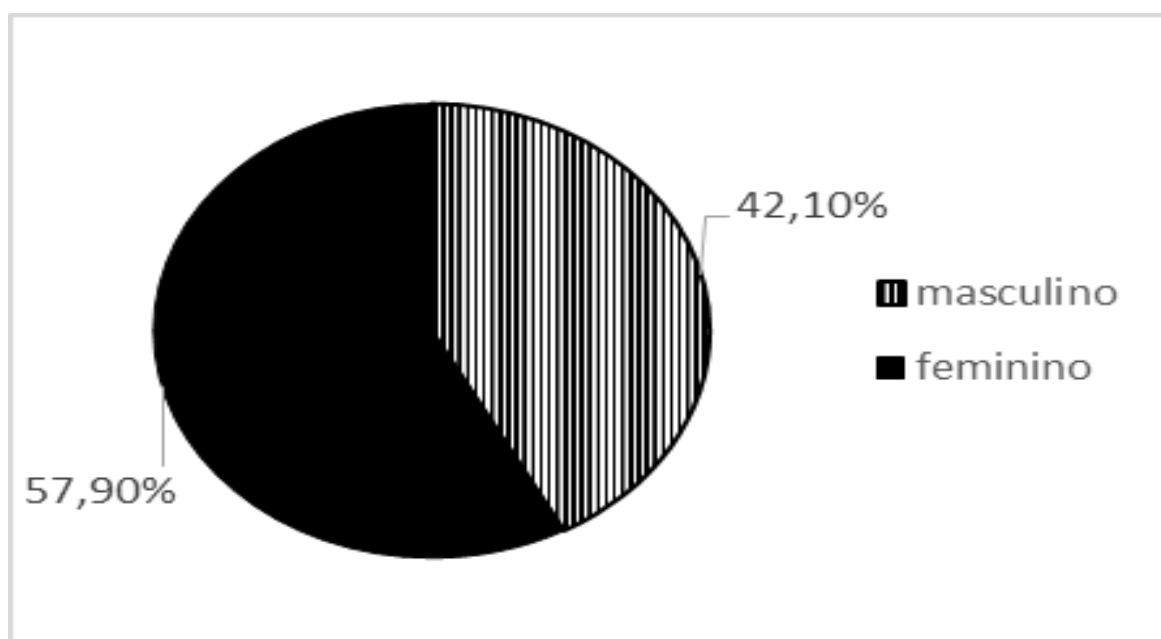
Os questionários foram distribuídos em todas as seções da Gerência “X”, área meio, bem como em todas as suas unidades vinculadas, as APS, área finalística, após autorização do Gerente Executivo, autoridade máxima na Gerência “X”. Conforme orientação do mesmo, os questionários foram entregues a cada Gerente de APS para que ele pudesse distribuí-los a seus servidores em horário mais oportuno, de forma a não prejudicar o atendimento nas agências. Dos 483 questionários entregues, foram devolvidos 222, sendo 55 deles preenchidos por servidores da área meio e 167 por servidores da área fim.

4.2.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos participantes da pesquisa

Os servidores respondentes foram caracterizados segundo os seguintes dados: sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil, cargo atual, tempo de atuação no cargo e tempo no INSS. Todos esses dados foram apontados a seguir com os respectivos gráficos ilustrativos.

Por meio das informações apresentadas no gráfico 1, observa-se que o sexo feminino representa a maioria da amostra levantada, sendo 42,1% dos pesquisados homens e 57,9% mulheres.

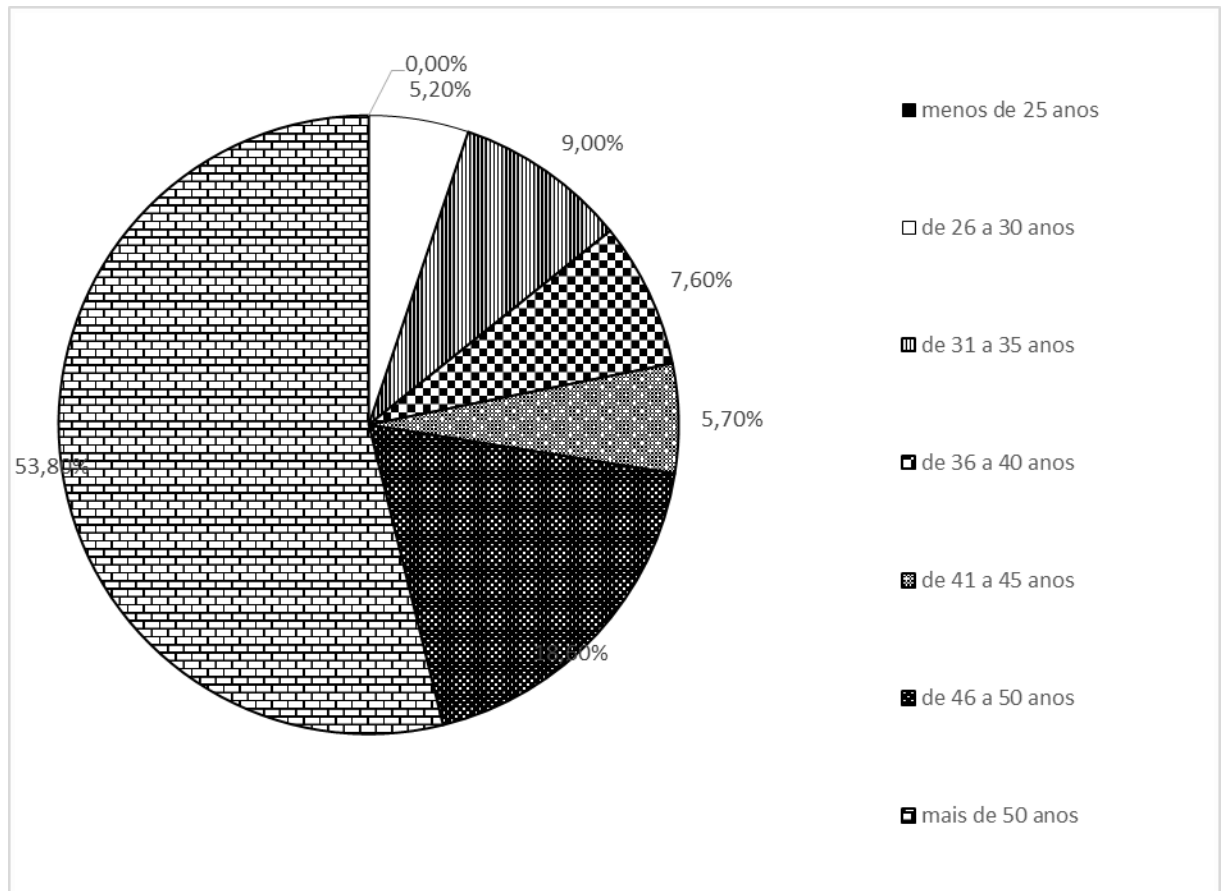
Gráfico 1 – Percentual de respondentes por sexo



Fonte- Dados da pesquisa.

Por meio das informações apresentadas no gráfico 2, observa-se que a faixa etária de mais de 50 anos representa a maioria da amostra levantada, com 53,8%, sendo que nenhum dos pesquisados tem até 25 anos, 5,2% possuem de 26 a 30 anos, 9% possuem de 31 a 35 anos, 7,6% possuem de 36 a 40 anos, 5,7% possuem de 41 a 45 anos e 18,6% possuem de 46 a 50 anos.

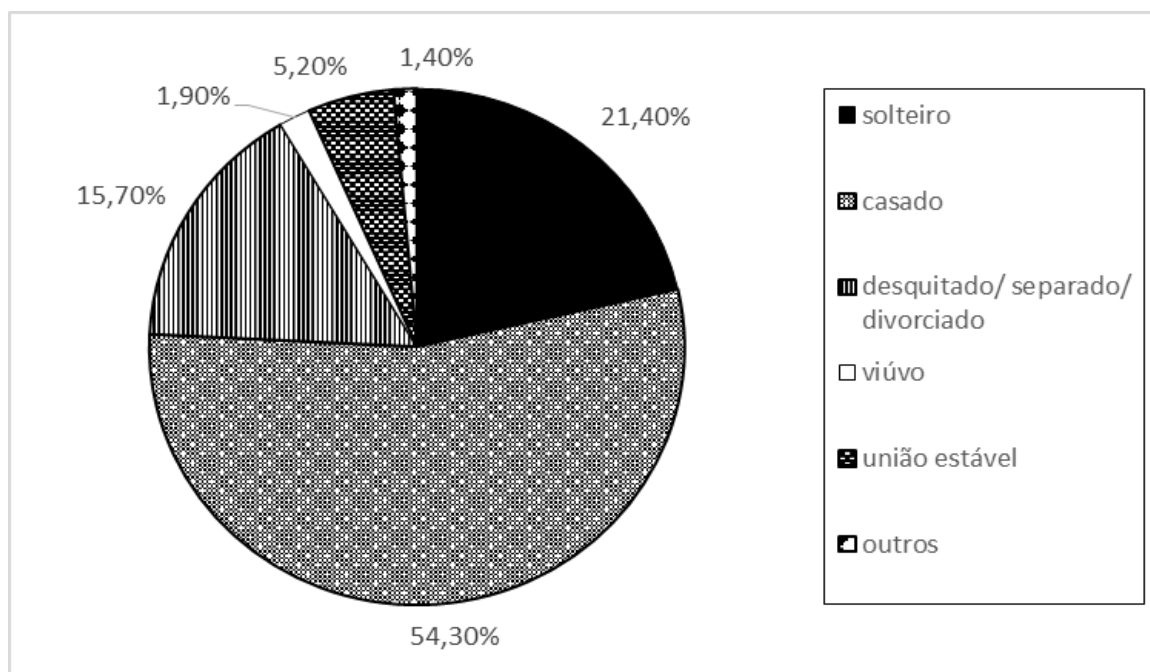
Gráfico 2 – Percentual de respondentes por faixa etária



Fonte- Dados da pesquisa.

Por meio das informações apresentadas no gráfico 3, observa-se o estado civil dos respondentes com predominância de casados, com 54,3%, sendo 21,4% dos pesquisados solteiros, 15,7 % desquitados/divorciados/separados, 5,2% estão em união estável e 1,4% outros.

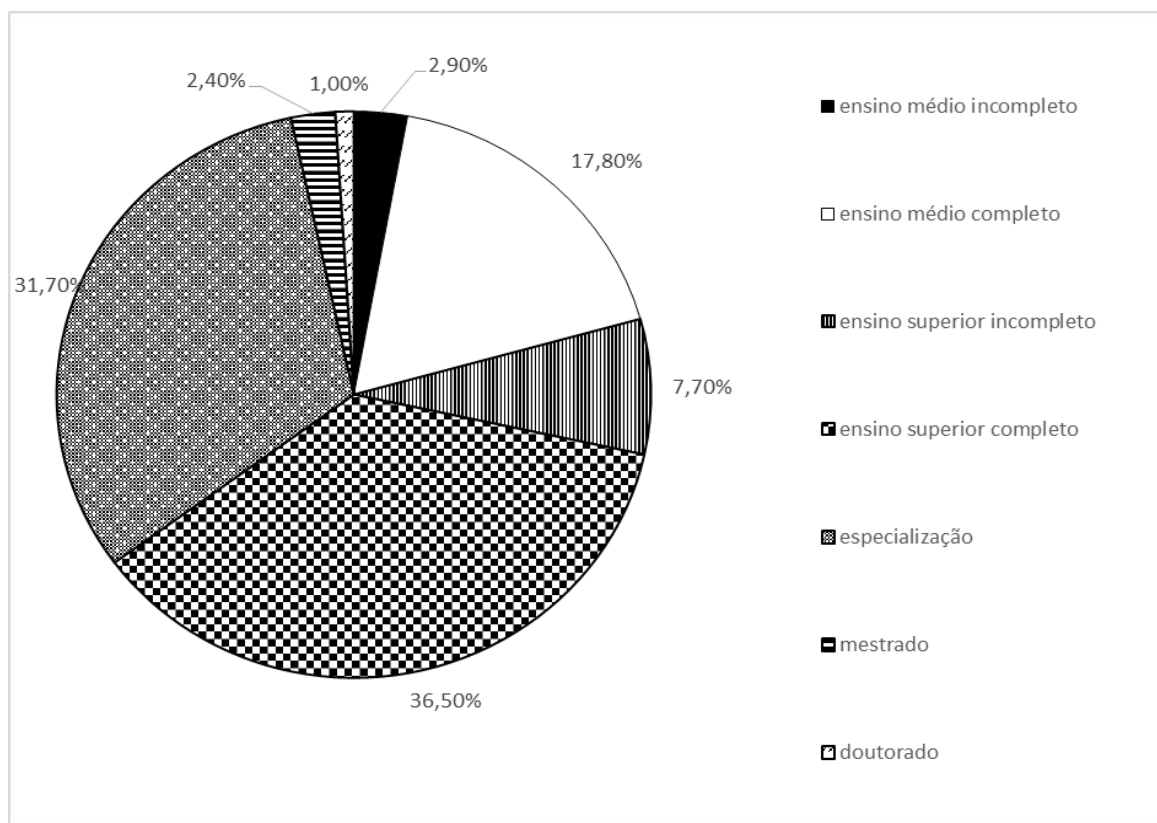
Gráfico 3 – Percentual de respondentes por estado civil



Fonte- Dados da pesquisa.

Por meio das informações apresentadas no gráfico 4, observa-se que prepondera, entre os respondentes, os que possuem o ensino superior completo, com 36,5%, seguidos por respondentes que possuem especialização, com 31,7%. Além disso, 7,7 % dos respondentes possuem o ensino superior incompleto, 17,8 % o ensino médio completo e 2,9% possuem o ensino médio incompleto. O percentual de respondentes com mestrado e doutorado é de 2,4% e 1%, respectivamente.

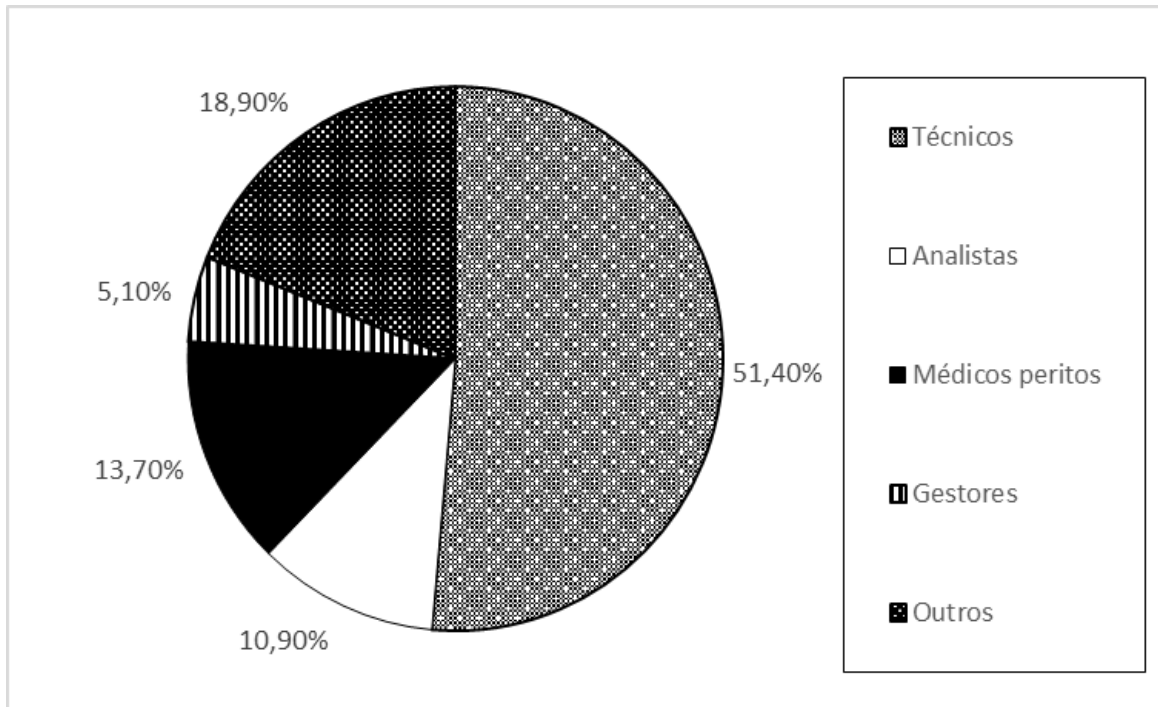
Gráfico 4 – Percentual de respondentes por escolaridade



Fonte- Dados da pesquisa.

Por meio das informações apresentadas no gráfico 5, observa-se o cargo atual da maioria dos respondentes são técnicos, com 51,4%, sendo que 13,7% dos respondentes denominaram-se médicos peritos, 10,9% analistas e 5,1% gestores. Além disso, 18,9% dos respondentes apontaram cargos diversos como datilógrafo, agente de serviços gerais, auxiliar operacional entre outros. Nesse particular, ressalta-se que, de acordo com a Lei nº 10.855 (2004), em conjunto com o Decreto n. 6493 (BRASIL, 2008), tais cargos deixaram de existir com a transformação da Carreira Previdenciária em Carreira do Seguro Social. Nesse sentido, os ocupantes dos cargos em referência foram reenquadrados na nova carreira, de acordo com o nível de escolaridade do cargo de origem, passando a ser denominados técnicos do seguro social para nível médio de escolaridade e analista do seguro social para os cargos originalmente de nível superior. Nesse sentido, o cargo de médico perito foi criado a partir da nova carreira, tendo remuneração e atribuições distintas dos demais cargos de nível superior enquanto o cargo de gestor constitui função comissionada, de livre nomeação, própria de servidores ocupantes de cargo efetivo na instituição.

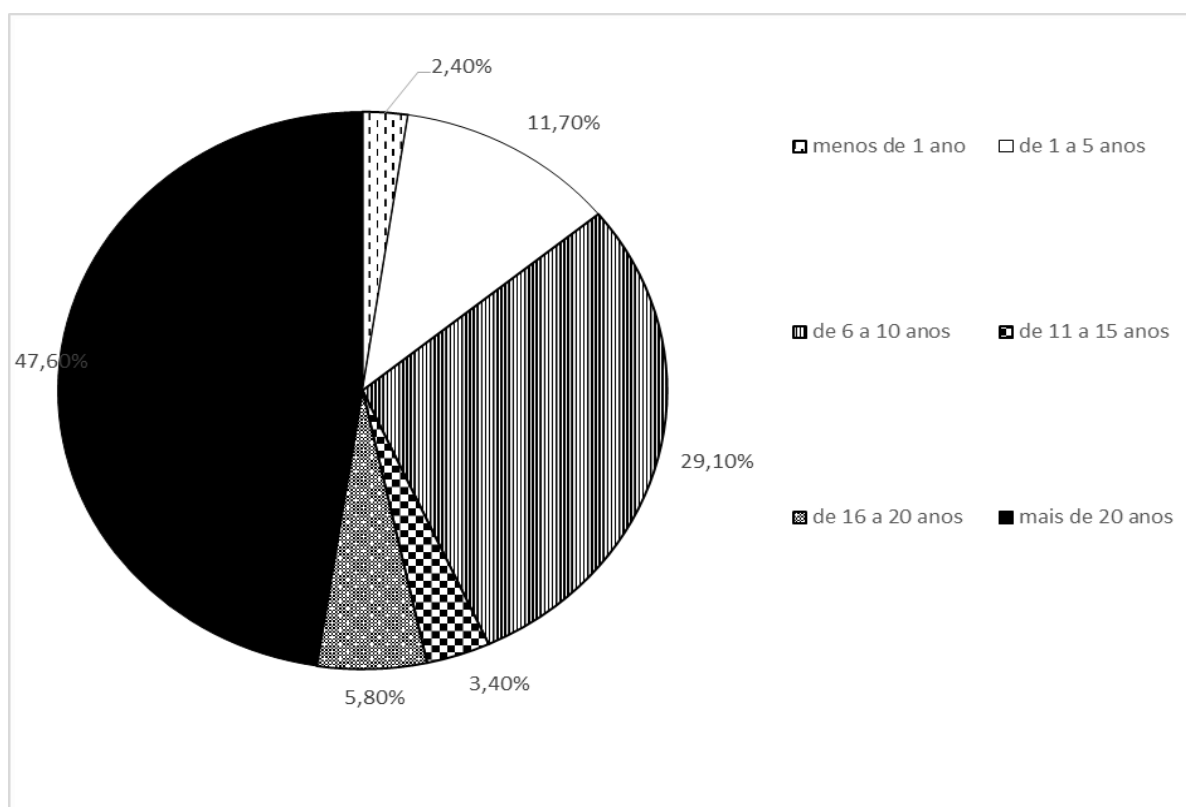
Gráfico 5 – Percentual de respondentes por cargo



Fonte- Dados da pesquisa.

Por meio das informações apresentadas no gráfico 6, observa-se o tempo de atuação no cargo dos respondentes, com maioria de respondentes, 47,6%, com mais de 20 anos no cargo, 29,1% possuem entre seis e 10 anos, 11,7% entre um e cinco anos, 5,8% de 16 a 20 anos, 3,4% de 11 a 15 anos e 2,4% menos de um ano.

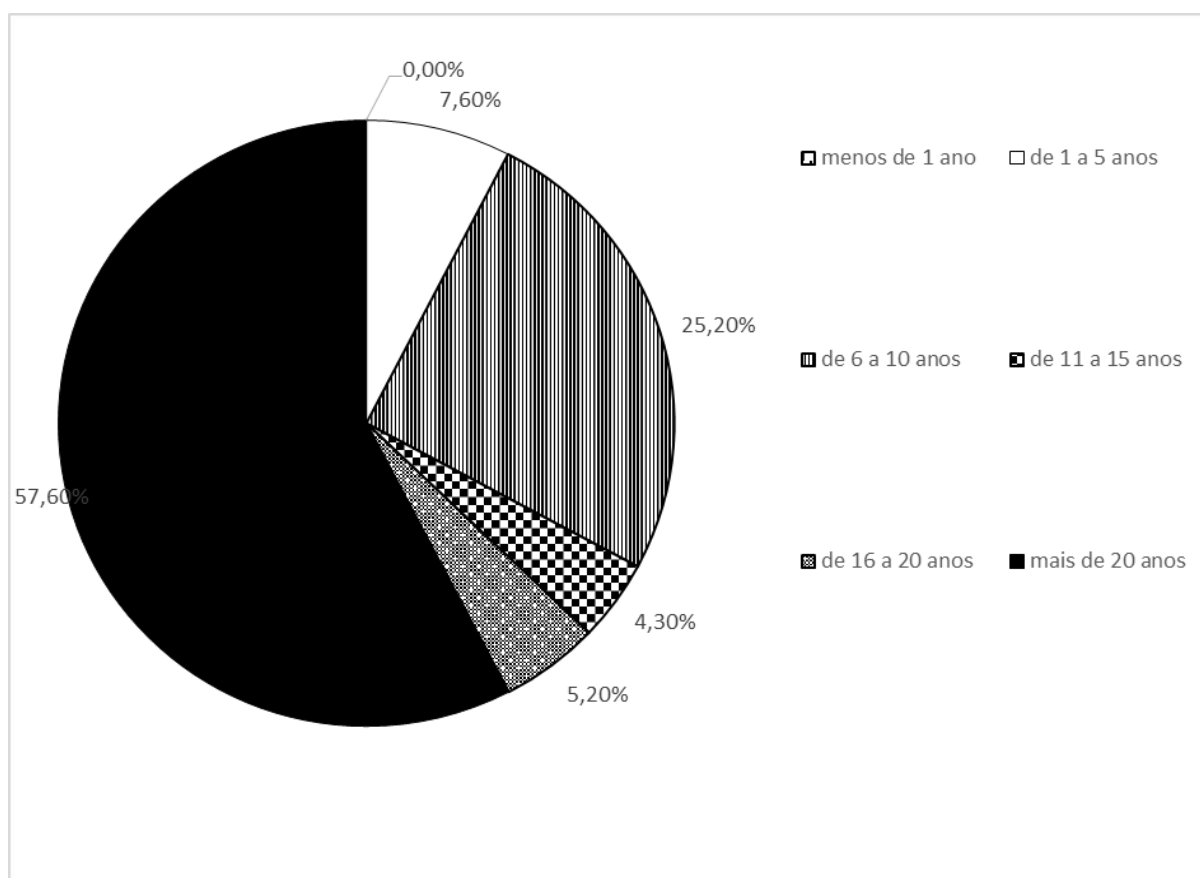
Gráfico 6 – Percentual de respondentes por tempo de atuação no cargo



Fonte- Dados da pesquisa.

Por meio das informações apresentadas no gráfico 7, observa-se o tempo de atuação no INSS pelos respondentes e a maioria deles, 57,6%, possui mais de 20 anos na instituição, 25,2% possuem entre seis e 10 anos, 7,6% entre um e cinco anos, 5,2% de 16 a 20 anos e 0% menos de um ano.

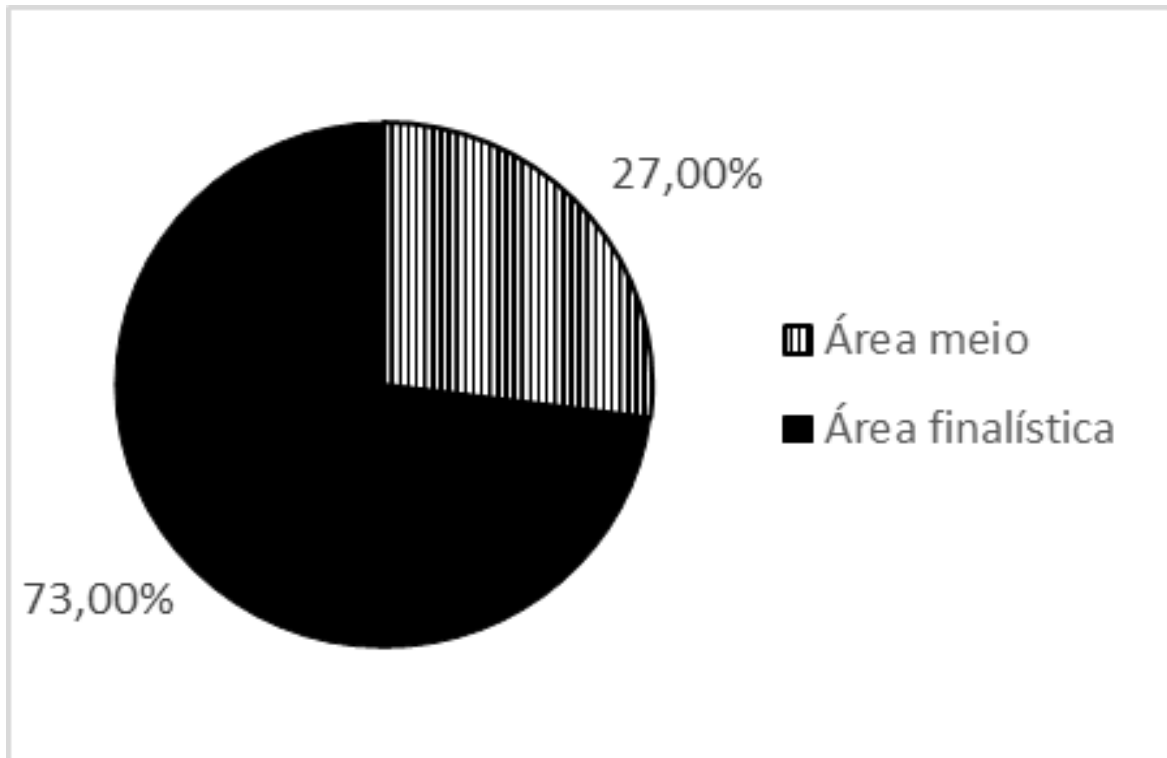
Gráfico 7 – Percentual de respondentes por tempo de atuação no INSS



Fonte- Dados da pesquisa.

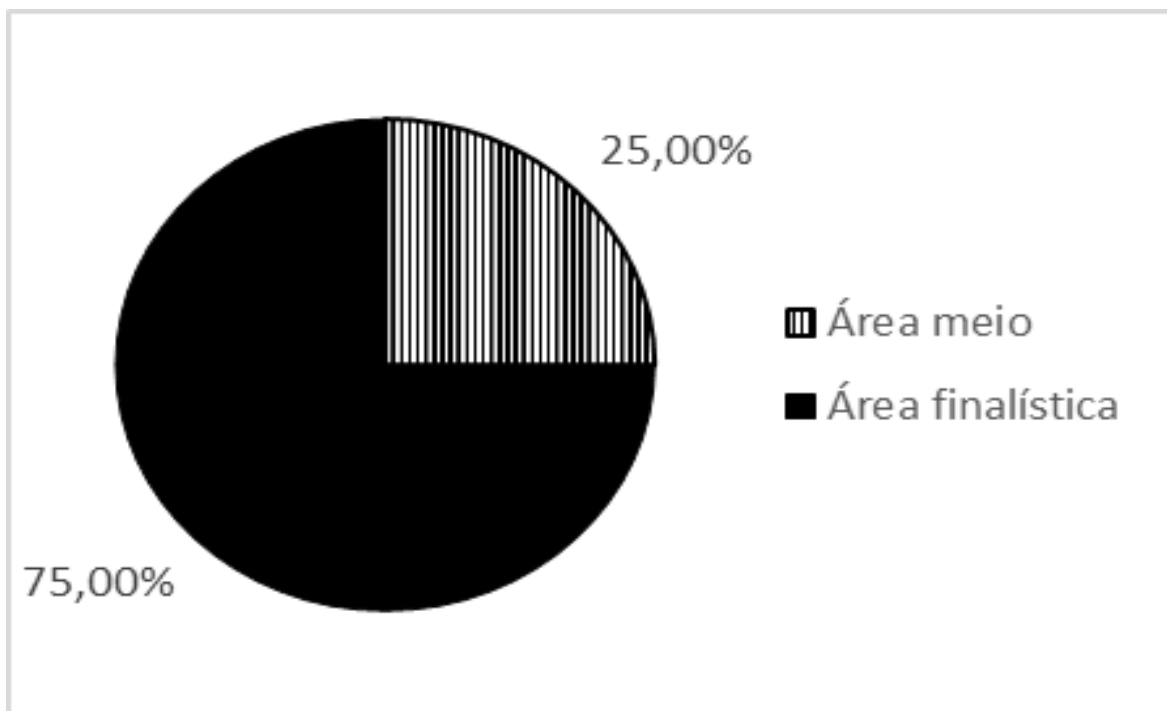
Por último, cabe representar a proporção de servidores respondentes por área, meio ou finalística, em comparação com a distribuição de servidores na gerência. Conforme gráficos 8 e 9, percebe-se bastante simetria entre os dados da pesquisa e a distribuição dos servidores na gerência, pois 27% dos servidores da gerência “X” estão lotados na área meio e 25% dos respondentes estão lotados nessa área. Em relação à área finalística, 73% dos respondentes pertencem a ela, sendo 75% o percentual de servidores lotados na área fim da gerência “X”.

Gráfico 8 – Percentual de respondentes por área



Fonte- Dados da pesquisa.

Gráfico 9 – Percentual de servidores por área



Fonte- Dados da instituição.

Assim sendo, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, faixa etária de mais de 50 anos, casado, com ensino superior completo, ocupando cargo Técnico há mais de 20 anos e permanecendo no INSS pelo mesmo período, e em área fim da gerência X.

4.2.2 O comprometimento organizacional dos respondentes

Foi realizada a análise univariada com o propósito de estabelecer os níveis de comprometimento dos respondentes. Inicialmente, foram verificadas as medidas descritivas da amostra total segundo as dimensões de comprometimento, conforme tabela 1. A análise demonstra uma situação positiva para a dimensão do comprometimento afetivo (média 3,2), pois é possível verificar sua predominância na pesquisa. Posteriormente, tem-se o comprometimento calculativo com média 2,7 e o maior desvio-padrão da amostra, mesmo assim indicando pequena variabilidade dos dados. Por fim, constata-se que o tipo de comprometimento menos detectado de acordo com as respostas obtidas na pesquisa é o normativo, com a maior parte dos dados fornecidos variando em torno do valor 2,2.

Tabela 1 – Medidas descritivas da amostra total segundo as dimensões de comprometimento

Comprometimento	Medidas descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Afetivo	3,2	0,86	2,7	3,3	3,9
Calculativo	2,7	1,06	1,8	2,5	3,5
Normativo	2,2	1,01	1,4	1,9	3,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, verifica-se que a dimensão afetiva apresenta as maiores média, mediana e percentis, além do menor desvio-padrão, indicando baixa variabilidade dos dados e concentração em torno da média. No entanto, cabe ressaltar que, levando-se em conta a amplitude da escala adotada no questionário (1 a 5), a expressividade das avaliações fornecidas não pode ser tida como tão elevada, principalmente considerando-se que valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do servidor em relação a tal dimensão. Em relação aos valores das demais variáveis, estão bem próximos da categoria *frágil* para os comprometimentos calculativo e, especialmente, o normativo. Dados semelhantes foram observados em outras pesquisas sobre o tema no setor público, como em Botelho e Paiva (2011).

Posteriormente, foram determinados os percentuais de respondentes da amostra total,

segundo níveis das dimensões de comprometimento. O objetivo foi observar as manifestações do comprometimento, nas dimensões afetiva, calculativa e normativa. Dentre os respondentes, 45% deles avaliou a dimensão afetiva em elevado grau, 24,5% deles em nível semelhante quanto à calculativa e 12,5% em relação à normativa. Destaca-se que a Tabela 2 apresenta apenas um complemento de visualização mais direta dos resultados já descritos na Tabela 1, por meio de percentuais de respondentes por nível de avaliação das dimensões do comprometimento.

Tabela 2 – Percentuais de respondentes da amostra total, segundo níveis das dimensões de comprometimento.

Comprometimento	Percentuais de respondentes		
	Elevado	Mediano	Frágil
Afetivo	45,0	37,0	18,0
Calculativo	24,5	24,5	51,0
Normativo	12,5	22,6	64,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, percebe-se que a única dimensão com concentração mais significativa na categoria *elevado* é aquela vinculada ao comprometimento afetivo. Por outro lado, nota-se que os percentuais obtidos na categoria *frágil* são bastante expressivos para os comprometimentos calculativo e, especialmente, o normativo, o que indica baixo senso de dever moral dos respondentes para com o instituto, além da percepção de poucas perdas caso o pesquisado optasse por deixar o INSS. Tais dados são preocupantes no que tange ao envolvimento do servidor e se assemelham aos encontrados por Botelho e Paiva (2011).

Quanto ao comprometimento calculativo, pela Tabela 3, é possível destacar que as Perdas Sociais no Trabalho (PST) e as Perdas de Retribuições Organizacionais (PRO) (BASTOS *et al.*, 2008) aparentam estar mais presentes no contexto pesquisado. As variáveis PST e PRO possuem estatísticas de média, mediana e percentis num patamar mais elevado, com desvio-padrão razoavelmente menor, enquanto o grupo formado pelas perdas de investimentos feitos na organização (PIFO) e Perdas Profissionais (PP) (BASTOS *et al.*, 2008) apresenta concentração de dados num nível menor, indicando menor expressividade desses tipos de perdas dentro da amostra pesquisada.

Tabela 3 – Caracterização da amostra total segundo perdas associadas ao comprometimento calculativo

Comprometimento	Medidas descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
PST	2,8	1,15	2,0	2,8	3,8
PIFO	2,5	1,29	1,3	2,3	3,7
PRO	3,0	1,18	2,3	3,0	4,0
PP	2,3	1,24	1,2	2,0	3,2

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando que os valores obtidos estão entre 2,5 e 3,5, à exceção das Perdas Profissionais (PP) cuja média é frágil mesmo, pode-se constatar incertezas do trabalhador sobre a possibilidade de vir a ter essas perdas ou mesmo que o empregado não acredita que teria essas perdas, caso deixasse a organização.

Os dados exibidos na tabela 4 auxiliam na visualização das conclusões sobre as possíveis perdas. Observa-se a disparidade de resultados entre os dois grupos já citados (PST e PRO, além de PIFO e PP). No entanto, o quadro de percentuais permite constatar adicionalmente que, mesmo as variáveis que apresentam médias mais altas, foram indicadas por percentuais de pesquisados de perda elevada e frágil muito próximos. Logo, conclui-se que, apesar de serem mais expressivas que as demais, as perdas sociais no trabalho e de retribuições organizacionais não representam um quadro altamente negativo dentro da amostra pesquisada em função do equilíbrio de percentuais entre as categorias elevado, mediano e frágil.

Tabela 4 – Percentuais de respondentes da amostra total segundo níveis das perdas associadas ao comprometimento calculativo

Comprometimento	Percentuais de respondentes		
	Elevado	Mediano	Frágil
PST	33,3	29,0	37,7
PIFO	28,0	16,9	55,1
PRO	36,2	29,5	34,3
PP	18,8	21,7	59,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Por outro lado, as Perdas de Investimentos Feitos na Organização (PIFO) e Perdas

Profissionais (PP) (BASTOS *et al.*, 2008) foram consideradas, pela maior parte dos pesquisados, como frágeis, ou seja, pouco significantes caso desejassem sair do instituto.

4.2.3 Comparações e tendências sobre o comprometimento entre os grupos de respondentes

Foram realizadas dezenas de testes de comparações entre os grupos de respondentes, de acordo com seus dados demográficos e funcionais, e os resultados foram detalhados a seguir.

Quando comparados os resultados diferenciando a amostra por sexo, verifica-se por meio dos resultados expostos na tabela 5 a presença de um p-valor significativo, referente à perda PP. Por meio do direcionamento do teste exibido, é possível concluir que os homens se sentiriam mais atingidos pelas perdas profissionais que as mulheres dentro da instituição pesquisada. Os resultados, com exceção da variável PP, contrariam a percepção de Bastos (1993) que aponta correlações entre comprometimento e características pessoais, sugerindo que o comprometimento tende a ser maior entre os homens.

Tabela 5 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por sexo

Comprometimento	Sexo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Afetivo	Masculino	3,2	0,141	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,4		
Normativo	Masculino	2,8	0,998	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	2,8		
Calculativo	Masculino	2,7	0,305	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	2,3		
PST	Masculino	2,7	0,091	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,3		
PIFO	Masculino	2,0	0,724	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	2,2		
PRO	Masculino	2,4	0,865	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	2,5		
PP	Masculino	2,3	0,010	Há diferença significativa entre as médias (masculino > feminino)
	Feminino	1,9		

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

De outra forma, os resultados deste estudo são similares aos de Botelho e Paiva (2011) que, também, não encontrou correlações significativas entre a variável sexo e o comprometimento dos entrevistados nas três dimensões.

A tabela 6 exibe os resultados dos testes de comparações de médias em função do estado civil dos respondentes. Novamente, foi possível verificar que apenas o p-valor referente às perdas profissionais se encontra abaixo do limite de significância estabelecido. O direcionamento do teste mostra que os respondentes casados e em regime de união estável são os que sentem menos esse tipo de perda referente à Instituição onde trabalham, seguidos pelos solteiros, viúvos e os desquitados/separados/divorciados que apresentam razoável nível de similaridade entre o padrão de respostas, enquanto os inseridos na categoria outros têm o valor expressivamente mais elevado.

Tabela 6 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por estado civil

Comprometimento	Estado civil	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Afetivo	solteiro	3,4	0,647	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	3,2		
	desquitado / separado / divorciado	3,3		
	viúvo	3,9		
	união estável	3,6		
	outros	3,4		
Normativo	solteiro	2,8	0,379	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	2,8		
	desquitado / separado / divorciado	3,0		
	viúvo	3,0		
	união estável	2,5		
	outros	4,0		
Calculativo	solteiro	2,7	0,629	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	2,3		
	desquitado / separado / divorciado	3,0		
	viúvo	2,4		
	união estável	2,3		
	outros	4,0		
PST	solteiro	3,3	0,100	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	2,7		
	desquitado / separado / divorciado	4,0		
	viúvo	2,8		
	união estável	2,7		
	outros	3,0		
PIFO	solteiro	2,6	0,109	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	1,8		
	desquitado / separado / divorciado	2,6		
	viúvo	2,5		
	união estável	1,2		
	outros	4,4		
PRO	solteiro	3,0	0,179	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	2,3		
	desquitado / separado / divorciado	2,9		
	viúvo	2,9		
	união estável	2,0		
	outros	3,8		
PP	solteiro	2,3	0,002	Há diferença significativa entre as médias (casado = união estável < solteiro = desq./sep./div. = viúvo < outros)
	casado	1,7		
	desquitado / separado / divorciado	2,5		
	viúvo	2,3		
	união estável	1,6		
	outros	3,0		

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Não foram encontradas, nos estudos analisados, correlações entre a variável estado civil e o comprometimento.

Quanto à faixa etária dos respondentes, os resultados dos testes de comparações de médias exibidos na tabela 7 apontam p-valores significativos para todas as sete variáveis listadas. No primeiro caso, referente ao comprometimento afetivo, verifica-se a presença de dois grupos com valores díspares: o primeiro, formado pelos respondentes mais jovens (até 40 anos) que apresenta índices menores desse tipo de comprometimento, enquanto o grupo com indivíduos acima de 40 anos possui médias mais expressivas para a variável "afetivo". Em termos práticos, o comprometimento afetivo é maior nos indivíduos acima de 40 anos em relação aos demais respondentes.

Tabela 7 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por faixa etária

Comprometimento	Faixa etária	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Afetivo	menos de 25 anos	*	0,004	Há diferença significativa entre as médias (de 26 a 30 anos = de 31 a 35 anos = de 36 a 40 anos < de 41 a 45 anos = de 46 a 50 anos = mais de 50 anos)
	de 26 a 30 anos	2,9		
	de 31 a 35 anos	2,8		
	de 36 a 40 anos	3,0		
	de 41 a 45 anos	3,6		
	de 46 a 50 anos	3,2		
	mais de 50 anos	3,6		
Normativo	menos de 25 anos	*	0,005	Há diferença significativa entre as médias (de 31 a 35 anos = de 36 a 40 anos < de 26 a 30 anos = de 41 a 45 anos = de 46 a 50 anos = mais de 50 anos)
	de 26 a 30 anos	3,3		
	de 31 a 35 anos	2,0		
	de 36 a 40 anos	2,3		
	de 41 a 45 anos	2,5		
	de 46 a 50 anos	2,8		
	mais de 50 anos	3,0		
Calculativo	menos de 25 anos	*	0,009	Há diferença significativa entre as médias (de 31 a 35 anos = de 36 a 40 anos < de 26 a 30 anos = de 41 a 45 anos = de 46 a 50 anos < mais de 50 anos)
	de 26 a 30 anos	2,0		
	de 31 a 35 anos	1,5		
	de 36 a 40 anos	1,7		
	de 41 a 45 anos	2,2		
	de 46 a 50 anos	2,3		
	mais de 50 anos	3,0		

(continua...)

Tabela 7 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por faixa etária (continuação)

Comprometimento	Faixa etária	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
PST	menos de 25 anos	*	0,000	Há diferença significativa entre as médias (de 31 a 35 anos = de 36 a 40 anos < de 26 a 30 anos = de 41 a 45 anos = de 46 a 50 anos = mais de 50 anos)
	de 26 a 30 anos	3,3		
	de 31 a 35 anos	2,3		
	de 36 a 40 anos	2,9		
	de 41 a 45 anos	2,3		
	de 46 a 50 anos	2,7		
	mais de 50 anos	3,3		
PIFO	menos de 25 anos	*	0,000	Há diferença significativa entre as médias (de 31 a 35 anos = de 36 a 40 anos < de 26 a 30 anos = de 41 a 45 anos = de 46 a 50 anos = mais de 50 anos)
	de 26 a 30 anos	2,4		
	de 31 a 35 anos	1,3		
	de 36 a 40 anos	1,2		
	de 41 a 45 anos	1,9		
	de 46 a 50 anos	1,6		
	mais de 50 anos	2,6		
PRO	menos de 25 anos	*	0,000	Há diferença significativa entre as médias (de 31 a 35 anos = de 36 a 40 anos < de 26 a 30 anos = de 41 a 45 anos = de 46 a 50 anos < mais de 50 anos)
	de 26 a 30 anos	2,7		
	de 31 a 35 anos	1,7		
	de 36 a 40 anos	2,2		
	de 41 a 45 anos	2,2		
	de 46 a 50 anos	2,4		
	mais de 50 anos	3,0		
PP	menos de 25 anos	*	0,003	Há diferença significativa entre as médias (de 31 a 35 anos = de 36 a 40 anos < de 26 a 30 anos = de 41 a 45 anos = de 46 a 50 anos < mais de 50 anos)
	de 26 a 30 anos	1,7		
	de 31 a 35 anos	1,6		
	de 36 a 40 anos	1,6		
	de 41 a 45 anos	2,4		
	de 46 a 50 anos	1,9		
	mais de 50 anos	2,3		

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa

O direcionamento dos testes referentes às variáveis calculativo, PST, PIFO, PRO e PP possui o mesmo padrão citado anteriormente. Constata-se a presença de valores médios menores para a faixa etária de 31 a 40 anos, enquanto os respondentes com idade acima de 50 anos avaliam com valores significativamente mais elevados os itens concernentes às quatro variáveis em questão. As faixas etárias restantes (26 a 30 anos, 41 a 45 anos e 46 a 50 anos) possuem índices intermediários comparados aos das demais.

Os resultados obtidos apontam, portanto, para um maior comprometimento calculativo na faixa etária acima de 50 anos, coincidindo com os servidores que estão há mais tempo no

INSS, possuindo os maiores salários, pois a tabela de progressão salarial, conforme observação direta, é baseada no fator *tempo de serviço*.

Além disso, em análise de depoimentos dos próprios respondentes, detalhada mais a frente nesta dissertação, bem como baseado na observação direta realizada durante toda a pesquisa, pode-se supor que esse grupo, composto por servidores com maior tempo de casa, foi o mais beneficiado pelas mudanças na carreira dentro da instituição, pois foram integrados à carreira sem necessidade de concurso público, recebendo altos salários e considerando o baixo nível de instrução exigido, ensino fundamental ou médio. Dessa forma, é esperado que apresentem os maiores níveis de comprometimento na organização, principalmente no aspecto calculativo.

No direcionamento encontrado para o comprometimento normativo, novamente é possível encontrar dois grupos com padrões distintos. Os funcionários com idade entre 31 e 40 anos tendem a fornecer valores de avaliação mais baixos para este tipo de comprometimento, enquanto os respondentes de 26 a 30 anos e acima de 41 anos demonstram possuir maior comprometimento normativo com a instituição. De forma simplificada, o comprometimento normativo é maior nos funcionários de 26 a 30 anos, supostamente novatos no INSS, ou naqueles que possuem mais de 41 anos e, provavelmente, um maior tempo na instituição, mas não tão beneficiados quanto os mais velhos.

É importante destacar que, com base em observação direta, percebeu-se que os servidores recém chegados à Instituição, que geralmente possuem entre 26 e 30 anos, estão entusiasmados com a oportunidade de fazer parte de uma organização pública com abrangência nacional, bem como com a possibilidade de assumir funções gerenciais de forma imediata e se sentem, portanto, gratos pela oportunidade, enquanto aqueles com maior tempo de casa e, coincidentemente, maior idade e menor nível de escolaridade se sentem gratos pelo salário que recebem, considerado maior que a média nacional por se tratar de cargo de ensino médio. A situação descrita também pode ser observada em depoimentos dos respondentes, que serão detalhados na próxima seção desta dissertação.

De forma geral, pode-se afirmar que o comprometimento tende a ser maior à medida que a faixa etária aumenta, confirmando a percepção de Bastos (1993) que associa um maior comprometimento ao aumento da idade, em função de terem maior conhecimento sobre suas expectativas, desenvolvendo sentimentos positivos em relação ao seu trabalho. Não se pode esquecer que a alteração (aumento) nos salários, advinda das mudanças na carreira, certamente contribuiu para tal fato.

Os resultados exibidos na tabela 8 mostram seis p-valores significativos dentre os sete listados. Apenas o comprometimento afetivo não apresenta diferença significativa entre as médias. O direcionamento dos testes aponta um padrão similar para todas as demais variáveis. Em todos estes casos, verifica-se que os dados mais elevados foram fornecidos pelos respondentes que possuem ensino médio incompleto e ensino médio completo, seguidos daqueles com ensino superior completo. Já todas as demais categorias de escolaridade apresentam valores razoavelmente similares entre si e significativamente inferiores àqueles fornecidos pelos funcionários com ensino médio incompleto, ensino médio completo e ensino superior completo.

Tabela 8 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por escolaridade

Comprometimento	Escolaridade	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Afetivo	ensino médio incompleto	3,2	0,549	Não há diferença significativa entre as médias
	ensino médio completo	3,6		
	ensino superior incompleto	3,2		
	ensino superior completo	3,5		
	especialização	3,3		
	mestrado	2,6		
	doutorado	2,8		
Normativo	ensino médio incompleto	3,8	0,000	Há diferença significativa entre as médias (ensino médio incompleto = ensino médio completo > ensino superior completo > ensino superior incompleto = especialização = mestrado = doutorado)
	ensino médio completo	3,8		
	ensino superior incompleto	2,4		
	ensino superior completo	3,0		
	especialização	2,5		
	mestrado	2,0		
	doutorado	2,5		
Calculativo	ensino médio incompleto	3,9	0,007	Há diferença significativa entre as médias (ensino médio incompleto = ensino médio completo > ensino superior completo > ensino superior incompleto = especialização = mestrado = doutorado)
	ensino médio completo	3,3		
	ensino superior incompleto	1,7		
	ensino superior completo	2,7		
	especialização	2,0		
	mestrado	2,0		
	doutorado	1,7		
PST	ensino médio incompleto	4,2	0,000	Há diferença significativa entre as médias (ensino médio incompleto = ensino médio completo > ensino superior completo > ensino superior incompleto = especialização = mestrado = doutorado)
	ensino médio completo	4,0		
	ensino superior incompleto	2,7		
	ensino superior completo	3,3		
	especialização	2,7		
	mestrado	2,7		
	doutorado	2,4		

(continua...)

Tabela 8 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por escolaridade (continuação)

Comprometimento	Escolaridade	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
PIFO	ensino médio incompleto	4,5	0,001	Há diferença significativa entre as médias (ensino médio incompleto = ensino médio completo > ensino superior completo > ensino superior incompleto = especialização = mestrado = doutorado)
	ensino médio completo	3,2		
	ensino superior incompleto	1,4		
	ensino superior completo	2,4		
	especialização	1,6		
	mestrado	1,4		
	doutorado	1,7		
PRO	ensino médio incompleto	3,9	0,000	Há diferença significativa entre as médias (ensino médio incompleto = ensino médio completo > ensino superior completo > ensino superior incompleto = especialização = mestrado = doutorado)
	ensino médio completo	3,5		
	ensino superior incompleto	2,0		
	ensino superior completo	2,9		
	especialização	2,3		
	mestrado	2,1		
	doutorado	2,1		
PP	ensino médio incompleto	3,2	0,000	Há diferença significativa entre as médias (ensino médio incompleto = ensino médio completo > ensino superior completo > ensino superior incompleto = especialização = mestrado = doutorado)
	ensino médio completo	3,0		
	ensino superior incompleto	1,9		
	ensino superior completo	2,1		
	especialização	1,6		
	mestrado	1,4		
	doutorado	1,2		

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, os respondentes com menor nível de escolaridade possuem os maiores níveis de comprometimento calculativo e normativo. Esses resultados confirmam a percepção de Bastos (1993) de que o comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional. Além disso, os resultados são semelhantes aos do estudo de Botelho e Paiva (2011) que indicou que o comprometimento, nas dimensões calculativa e normativa, também tende a diminuir conforme aumenta a escolaridade.

Considerando-se os cargos ocupados, na tabela 9 é possível constatar a presença de cinco p-valores inferiores ao nível de significância estabelecido de 5%, referentes ao comprometimento afetivo e a todas as perdas associadas ao comprometimento calculativo. Em todos esses casos, o direcionamento dos testes aponta a mesma tendência: os respondentes que atuam como médicos peritos fornecem dados expressivamente inferiores a todos os funcionários que atuam nos demais cargos, ou seja, técnicos, analistas, gestores e outros;

dentre estes, não é possível identificar nenhuma evidência estatística de diferença entre as médias.

Tabela 9 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por cargos

Comprometimento	Cargos	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Afetivo	técnicos	3,5	0,000	Há diferença significativa entre as médias (médicos perito < técnicos = analistas = gestores = outros)
	médicos peritos	2,5		
	analistas	3,3		
	gestores	3,8		
	outros	3,5		
Normativo	técnicos	2,8	0,074	Não há diferença significativa entre as médias
	médicos peritos	2,3		
	analistas	2,9		
	gestores	2,5		
	outros	2,8		
Calculativo	técnicos	2,7	0,515	Não há diferença significativa entre as médias
	médicos peritos	2,3		
	analistas	2,0		
	gestores	2,0		
	outros	2,3		
PST	técnicos	3,3	0,000	Há diferença significativa entre as médias (médicos perito = gestores < técnicos = analistas = outros)
	médicos peritos	2,2		
	analistas	3,3		
	gestores	2,3		
	outros	3,3		
PIFO	técnicos	2,0	0,000	Há diferença significativa entre as médias (médicos perito < técnicos = analistas = gestores = outros)
	médicos peritos	1,2		
	analistas	2,2		
	gestores	2,4		
	outros	2,6		
PRO	técnicos	2,7	0,009	Há diferença significativa entre as médias (médicos perito < técnicos = analistas = gestores = outros)
	médicos peritos	2,0		
	analistas	2,5		
	gestores	2,4		
	outros	2,9		
PP	técnicos	2,1	0,000	Há diferença significativa entre as médias (médicos perito < técnicos = analistas = gestores = outros)
	médicos peritos	1,3		
	analistas	1,7		
	gestores	1,8		
	outros	2,3		

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, portanto, que os respondentes médicos peritos possuem os menores níveis de comprometimento em relação aos demais respondentes. Considerando o cenário nacional,

segundo Coradini (1997), em que existe uma grande valorização da carreira médica, sendo inúmeras as oportunidades para a categoria que tem a seu favor um salário bem acima da média nacional, o INSS pode torna-se menos atrativo para esses profissionais em relação aos demais que não teriam tanta facilidade em ingressar no mercado de trabalho. Além disso, depoimentos dispostos na apresentação dos dados das entrevistas, na sessão seguinte desta dissertação, revelam que falta padronização na perícia médica e maior valorização do profissional.

No que diz respeito ao tempo de trabalho no cargo atual, na tabela 10, observa-se que os sete p-valores exibidos se encontram abaixo de 0,05. O direcionamento referente ao comprometimento afetivo indica a presença de dois grupos com valores díspares entre si. Enquanto os respondentes com tempo de trabalho no cargo de um a 10 anos e de 16 a 20 anos fornecem dados expressivamente mais baixos, os funcionários com experiência no cargo inferior a um ano, de 11 a 15 anos e superior a 20 anos apresentam um patamar de valores significativamente mais elevado. Dessa forma, o comprometimento afetivo é maior nos funcionários com experiência no cargo inferior a um ano, de 11 a 15 anos e superior a 20 anos em relação aos demais respondentes.

No caso do comprometimento normativo, apenas uma categoria se destaca das demais. Verifica-se que os respondentes com tempo de atuação no cargo acima de 20 anos possuem um nível bem mais elevado desse tipo de comprometimento com a instituição quando comparados aos funcionários menos experientes nesse contexto, corroborando para a hipótese de que funcionários com tempo de atuação no cargo acima de 20 anos foram, de forma anteriormente narrada, privilegiados na Instituição, possuindo um sentimento de gratidão em relação a ela de forma que passaram a se posicionar como devedores, sentindo-se, de certa forma, obrigados a lhe retribuir os favores prestados (FILENGA; SIQUEIRA, 2006), daí o comprometimento normativo mais significado em relação às demais categorias.

Da mesma maneira, o comprometimento calculativo também se mostra significativamente mais presente nos indivíduos com maior tempo de atuação no cargo, segundo o direcionamento apresentado. No entanto, verifica-se neste caso que estão inseridos nessa faixa de dados mais elevados as categorias de 16 a 20 anos e mais de 20 anos.

Tabela 10 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por tempo de trabalho no cargo

Comprometimento	Tempo de trabalho no cargo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Afetivo	menos de 1 ano	3,6	0,004	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 16 a 20 anos < menos de 1 ano = de 11 a 15 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	3,2		
	de 6 a 10 anos	3,1		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	3,1		
	mais de 20 anos	3,7		
Normativo	menos de 1 ano	2,3	0,004	Há diferença significativa entre as médias (menos de 1 ano = de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos < mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,3		
	de 6 a 10 anos	2,5		
	de 11 a 15 anos	2,0		
	de 16 a 20 anos	2,5		
	mais de 20 anos	3,3		
Calculativo	menos de 1 ano	2,0	0,014	Há diferença significativa entre as médias (menos de 1 ano = de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos < de 16 a 20 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,0		
	de 6 a 10 anos	2,2		
	de 11 a 15 anos	1,7		
	de 16 a 20 anos	3,0		
	mais de 20 anos	2,7		
PST	menos de 1 ano	2,7	0,001	Há diferença significativa entre as médias (menos de 1 ano = de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos < de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,3		
	de 6 a 10 anos	2,7		
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos	3,3		
	mais de 20 anos	3,3		
PIFO	menos de 1 ano	2,4	0,005	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos < menos de 1 ano = de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	1,4		
	de 6 a 10 anos	1,4		
	de 11 a 15 anos	2,4		
	de 16 a 20 anos	2,4		
	mais de 20 anos	2,6		
PRO	menos de 1 ano	2,1	0,000	Há diferença significativa entre as médias (menos de 1 ano = de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos < de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,1		
	de 6 a 10 anos	2,2		
	de 11 a 15 anos	2,5		
	de 16 a 20 anos	2,9		
	mais de 20 anos	3,1		
PP	menos de 1 ano	1,6	0,002	Há diferença significativa entre as médias (menos de 1 ano = de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos < de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	1,6		
	de 6 a 10 anos	1,6		
	de 11 a 15 anos	2,0		
	de 16 a 20 anos	2,4		
	mais de 20 anos	2,4		

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

Detalhando as perdas relativas ao comprometimento calculativo, o direcionamento obtido para PST, PRO e PP apresenta padrão similar em que novamente a expressividade das avaliações fornecidas se diferencia por meio de dois grupos com maior e menor experiência. Constata-se que os respondentes com tempo de trabalho no cargo inferior a 10 anos tendem a expressar menor sentimento de perdas sociais no trabalho, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais. Já os funcionários com experiência no cargo superior a 11 anos demonstram se sentir mais afetados por esses tipos de perdas. Dessa forma, empregados com experiência no cargo superior a 11 anos sentem mais tais perdas, fato já esperado, já que, quanto maior o tempo de trabalho numa organização, maiores tendem a ser os investimentos realizados em aprender a função, os vínculos de amizade junto aos colegas e, também, maiores os salários e benefícios, principalmente no caso da organização pesquisada que adota a progressão salarial com base no tempo de serviço.

Por fim, o direcionamento ligado às perdas de investimentos feitos na organização indica que os indivíduos com tempo de atuação no cargo entre um e 10 anos fornecem dados significativamente menores para essa variável que aqueles obtidos pelos respondentes das demais faixas de experiência, fato também esperado já que, quanto maior o tempo de trabalho numa organização, maiores tendem a ser os investimentos realizados na organização. Nesse contexto, Bastos (1993) aponta um maior comprometimento à medida que aumente o nível ocupacional e a remuneração.

Os resultados listados na tabela 11, referentes ao tempo de trabalho no Instituto, também permitem a visualização de sete p-valores significativos. Os direcionamentos encontrados para as dimensões afetiva, normativa e calculativa, incluindo as perdas PIFO e PRO, possuem padrões similares. Observa-se que, nesses casos, apenas a categoria referente aos respondentes com mais de 20 anos de trabalho na Instituição se destacam por apresentar sempre valores expressivamente superiores aos obtidos pelos respondentes das faixas de experiência menores.

Tabela 11 – Resultados dos testes de comparação na amostra total por tempo de trabalho total na instituição

Comprometimento	Tempo de trabalho na instituição	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Afetivo	menos de 1 ano	*	0,005	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos < mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	3,2		
	de 6 a 10 anos	2,9		
	de 11 a 15 anos	3,2		
	de 16 a 20 anos	3,3		
	mais de 20 anos	3,6		
Normativo	menos de 1 ano	*	0,007	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos < mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,3		
	de 6 a 10 anos	2,5		
	de 11 a 15 anos	2,3		
	de 16 a 20 anos	2,5		
	mais de 20 anos	3,3		
Calculativo	menos de 1 ano	*	0,031	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos < mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,0		
	de 6 a 10 anos	2,3		
	de 11 a 15 anos	1,7		
	de 16 a 20 anos	2,0		
	mais de 20 anos	2,7		
PST	menos de 1 ano	*	0,000	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos < de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos < de 16 a 20 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,3		
	de 6 a 10 anos	2,7		
	de 11 a 15 anos	2,7		
	de 16 a 20 anos	3,3		
	mais de 20 anos	3,3		
PIFO	menos de 1 ano	*	0,000	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos < mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	1,4		
	de 6 a 10 anos	1,4		
	de 11 a 15 anos	1,8		
	de 16 a 20 anos	1,8		
	mais de 20 anos	2,6		
PRO	menos de 1 ano	*	0,000	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos = de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos < mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	2,2		
	de 6 a 10 anos	2,1		
	de 11 a 15 anos	2,1		
	de 16 a 20 anos	2,4		
	mais de 20 anos	3,0		
PP	menos de 1 ano	*	0,000	Há diferença significativa entre as médias (de 1 a 5 anos = de 6 a 10 anos < de 11 a 15 anos = de 16 a 20 anos = mais de 20 anos)
	de 1 a 5 anos	1,4		
	de 6 a 10 anos	1,6		
	de 11 a 15 anos	2,0		
	de 16 a 20 anos	2,1		
	mais de 20 anos	2,4		

Legenda: PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

No direcionamento ligado à perda PST, constata-se uma leve tendência crescente de valores na medida em que se aumenta o tempo de trabalho dos funcionários na instituição. Enquanto os respondentes com tempo inferior a cinco anos fornecem os dados menos expressivos, os indivíduos com experiência na organização entre seis e 15 anos apresentam um patamar de valores mais elevados, mas ainda significativamente inferiores àqueles conferidos pelos funcionários com tempo de trabalho superior a 16 anos.

O direcionamento referente à perda PP também mostra uma tendência crescente de valores proporcionais à experiência na Instituição. No entanto, neste caso, verifica-se que a divisão estabelece-se entre dois grupos: os respondentes com tempo de trabalho na instituição inferior a 10 anos (com valores significativamente menores) e aqueles com experiência superior a 11 anos (dados mais elevados).

Dessa forma, os respondentes com mais de 20 anos de trabalho na Instituição são os que apresentam maiores níveis de comprometimento nas três dimensões. O resultado corrobora a ideia de Bastos (1993) de que o comprometimento tende a ser maior nos indivíduos que estão na organização há mais tempo, principalmente, se tais indivíduos recebem os melhores salários. Além disso, não se pode deixar de levar em consideração o contexto da organização pesquisada em que a progressão salarial é efetivada, exclusivamente, com base no fator tempo de serviço.

Também foram realizados diversos testes de correlações, com vistas a identificar possíveis tendências entre os grupos da amostra, em termos do seu comprometimento, assim como entre as dimensões do comprometimento.

Na tabela 12 são exibidos os resultados relativos aos testes de correlação linear entre as variáveis demográficas e os tipos de comprometimentos, incluindo-se as perdas associadas ao comprometimento calculativo. Dentre os 49 testes efetuados, verifica-se que, em 28 deles, o p-valor encontrado se mostra abaixo do limite de significância estabelecido de 5%, ou seja, a tendência é estatisticamente significativa. Note-se que os cruzamentos das variáveis escolaridade, tempo de trabalho no cargo e na Instituição apresentaram todos os p-valores significativos.

Tabela 12 – Resultados dos testes de correlações entre os comprometimentos e as variáveis demográficas e funcionais

Variáveis	CAfet	PST	PIFO	PRO	PP	CCalc	CNorm
Sexo	0,102 (0,142)	0,000 (0,998)	-0,071 (0,306)	0,117 (0,091)	0,025 (0,725)	0,012 (0,865)	-0,179 (0,010)
Faixa etária	0,254 (0,000)	0,196 (0,004)	0,241 (0,000)	0,288 (0,000)	0,282 (0,000)	0,302 (0,000)	0,199 (0,004)
Estado civil	0,022 (0,750)	-0,048 (0,487)	0,011 (0,872)	-0,070 (0,313)	-0,054 (0,441)	-0,044 (0,527)	-0,074 (0,287)
Escolaridade	-0,107 (0,126)	-0,302 (0,000)	-0,192 (0,006)	-0,312 (0,000)	-0,260 (0,000)	-0,304 (0,000)	-0,411 (0,000)
Cargos	-0,042 (0,580)	-0,037 (0,625)	-0,055 (0,470)	-0,046 (0,545)	0,059 (0,442)	-0,009 (0,907)	-0,062 (0,417)
Tempo de trabalho no cargo	0,234 (0,001)	0,283 (0,000)	0,247 (0,000)	0,318 (0,000)	0,264 (0,000)	0,329 (0,000)	0,301 (0,000)
Tempo de trabalho na instituição	0,257 (0,000)	0,252 (0,000)	0,205 (0,003)	0,323 (0,000)	0,344 (0,000)	0,327 (0,000)	0,349 (0,000)

Legenda: CAfet – Comprometimento Afetivo, PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais, CCalc – Comprometimento Calculativo, CNorm – Comprometimento Normativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Na primeira linha é possível constatar a presença de um resultado significativo apenas no cruzamento da variável sexo com o comprometimento normativo. Como o coeficiente de *rho* encontrado é negativo, conclui-se que há uma relação de correspondência inversamente proporcional entre as duas variáveis. Levando-se em conta que a variável sexo está categorizada como "1" para masculino e "2" para feminino, verifica-se que os homens tendem a ser mais comprometidos que as mulheres, considerando o aspecto normativo do comprometimento corroborando a percepção de Bastos (1993) que sugere que os homens são mais comprometidos que as mulheres.

Na linha referente à faixa etária, observa-se que todos os resultados são significativos e o coeficiente *rho* é sempre positivo. Portanto, conclui-se que há uma relação de correspondência diretamente proporcional entre qualquer tipo de comprometimento ou perda ao associá-la com a idade dos respondentes. Dessa forma, o comprometimento tende a aumentar conforme aumenta a faixa etária dos respondentes.

Em relação ao tempo de trabalho no cargo e na Instituição, observa-se que, novamente, todos os p-valores encontrados são significativos e os coeficientes *rho* sempre positivos. Portanto, funcionários mais experientes e que possuem mais tempo de cargo tendem a fornecer dados mais elevados na avaliação dos comprometimentos de modo geral e das perdas, especificamente, que compõem o comprometimento calculativo. Da mesma forma, aqueles com menos experiência na função e na Instituição tendem a apresentar valores

menores.

Por fim, os resultados referentes à variável escolaridade possuem raciocínio inverso ao último descrito. Verifica-se que seis dos sete p-valores listados nessa linha são significativos, mas o coeficiente *rho* é sempre negativo, indicando tendência de relação inversamente proporcional entre os dados. Assim, é possível concluir que, quanto maior a escolaridade dos respondentes, menores tendem a ser os valores fornecidos por eles na avaliação dos comprometimentos calculativo, normativo e das perdas associadas ao comprometimento calculativo, ou seja, o comprometimento tende a diminuir à medida que aumenta a escolaridade.

Cruzando as dimensões e perdas entre si, os resultados apresentados na tabela 13 permitem visualizar que, em todos os testes de correlação efetuados, os p-valores encontrados se encontram abaixo do limite de significância estabelecido de 5% e que todos os coeficientes *rho* são positivos. Logo, conclui-se que dados de avaliação mais elevados para qualquer uma das dimensões e perdas presentes na tabela tendem a ser acompanhados por valores maiores também em qualquer outra dimensão ou perda. Segue-se o mesmo padrão de raciocínio de ordem diretamente proporcional para os valores mais baixos encontrados.

Tabela 13 – Resultados dos testes de correlações dos cruzamentos entre as dimensões que compõem o construto de comprometimento

Variáveis	CAfet	PST	PIFO	PRO	PP	CCalc	CNorm
<i>CAfet</i>	*	*	*	*	*	*	*
<i>PST</i>	0,350 (0,000)	*	*	*	*	*	*
<i>PIFO</i>	0,191 (0,005)	0,683 (0,000)	*	*	*	*	*
<i>PRO</i>	0,381 (0,000)	0,646 (0,000)	0,558 (0,000)	*	*	*	*
<i>PP</i>	0,423 (0,000)	0,742 (0,000)	0,709 (0,000)	0,744 (0,000)	*	*	*
<i>CCalc</i>	0,392 (0,000)	0,870 (0,000)	0,854 (0,000)	0,838 (0,000)	0,908 (0,000)	*	*
<i>CNorm</i>	0,396 (0,000)	0,509 (0,000)	0,332 (0,000)	0,334 (0,000)	0,481 (0,000)	0,480 (0,000)	*

Legenda: CAfet – Comprometimento Afetivo, PST – Perdas Sociais no Trabalho, PIFO – Perdas de Investimentos Feitos na Organização, PRO – Perdas Retribuições Organizacionais, PP – Perdas Profissionais, CCalc – Comprometimento Calculativo, CNorm – Comprometimento Normativo.

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, dentre os respondentes dos questionários, predominam o

comprometimento afetivo, seguido do calculativo e, por fim, o normativo. Diversas diferenças estatisticamente significativas foram encontradas entre grupos de respondentes, considerando-se os dados demográficos e funcionais. Por fim, foram observadas correlações positivas entre grupos de respondentes e as dimensões do comprometimento e entre todas as dimensões do comprometimento entre si, incluindo-se as perdas consideradas no comprometimento calculativo.

4.3 Comprometimento organizacional segundo os entrevistados

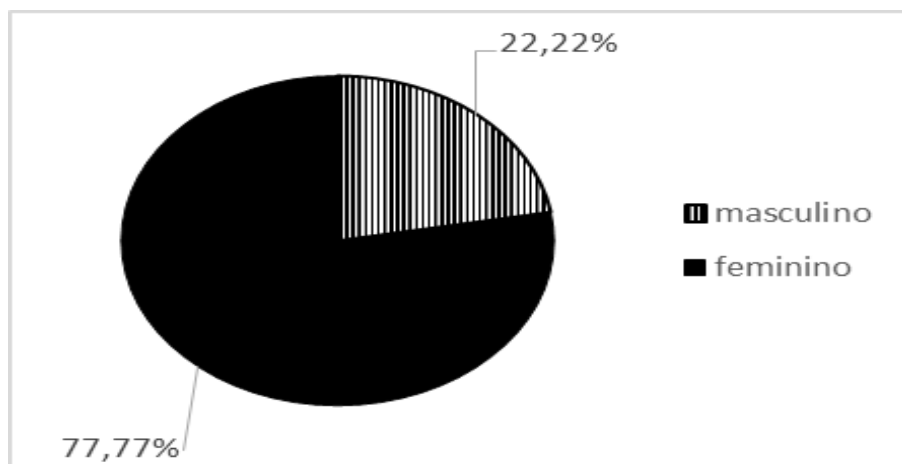
Esta parte dos dados foi assim subdividida: na primeira, os dados demográficos e funcionais dos entrevistados e, na segunda, as questões referentes ao seu comprometimento.

4.3.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos entrevistados

As entrevistas foram realizadas na sede da gerência “X” e em agências de Previdência Social vinculadas à gerência, com 18 servidores escolhidos por acessibilidade. No início de cada uma delas, procedeu-se ao preenchimento de um formulário de identificação com as informações demográficas e funcionais relativas a sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, cargo atual, tempo no cargo atual e tempo no INSS.

As informações referentes à variável sexo apresentam uma situação semelhante à dos respondentes dos questionários predominando a maioria do sexo feminino, porém de forma ainda mais expressiva, já 14 deles são do sexo feminino e apenas quatro do sexo masculino, conforme gráfico 10.

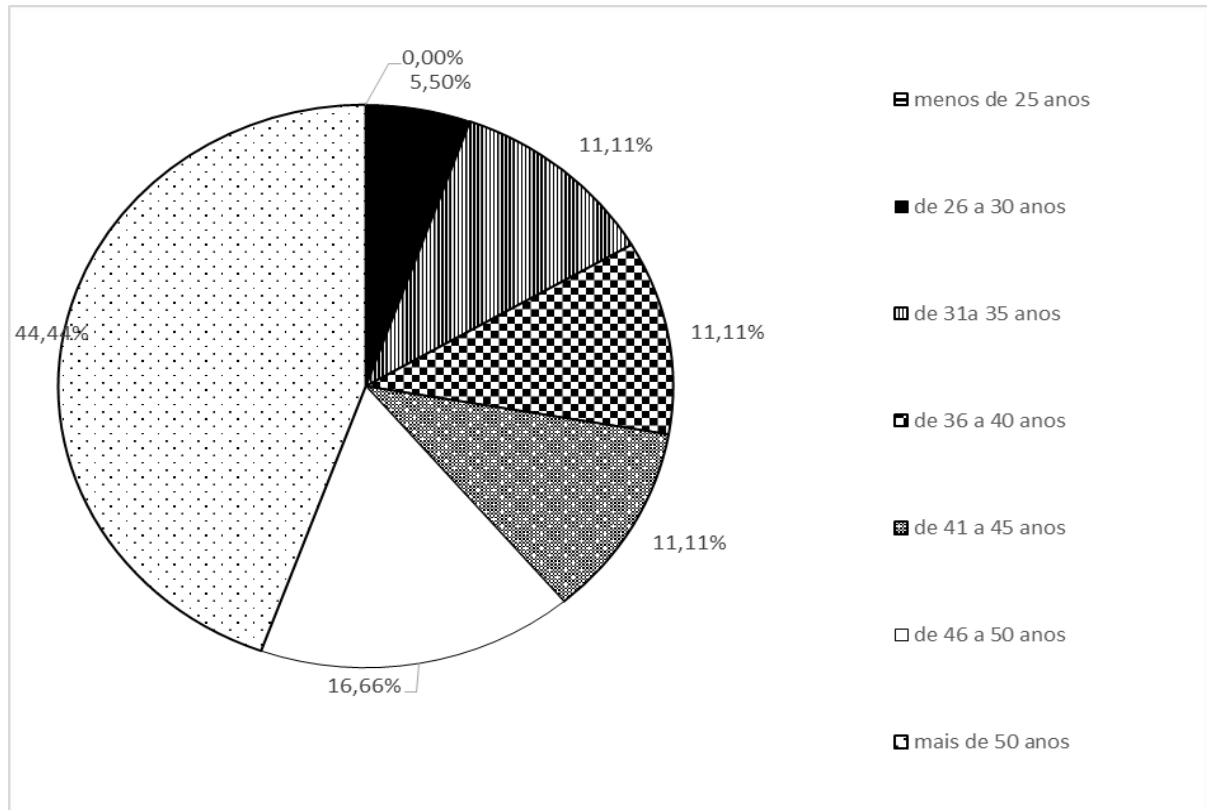
Gráfico 10 – Percentual de entrevistados por sexo



Fonte- Dados da pesquisa.

Em relação à faixa etária, os dados apresentam uma situação semelhante à dos respondentes dos questionários, predominando servidores que têm mais de 50 anos.

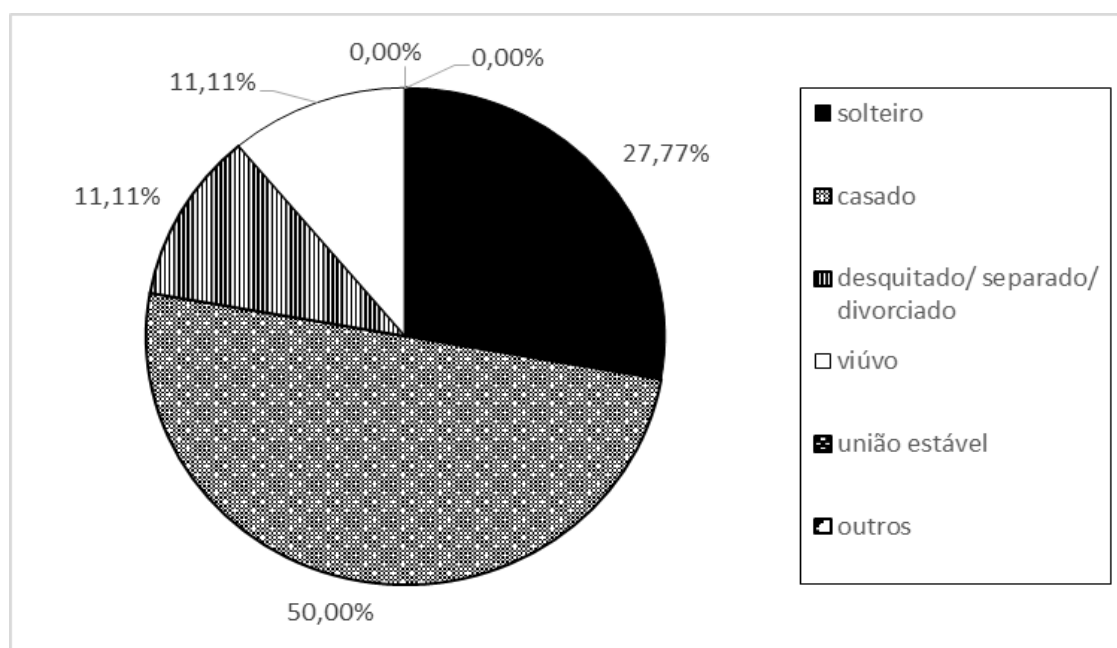
Gráfico 11- Percentual de entrevistados por faixa etária



Fonte- Dados da pesquisa.

O estado civil também foi objeto de similaridade entre os dados obtidos através dos respondentes do questionário e da entrevista, destacando-se que nove deles encontram-se casados, cinco solteiros, dois desquitados, divorciados, separados e dois viúvos.

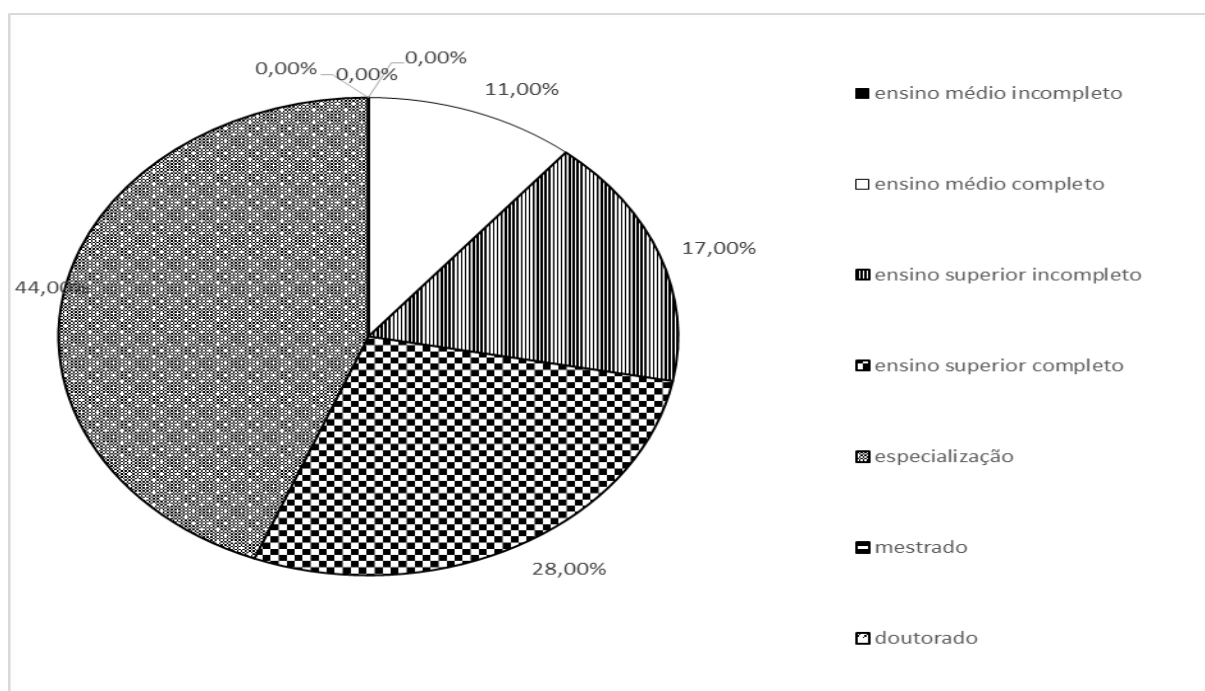
Gráfico 12 – Percentual de entrevistados por estado civil



Fonte- Dados da pesquisa.

O nível de escolaridade dos entrevistados apresenta um resultado bastante similar aos estudados na primeira fase da pesquisa. Na segunda fase, dos 18 entrevistados, oito são especialistas, cinco possuem ensino superior completo, três possuem ensino superior incompleto e dois com o ensino médio completo.

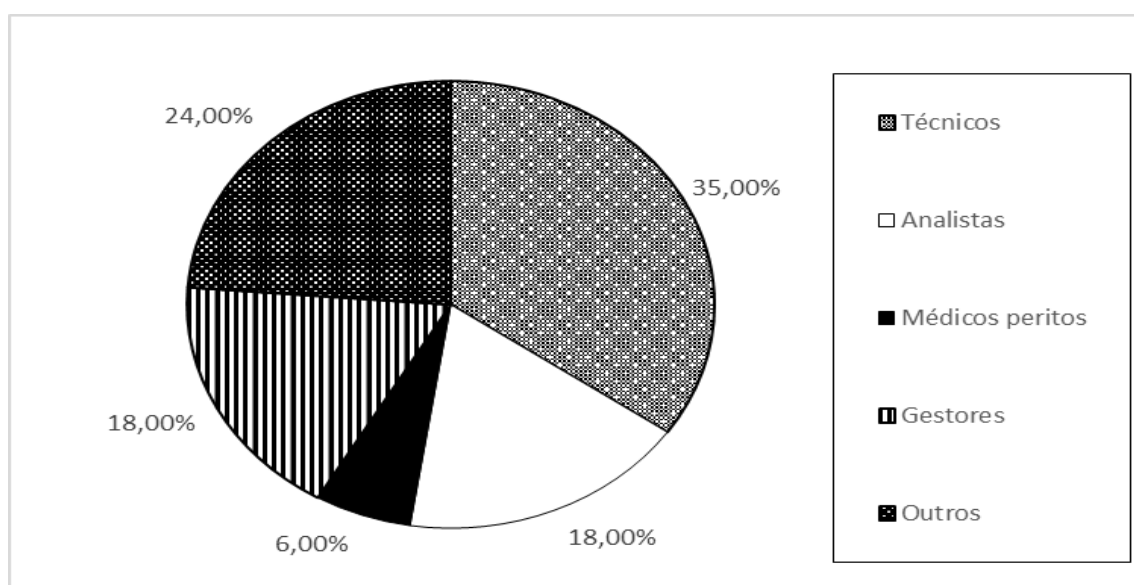
Gráfico 13 – Percentual de entrevistados por escolaridade



Fonte- Dados da pesquisa.

O percentual de respondentes por cargo foi relativamente diferente do percentil da primeira fase da pesquisa, principalmente em relação aos percentuais de técnicos, 50% na primeira fase e 35% na segunda fase. Dos 18 entrevistados, seis são técnicos, três são gestores, três são analistas e um deles, médico perito.

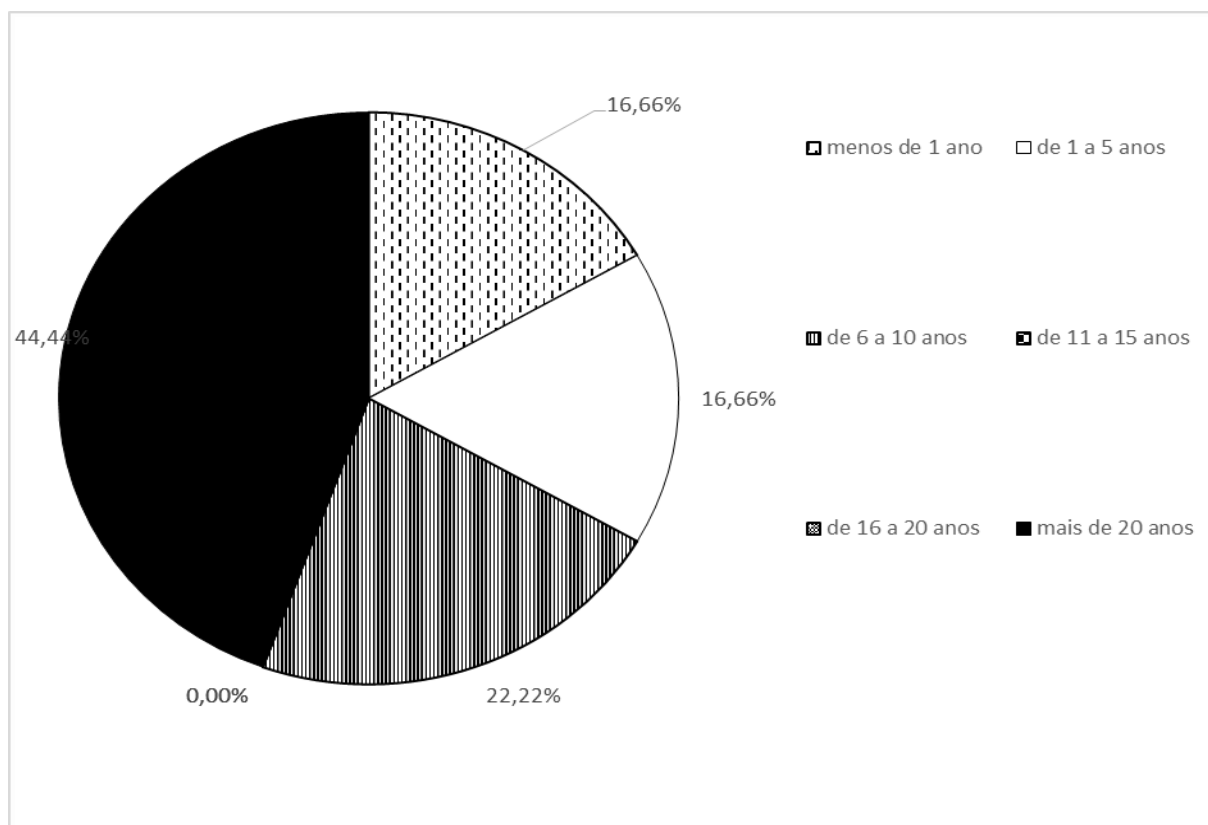
Gráfico 14 – Percentual de entrevistados por cargo



Fonte- Dados da pesquisa.

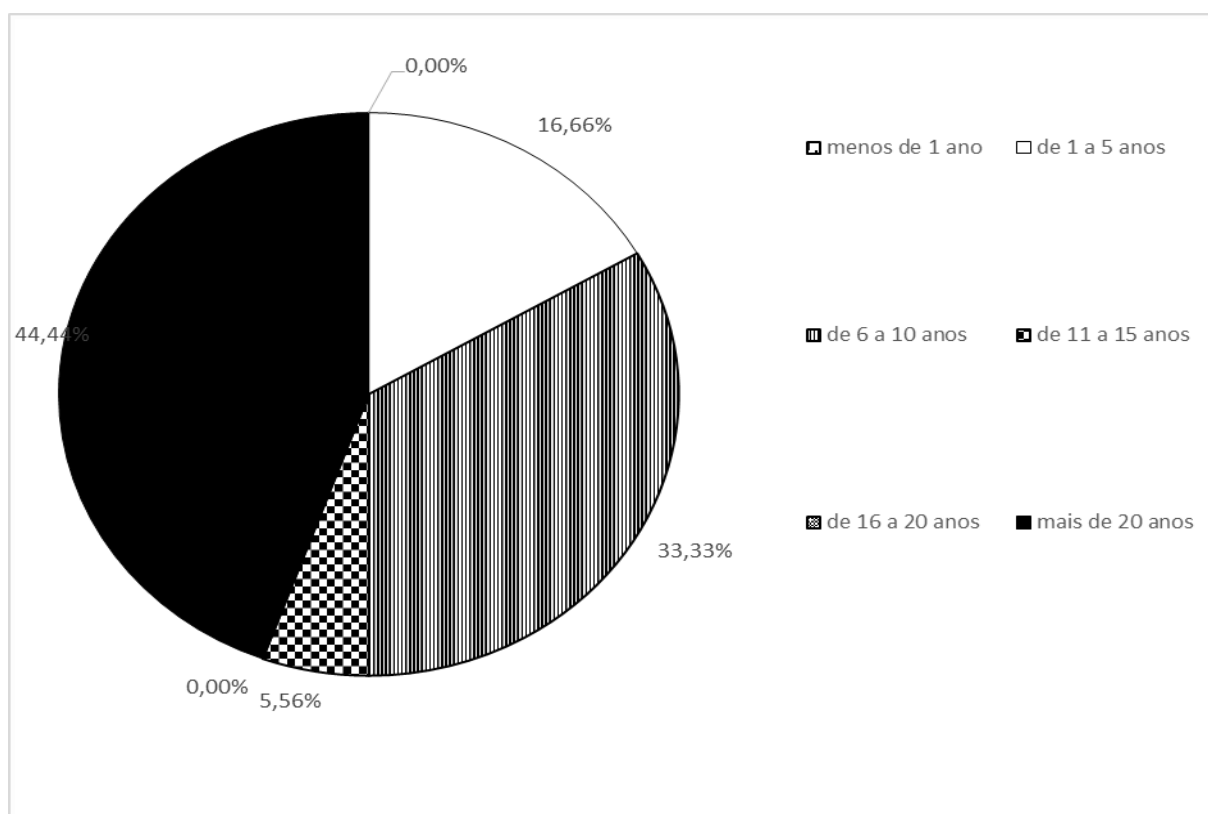
Em relação aos dados funcionais, evidenciam-se situações bastante semelhantes na primeira e segunda fases, prevalecendo respondentes que possuem mais de 20 anos no cargo e mais de 20 anos no INSS, conforme gráficos 15 e 16.

Gráfico 15 – Percentual de entrevistados por tempo de atuação no cargo



Fonte- Dados da pesquisa.

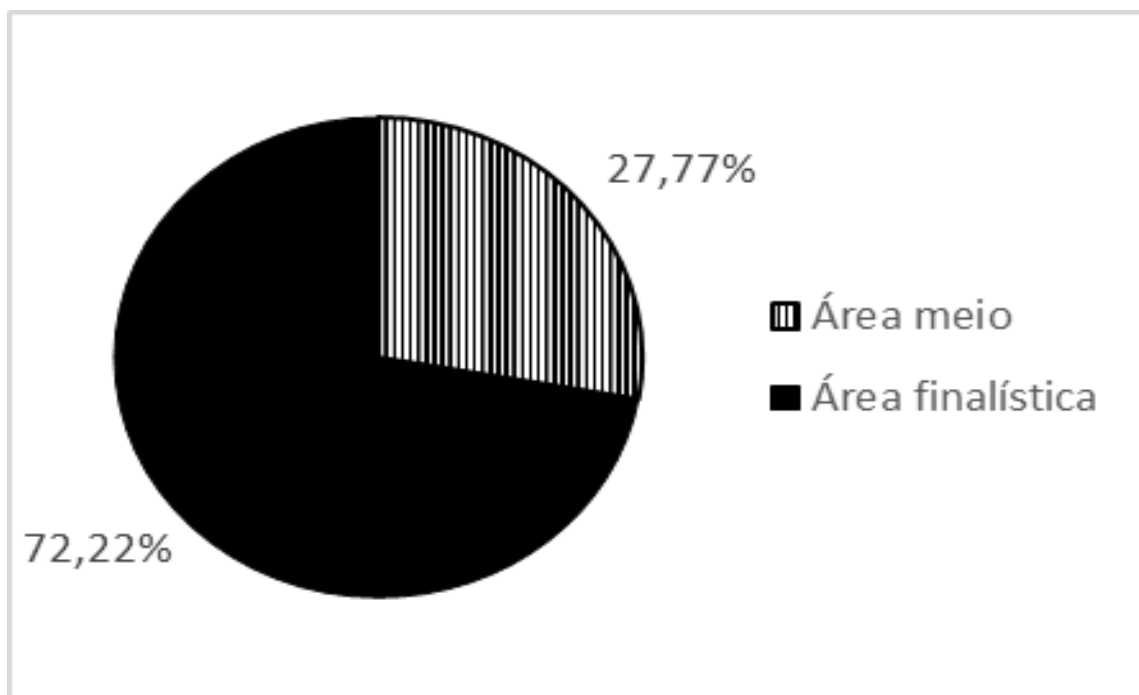
Gráfico 16 – Percentual de entrevistados por tempo de atuação no INSS



Fonte- Dados da pesquisa.

A situação de lotação dos respondentes é bastante similar aos dados da primeira fase, bem como aos dados institucionais. Dos 18 entrevistados, 13 estão lotados na área finalística da Instituição e cinco na área meio.

Gráfico 17 – Percentual de entrevistados por área



Fonte- Dados da pesquisa.

Assim sendo, a maior parte dos entrevistados foi composta por mulheres, com mais de 50 anos, casadas, com nível de escolaridade de especialistas, ocupando cargo técnico há mais de 20 anos, assim como no próprio INSS, e em cargo de área fim.

4.3.2 Análise do comprometimento organizacional

A primeira pergunta realizada na entrevista tratou da motivação do entrevistado em ingressar no INSS. A maioria dos servidores apontou a oportunidade de ingresso no mercado de trabalho por meio de concurso público e a estabilidade como principais fatores. Três entrevistados aludem à questão da remuneração como principal motivador da mesma forma que dois outros afirmam que o ingresso no INSS aconteceu por falta de opção. Outros disseram ser em função da menor jornada de trabalho ou por opção de trabalhar na instituição em detrimento de outro órgão ou, ainda, como forma de viabilizar o ingresso no ensino superior. Assim, as respostas se pautam no comprometimento calculativo, predominantemente. Essas e as demais respostas podem ser constatadas na tabela 14.

Tabela 14 – *Motivos de ingresso no INSS*, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Busca de estabilidade profissional	E01, E12, E14, E10, E16	5
Possibilidade de ingresso no mercado de trabalho por meio de concurso	E03, E04, E05, E06, E15	5
Remuneração	E07, E09, E11,	3
Falta de opção	E02, E08	2
Opção pelo INSS em detrimento de outro órgão	E18	1
Jornada de trabalho	E17	1
Possibilidade de cursar faculdade	E13	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A busca de estabilidade profissional, a possibilidade de ingresso no mercado de trabalho, a remuneração e a jornada de trabalho remetem a aspectos calculativos do comprometimento já que essa dimensão relaciona o comprometimento do funcionário às recompensas e aos custos pessoais resultantes da sua condição de membro da organização (ALLEN; MEYER, 1990).

Observem-se as falas³ de alguns dos entrevistados que mostraram sua relação inicialmente calculativa com o INSS.

A vontade de ter uma garantia de emprego, um emprego público. (E01)

Eu estava desempregada e tinha feito vários concursos e tava procurando emprego. Fiz o concurso. Quando me chamaram, entrei. (E03)

Somente o salário. Inicialmente, eu achava a carreira interessante e era algo que eu admirava e eu passei a querer fazer parte. O salário era compatível com o que eu almejava. (E09)

Eu trabalhava no interior e queria cursar faculdade. Vi o concurso como uma oportunidade para fazer meu curso superior. (E13)

Estabilidade". (E14)

Foi necessidade de segurança. (E16)

Estabilidade e também porque eu trabalhava na iniciativa privada e eu trabalhava muito. No INSS também trabalha muito mas lá não podia programar a vida. Se eu marcava férias, eles cancelavam de última hora. Sábado, domingo e feriado, às vezes tinha que trabalhar e dava seu horário para sair, tinha que continuar trabalhando. Como eu tive uma filha em 2001, eu percebi que tava difícil conciliar a vida profissional e familiar. Então comecei a pensar em ter estabilidade e uma menor jornada de trabalho. (E17)

3 Na transcrição das falas, não houve preocupação com a correção linguística com o intuito de preservar a espontaneidade dos entrevistados.

Outro mencionou que entrou no INSS pedindo transferência de outro órgão. Não se pode afirmar ao certo se o trecho reflete a dimensão afetiva ou calculativa à medida que o entrevistado não revela o motivo de ter pedido a transferência para o INSS, conforme revela o trecho abaixo.

Eu comecei na faculdade. Aí de lá pedi transferência para cá. (E10)

Além disso, outros dois respondentes alegam ter entrado no INSS por falta de opção, conforme trechos abaixo.

Na época, eu fiz o concurso para trabalhar na UFMG, nem sabia. Depois que eu fui aprovada, eu fiquei sabendo que era o INSS. Ai vim trabalhar aqui. (E02)

Foi a oportunidade que eu tive na época. (E08)

Nesse sentido, não há correspondente no modelo de Meyer e Allen (1991), pois a opção extrapola as dimensões afetiva, calculativa e normativa do comprometimento. Em análise da literatura, foi possível enquadrar os depoimentos em uma das sete bases do comprometimento do modelo de Medeiros (2003), como *escassez de alternativas*. Ressalta-se que a ampliação do número de bases está ligada à dimensionalidade das bases instrumental e normativa, bem como às evidências de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (BASTOS *et al*, 2008).

Sobre a motivação para permanecer no INSS, é possível identificar duas tendências distintas: metade das respostas concentrou-se em aspectos voltados à identificação com a atividade e com o serviço público enquanto a outra metade apontou razões de ordem calculativa, como remuneração, estabilidade profissional e jornada de trabalho, para permanecer. É o que se vê na tabela 15.

Tabela 15 – *Motivo de permanência no INSS, segundo os entrevistados*

Respostas	Entrevistados	Total
Identificação com as atividades/ a instituição	E01, E03, E04, E05, E06, E08, E12, E13, E16	9
Remuneração	E03, E07, E10,	3
Estabilidade profissional	E02, E13	2
Função social	E04, E09	2
Falta de opção	E11, E15	2
Jornada reduzida	E14, E17	2
Resistência em aposentar	E18	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se, nesse caso, motivos ligados à identificação com a organização, revelando a dimensão afetiva do comprometimento em parcela considerável dos entrevistados que faz com que permaneçam no INSS. Essa dimensão está bastante evidenciada nos trechos abaixo

O que me prende ao INSS? Eu sempre gostei de trabalhar aqui, sempre. Eu falo isso com minha colega e ela acha engraçado, mas eu sempre exerci atividades interessantes aqui dentro. Eu nunca atendi público que é o que as pessoas não gostam. Eu sempre trabalhei em serviços mais burocráticos dentro do INSS. (E01)

Eu aprendi ao longo da vida a me apaixonar por tudo que eu faço. Então, hoje, eu vejo como um serviço comum. Eu gosto do que eu faço e me envolvo com as pessoas, com o objeto do trabalho. Em um treinamento, uma colega falou que é servidora pública enquanto está no INSS. Eu me sinto servidora pública 24 hs por dia e eu faço questão de colocar isso para as pessoas. Se eu for solicitada a dar uma informação, eu faço com maior prazer e, muitas vezes, eu não sou nem requisitada. Fico formigando quando vejo assuntos relativos ao INSS tratados de uma forma que não reflete a realidade. Mas não sou apaixonada pelo INSS e nem quero fazer história aqui como algumas pessoas fizeram. Enquanto estiver aqui, estarei inteira e tenho claro para mim que o que me prende é a estabilidade e a perspectiva social que a gente tem dentro do INSS. Eu sinto prazer em vir trabalhar porque eu estou indo além das minhas possibilidades. Eu não teria condições de prestar um serviço voluntário em razão de minhas obrigações domésticas, do trabalho e do estudo, porque gosto de estudar. Aqui sinto que eu faço esse trabalho. (E04)

Eu gosto do trabalho que eu faço. É isso. Eu acho que eu sou produtiva aqui. (E06)

Eu gosto do trabalho, do que faço. (E08)

No princípio, eu queria ter condições para cursar a faculdade de educação física. Com o passar do tempo, eu percebi que eu gostava do que eu fazia aqui. Além da estabilidade, eu gosto de trabalhar no INSS. (E13)

O prazer de trabalhar nesta casa. Eu gosto muito. (E16)

Além disso, parcela considerável de respondentes revela outras motivações para a permanência do servidor no INSS como a remuneração, a possibilidade de jornada reduzida e a estabilidade, bem como a possibilidade de realizar uma função social, revelando aspectos calculativos do comprometimento, bastante presentes nas falas dos entrevistados, conforme trechos abaixo

O que me prende mais é a segurança do trabalho. (E02)

[...] Eu não teria condições de prestar um serviço voluntário em razão de minhas obrigações domésticas, do trabalho e do estudo, porque gosto de estudar. Aqui sinto que eu faço esse trabalho. (E04)

Olha, eu gosto do serviço que eu faço. É uma coisa que eu aprendo a cada dia com as pessoas que eu me relaciono aqui dentro. Claro, o fator financeiro também pesa. Eu acho que pra você ganhar lá fora o que se ganha aqui, é complicado, pois eu só tenho o segundo grau. Mas eu gosto muito do que eu faço. (E03)

O salário. (E07)

O salário, principalmente o salário. Como eu não sou formado ainda, dificilmente eu conseguiria um emprego com esse salário. (E10)

Possibilidade de fazer apenas seis horas porque eu tenho como fazer outras coisas no meu dia a dia como a minha família. Minha família é muito importante p mim. Acho que trabalho, família, vida espiritual faz parte da minha vida como um todo, então eu não olho só a questão do trabalho. Eu sou formada em direito, podia ser uma juíza, uma promotora, uma defensora pública, que são coisas que me agradam também, mas eu fiz a opção junto ao meu marido de não ser a provedora do lar e me dedicar só seis horas ao meu trabalho para eu me dedicar a minha família. (E14)

Essa questão da estabilidade no serviço público também foi observada por Botelho e Paiva (2011), porém sem maiores esclarecimentos, já que estabilidade não é diretamente abordada no modelo de Meyer e Allen (1991), mas possui forte conotação calculativa.

Outros mencionaram estar no INSS por falta de opção ou por resistência em aposentar-se, conforme se vê abaixo, extrapolando as dimensões afetivas, calculativas e normativas, conforme proposto por Meyer e Allen (1991). Mais uma vez, pode-se remeter às bases propostas por Medeiros (2003), enquadrando os depoimentos nas bases *escassez de alternativas* e *afiliativa*, respectivamente, à medida que os respondentes têm a crença de que possuem poucas alternativas de trabalho se deixarem a organização ou que é preferível estar na organização a deixá-la (BASTOS *et al.*, 2008).

Por enquanto, a falta de ter passado em um concurso do mesmo nível salarial com uma carreira melhor. (E11)

No momento, é a minha própria condição. Na minha idade, sair pra trabalhar no mercado é difícil [...] (E15)

Nada. Se eu aposentar, eu vou ficar quieta dentro de casa. (E18)

Situação semelhante pode ser verificada no estudo de Freire do Vale *et al* (2011), em que se buscam descrever as relações entre as bases do comprometimento organizacional nos grupos geracionais de uma instituição pública. Os participantes da pesquisa foram 116 servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará. Destaca-se que nesse estudo foi utilizada a escala Ebaco, sendo que os resultados indicam as bases de comprometimento predominantes nos grupos geracionais: a obrigação em permanecer, no caso dos veteranos; para os *baby boomers*, a linha consistente de atividade; para a geração X, a falta de recompensas e oportunidades e a escassez de alternativas na geração Y.

Posteriormente, perguntou-se aos entrevistados se permaneciam no INSS por que gostavam, por que precisavam ou por que se sentiam obrigados. (TAB. 16)

Tabela 16 – *Origem do vínculo de permanência no INSS, segundo os entrevistados*

Respostas	Entrevistados	Total
Gostam	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E12, E13, E14, E15, E16	13
Precisam	E01, E02, E03, E06, E07, E08, E10, E11, E13, E16, E17, E18	12
Necessidade <i>afiliativa</i> do trabalho	E18	1
Sentem-se obrigados		0

Fonte: Dados da pesquisa.

Note-se que a grande maioria gosta e precisa, conforme trechos abaixo, revelando que os aspectos afetivos e calculativos do comprometimento são bastante relevantes quando relacionados à permanência no INSS, enquanto o aspecto normativo inexistente

É porque eu gosto mesmo e preciso. (E02)

Eu mais gosto do que, graças a Deus, eu preciso, pois meu marido poderia arcar com as despesas domésticas. Fiz um MBA e percebi que na iniciativa privada, não basta trabalhar para ser reconhecida e eu não estou a fim de me dedicar mais do que eu me dedico em detrimento da minha família. Para mim, é conveniente estar aqui e ser reconhecida fazendo minha jornada e tendo minha vida do lado de fora. Eu entendo que a vida não é só trabalho. (E04)

Porque eu gosto. Só por isso. (E05)

Porque eu preciso. Eu gosto de fazer o que eu faço, mas não me sinto valorizada na instituição. Hoje o que me prende é o salário. (E07)

Só tem uma opção? Eu gosto e preciso. Não me sinto obrigado. (E08)

Porque eu gosto. Poderia estar aposentada há mais de dez anos. Eu tenho família estabilizada que não precisa que eu esteja trabalhando, mas eu tenho prazer no que eu faço. (E09)

Porque eu gosto daqui e gosto do trabalho que eu faço. (E12)

Eu permaneço no INSS porque eu gosto do INSS. Nesses dez anos eu já tive em vários momentos a pensar que a Instituição não nos dá o respaldo que a gente precisa em várias coisas. Ai eu penso em fazer concurso para outra área. Nesse momento, eu sinto que o meu coração tá preso aqui. Eu gosto da área social. Eu vejo o INSS como uma grande seguradora, mas tem um lado social muito importante e me prende isto. Entende? Então não é simplesmente trabalhar seis horas. Eu gosto do que eu faço. (E14)

Porque eu gosto e também não posso dizer que não preciso. Ninguém que trabalha não precisa. Preciso, mas, acima de tudo, eu gosto. (E16)

Eu preciso do dinheiro, preciso trabalhar. Quando a gente nasce pobre, a gente precisa trabalhar, a realidade é esta. Hoje em dia, 90 % das pessoas trabalham por dinheiro e os que nascem pobres, pior ainda. (E17)

Um dos entrevistados destaca que a permanência na Instituição deve-se a uma necessidade que pode ser considerada *afiliativa* à medida que o depoente vive sozinho e não deseja ficar em casa, extrapolando mais uma vez o modelo adotando:

Primeiro porque eu moro sozinho e não tenho vontade de ficar dentro de casa e outra porque se eu sair, perde muito no benefício. (E18)

O depoimento remete, portanto, à função social do trabalho que insere o indivíduo em um grupo, fazendo com que se sinta útil e produtivo. Segundo Dejours, Dessors e Desrlaux (1993), a atividade profissional não é só uma forma de ganhar a vida, mas também uma forma de inserção social onde os aspectos psíquicos e físicos estão fortemente implicados. Nesse contexto, é possível enquadrar o trecho na base calculativa do comprometimento, segundo modelo de Meyer e Allen (1991), já que *ficar sozinho dentro de casa* seria uma perda que a respondente teria caso deixasse a Organização.

Nesse particular, o trecho também pode ser enquadrado na base “afiliativa” de Medeiros (2003), que busca preencher as lacunas de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional. Com ela, ampliam-se as bases do comprometimento, de

“três”, do Modelo Tridimensional de Meyer e Allen (1991), para sete com base em estudos que evidenciam que as bases instrumental e normativa são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (BASTOS *et al.*, 2008).

Dando prosseguimento, foi perguntado aos entrevistados se já pensaram em sair do INSS para trabalhar em outro lugar, bem como qual seria o motivo, com vistas a se identificar os motivos que pudessem levar à sua saída. É o que se mostra na tabela 17.

Tabela 17 – *Motivos para sair e trabalhar em outro lugar, segundo os entrevistados*

Respostas	Entrevistados	Total
Nunca pensou na possibilidade	E08, E12, E15, E16, E18	5
Sairia em razão de oportunidades salariais melhores	E02, E05, E06	3
Sairia em razão de identificação ou formação em outra área	E04, E10, E13	3
Sairia em razão da falta de valorização na instituição	E07, E14, E17	3
Sairia em razão da sobrecarga e/ou complexidade de tarefas	E05, E09	2
Sairia em razão da inexistência de plano de carreira	E01, E05	2
Sairia em razão da perda salarial na aposentadoria	E01, E11	2
Sairia em razão da alteração na jornada passando de 6 para 8 horas	E03,	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que uma parcela significativa, cinco dos 18 entrevistados, não pensa em sair do INSS para trabalhar em outro lugar, conforme se percebe nos trechos abaixo

Não. (E08)

De jeito nenhum. (E16)

Nesse contexto, três sairiam por se identificarem com outras áreas, revelando aspectos

afetivos do comprometimento.

Com certeza. Exatamente porque não é o que eu gosto de fazer. Eu gosto de trabalhar com computação. A intenção é, assim que eu conseguir me formar, ir trabalhar nesta área. (E10)

Já trabalhei em outro lugar e já pensei sim. (E17)

Os demais têm razões financeiras ou relacionadas a benefícios que teriam em outras organizações, ou mesmo em razão da falta de valorização na Instituição revelando aspectos calculativos do comprometimento. Destaca-se que estes prevalecem sobre os aspectos afetivos nesta questão.

Eu pensei já porque aqui não tem carreira, os servidores aqui são nivelados no mesmo patamar. Aqui não faz diferença você ter o primeiro grau, segundo, superior, mestrado, doutorado. Aqui não tem diferença, não tem plano de carreira, sem contar que quando você aposenta, reduz a renda, seu ganho, seu salário, em 30 % no mínimo. (E01)

Já sim, mais pela parte financeira, do salário. Já pensei em sair daqui para fazer concurso para outros órgãos que pagassem melhor. (E02)

Olha, teve uma época que eu queria sair, queria ir para outro órgão, principalmente quando teve a mudança em que a gente começou a fazer oito horas. Ai eu quis realmente ir para outro órgão. Mas depois adaptei com as oito horas, pois desde a época de contrato eu sabia que eu tinha que fazer oito horas. (E03)

Já pensei. As vezes por conta da demanda interna de trabalho é muito grande, especialmente no meu cargo e, as vezes, por causa de remuneração e carreira, mas eu acho que isso faz parte. (E05)

Sim. Me sinto desvalorizada na Instituição. Falta melhora na gestão. Falta respeito pelos servidores, não há padronização na perícia medica. Para você respeitar segurado, você precisa achar sua função importante e isso falta aqui. Só não estudo para outro concurso porque tenho dois filhos pequenos, não dou conta. (E07)

Sobre as perdas que os entrevistados teriam em deixar o INSS, relativas ao comprometimento calculativo, foram mais recorrentes *nenhuma*, salários e benefícios, e experiência ou função exercida na instituição. É o que se verifica na tabela 18.

Tabela 18 – *Perdas decorrentes da saída do INSS para trabalhar em outro lugar, segundo os entrevistados*

Respostas	Entrevistados	Total
Nada/ nenhuma perda	E01, E02, E05, E17	4
Salário e benefícios	E03, E06, E13, E14	4
Experiência ou função exercida na instituição	E02, E07, E09, E11	4
Qualidade de vida	E04, E12	2
Estabilidade	E08, E12	2
Relacionamento com colegas ou segurado	E09, E10,	2
Prazer no trabalho	E16	1
Autonomia	E12	1
Não sairia em razão de limitações pessoais	E18	1
A possibilidade de desempenhar uma função social	E03	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Dos 18 entrevistados, quatro afirmam que não perderiam nada caso saíssem do INSS, revelando um vínculo bastante frágil com a Instituição, conforme se percebe nos depoimentos seguintes.

Eu acho que perder, eu não perderia nada. Assim, a experiência que eu tive aqui, fantástica. Eu não perderia muita coisa. (E02)

Nada. Ganharia mais experiência. Salário você vai ter em qualquer lugar. No INSS nem sempre você é reconhecido. Aqui existe muito despreparo. Acredito eu que, em muitos órgãos públicos, seja assim, até na iniciativa privada que colocam filhos e netos. Acho que não perderia nada. Só teria a ganhar. O salário poderia ser maior ou menor dependendo do que eu escolhesse. (E17)

Em relação aos demais fatores, cabe agrupá-los com base em aspectos afetivos,

calculativos e normativos do comprometimento conforme modelo de Meyer e Allen (1991).

Percebe-se que, novamente, depara-se com uma situação que extrapola as bases do comprometimento do modelo de Meyer e Allen (1991). O trecho abaixo encontra correspondência em uma das sete bases do modelo de Medeiros (2003), remetendo à *escassez de alternativas*.

Eu acho que eu nem conseguiria porque eu vou fazer 65 anos. Não tenho idade para mais nada. (E18)

Considerando o comprometimento afetivo, apenas um dos 18 respondentes remetem às suas bases ao mencionar perdas que teriam caso deixassem a Instituição, conforme se observa:

Talvez o prazer de trabalhar porque eu realmente gosto do que eu faço. Trabalho com prazer. (E15)

Dos 18 respondentes, 15 aludem aos aspectos calculativos do comprometimento que é a base que predomina nesta análise. Seguem depoimentos dos respondentes.

Olha, o que eu perderia? Eu acho que a vivência que você tem no INSS. Sabe? A experiência de você conviver com outras pessoas e poder ajudar. né? Eu acho que eu perderia com isso. E financeiramente também.” (E03)

Eu acho que eu perderia em qualidade de vida. Talvez eu tivesse mais satisfação com o desafio, mas eu teria mais stress e menos tempo para minha família. Embora tenhamos uma pressão por resultados, a pressão é maior na área finalística e na iniciativa privada, seria ainda maior e eu não sei se eu suportaria. (E04)

Bom, eu considero os benefícios e salário satisfatórios se comparados com a política brasileira. Aqui não é dos piores não. (E06)

Eu gosto de fazer perícia e eu teria que mudar a função. Perderia o que eu aprendi aqui. (E07)

Não sei. Se eu sáísse, seria para algo melhor. Talvez a questão da estabilidade e qualidade. (E12)

Eu já trabalhei em prefeitura municipal. Em termos de salário, era muito inferior. Trabalhei em uma escola estadual e batia na mesma tecla, o salário muito ruim. E hoje nosso salário aqui é um salário bom. A gente tem muitas responsabilidades, mas é um salário bom. Então fazer um outro concurso, pode ser que eu faça, mas a minha intenção é esperar que apareça algo na minha área. Mas, como eu acho que futuramente esse profissional vai ser exigido aqui, quem sabe eu não continue? Atualmente não estou estudando para outros concursos porque eu faço oito horas, faz nove, faz dez, dependendo do dia. Como eu fiz a graduação trabalhando, no momento, estou um pouco desgastada para estudar para outro concurso. Tô gostando do trabalho atual que eu estou desenvolvendo mas sempre olhando as oportunidades lá fora. (E13)

Engraçado, eu nunca pensei muito nisso. Acho que me adaptei tanto a esse trabalho porque ficar 39 anos numa casa não é brincadeira. Eu comecei com 28, tô com 66, então eu acho difícil um trabalho lá fora ter esse lado social que tem aqui. (E16)

Posteriormente, foi solicitado ao entrevistado que avaliasse seu comprometimento com o INSS e a maioria considerou-se muito comprometida, conforme se observa na tabela 19.

Tabela 19 – *Avaliação do comprometimento, segundo os entrevistados*

Respostas	Entrevistados	Total
Muito comprometido	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17	17
Comprometido	E18	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se a totalidade de respondentes muito comprometidos ou comprometidos, conforme se observa:

Eu sempre fui uma servidora muito comprometida. Independente destes problemas futuros de aposentadoria, de redução de salário, de não existir carreira, comprometimento a gente tem que ter, responsabilidade para exercer a função. (E01)

De zero a dez? 9,5. Quase 10. (E02)

Total. (E04)

Eu acho que mais do que meu comprometimento com o INSS, meu comprometimento é com o meu trabalho. Eu me dedico muito apropriadamente. Pode-se ver isso nas minhas avaliações de desempenho. Eu me vejo como parte desta Instituição e desenvolvo meu trabalho aqui. Se eu fosse fazer meu trabalho em função da retribuição financeira, eu não faria nem metade do que eu faço aqui. Existe uma retribuição subjetiva que é o resultado do meu trabalho na sociedade, não menos importante que a remuneração. Se eu não tivesse esta retribuição subjetiva, muito provavelmente eu não estaria na instituição mais. (E05)

100%. O tempo todo dedico ao que faço. Muita demanda e poucos servidores. (E08)

Eu avalio da melhor forma as coisas que eu faço. Uma das coisas que eu tenho trabalhado comigo, até pensando na qualidade de vida, é que eu já percebi que eu posso fazer tudo. Nós somos carentes de servidores e eu costumo fazer escolhas. Eu tenho que planejar meu dia para que as minhas horas aqui sejam mais proveitosas para a instituição. E como gestora eu tento organizar o tempo das pessoas aqui para que a gente faça um bom trabalho dentro do que é possível. Penso que você tem que fazer jus ao salário que recebe e eu tento fazer isso. (E13)

Muito bom. Me dedico, venho trabalhar com prazer, não falto e chego no horário. Até fico um pouquinho a mais. (E15)

Total. (E16)

Se é bom? Se é péssimo? Pra mim, é bom. (E18)

Considerando a percepção dos entrevistados sobre seu comprometimento, seria pertinente supor que a maioria dos servidores na unidade pesquisada são comprometidos, ou muito comprometidos, com o trabalho e a Instituição. No entanto, depoimentos dos respondentes, extraídos de vários momentos da entrevista, revelam uma opinião, às vezes, negativa sobre o comprometimento dos colegas, sugerindo relativização dos dados obtidos nesta questão, conforme trechos abaixo.

Eu fico incomodada com as pessoas que são servidoras só pelo salário. Eu decidi trabalhar de acordo com minha consciência, independente do meu colega do lado. Meu compromisso é com o segurado. (E03)

Eu acho que é muito. Eu dou uns *pitis* por causa disto. Eu quero fazer tudo. Tem mês que sobra doze horas. Eu fico preocupada com o serviço e vejo que tem colegas que não têm o mesmo comprometimento. O serviço é puxado, tem pouco servidor e nosso gerente não reconhece isto. Eu acho que meu comprometimento é muito. Eu corro atrás de informação e tento fazer o possível. (E11)

Sou totalmente comprometida com a Instituição. Nós não temos uma divisão do trabalho. Não temos servidores suficientes e eu acabo fazendo mais do que eu deveria. Entende? Eu poderia contribuir mais se eu tivesse pessoas que me auxiliassem, nem que fosse um estagiário. (E14)

[...] Se você tiver acesso a ouvidoria, vai escutar elogios e os que eu atendo, são muito bem atendidos. Eu visto mesmo a camisa da Instituição no sentido de eu não preocupo se deu seis horas. Tem colega que com 5 horas e cinquenta minutos, começa a guardar as coisas na bolsa, vai no banheiro lavar a mão e esperar o horário de bater o sisref. Pode estar morrendo a família que, se você entrou no trabalho, tem que trabalhar [...] (E17)

Por último, foi oferecida a oportunidade aos entrevistados de acrescentarem algo à pesquisa. Dos 18 respondentes, onze fizeram algum tipo de comentário, mencionando desde os problemas da Instituição e do serviço público como um todo, até a vivência na instituição, conforme se pode observar.

Eu acho que o INSS é uma instituição que tem uma abrangência muito grande, ajudando muitas pessoas. Eu já tive a oportunidade de trabalhar fazendo pesquisa na área de LOAS e quando você sai do RH e vê o tanto que o INSS ajuda, você valoriza mais a instituição que você trabalha. Eu já fui em vários lugares fazer pesquisa e vi que o INSS é muito bom. (E03)

Não. Eu fico emocionada só de pensar em sair do INSS. Me desculpa . (E09)

Os problemas da Instituição não são da Instituição em si, são do Brasil mesmo, do serviço público no Brasil, do povo brasileiro. (E10)

Eu gostaria que isso mudasse, de falar que eu gosto muito de trabalhar no INSS. Acho que tem muito lugar melhor pra trabalhar e tô correndo atrás disto. Acho que aqui, por ter ficado muito tempo sem concurso público, juntou muita gente desqualificada. O governo precisa dar um incentivo para essas pessoas aposentarem. Colocar sangue novo, pessoas mais capacitadas. É a minha opinião. (E11)

Estar trabalhando no INSS, apesar de qualquer coisa que aconteça, é sempre um prazer. (E15)

O INSS me deu tudo que eu sou e tudo que eu tenho, inclusive do ponto de vista material, fora o entrosamento com as pessoas. Objetivamente é isso. (E16)

Eu já falei muito. O INSS tem crescido muito e tem sido orgulhoso de se trabalhar. É algo meio bíblico. O que uma mão faz, a outra não precisa saber. Existem meios de você fazer uma coisa boa e receber por isso. Acho que meu serviço é grandioso. A população deveria entender melhor nosso serviço e alguns colegas que dá p contar no dedinho se identificar um pouco mais. (E17)

Pode-se observar a percepção dos pontos positivos quanto às dimensões afetivas (E03, E09, E15, E17), voltando-se para questões de identificação com a Instituição e com a função social desempenhada no INSS; bem como calculativas e normativas (E16), à medida que o respondente se sente grato ao INSS, em razão de questões materiais e não materiais.

Com base na análise das entrevistas, de maneira geral, percebe-se que predomina o comprometimento calculativo, seguido pelo afetivo, sendo que o normativo quase não se manifesta. Esses dados diferem dos apurados nos questionários, pois neles a dimensão afetiva foi apurada como a mais elevada dentre os respondentes. Note-se que a mesma situação foi encontrada na pesquisa de Botelho e Paiva (2011), com os escrivães de um fórum em Belo Horizonte (MG).

Ressalta-se que as dimensões foram analisadas com base no estudo do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). Note-se a presença de outras percepções fora dos enfoques do modelo tridimensional, encontrando correspondência nas bases do modelo de Medeiros (2003), particularmente a dimensão *afiliativa* e a *escassez de alternativas*. Os resultados sugerem, portanto, que o comprometimento ainda é um conceito em construção, bem como que a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso sobre sua dimensionalidade, conforme relataram Bastos *et al.* (2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da pesquisa realizada foi descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional de servidores de uma unidade do Instituto Nacional do Seguro Social.

Com o intuito de estudar o tema e viabilizar sua análise, o referencial teórico abordou a reforma da administração pública, o comprometimento organizacional, bem como a evolução histórica do seu conceito e os avanços no seu estudo, além dos modelos e escalas de mensuração, seus antecedentes, correlatos e consequentes. Também se dissertou sobre as peculiaridades do comprometimento no setor público e, por fim, destacaram-se pesquisas recentes sobre comprometimento organizacional no serviço público no Brasil.

A pesquisa empírica foi caracterizada como de campo, de caráter descritivo, nos moldes de um estudo de caso, utilizando as abordagens quantitativa e qualitativa, o que caracteriza uma triangulação entre métodos. Os sujeitos da pesquisa foram servidores de uma unidade da seguridade social localizada em Belo Horizonte (MG). Foram coletadas e estudadas informações referentes à carreira, ao salário e a formas de progressão, bem como realizada uma análise documental para possibilitar a identificação do caso. Os dados primários foram coletados por meio de 222 questionários, cuja análise se pautou em estatística uni e bivariada, sendo realizada a análise de conteúdo para as 18 entrevistas pertinentes à segunda fase da pesquisa.

Considerando a primeira fase da pesquisa, pôde-se constatar que os respondentes apresentaram uma predominância para a dimensão afetiva do comprometimento organizacional seguida da calculativa. Note-se que as médias dessas dimensões não estão situadas em nível elevado, pois não superaram 3,2 pontos na escala que variou de 1 a 5, indicando um comprometimento *mediano* em relação à dimensão afetiva (média 3,2); um comprometimento de *mediano* a *frágil* para a variável calculativa (média 2,7); e um comprometimento tido como *frágil* para a dimensão normativa (média 2,2).

Por meio da realização de testes bivariados, foram constatadas diferenças entre grupos da amostra (sexo, faixa etária, estado civil, cargo, tempo no cargo e tempo na organização). Os testes de correlação apresentaram movimentos semelhantes, sendo também apuradas correlações entre todas as dimensões do modelo. Nessa etapa, buscou-se recorrer aos estudos analisados e às particularidades da organização, com base em observação direta e nos resultados obtidos.

Em relação à segunda fase da pesquisa, foi analisada a percepção dos entrevistados em relação às dimensões do comprometimento, predominando em seus relatos aspectos que remontam ao enfoque calculativo, seguido pelo afetivo que pouco se manifestou e, por fim, pelo normativo, quase inexistente no contexto observado. Dessa forma, parece que comprometimento calculativo e afetivo caminham mais juntos, de modo interdependente, pois o gosto pelo trabalho e pela Instituição são necessários, mas não são suficientes para manter o servidor que parece bastante atento aos retornos que a organização lhe proporciona, tanto financeira quanto socialmente. Frise-se que o enfoque normativo não apresentou relevância nessa fase da pesquisa, com base na fala dos entrevistados, corroborando os dados quantitativos que expõem uma relação frágil e preocupante para a organização, já que os servidores abordados não se sentem moralmente obrigados a permanecer no INSS.

Além disso, há, ainda, que se ressaltar alguns aspectos importantes. Com base na análise das entrevistas, percebeu-se que servidores técnicos estão relativamente satisfeitos com o salário e benefícios oferecidos pelo INSS pois, segundo eles, os valores são superiores à média nacional considerando o requisito mínimo de escolaridade de ensino médio, enquanto servidores analistas e médicos peritos não estão tão satisfeitos, pois consideram que existam oportunidades melhores em outros órgãos públicos ou no mercado. O fato é preocupante para a Instituição considerando que o comprometimento predominante na segunda fase da pesquisa é o calculativo, pois os servidores insatisfeitos do ponto de vista instrumental poderão buscar outras oportunidades, já que não têm um envolvimento afetivo ou normativo com a Organização.

Notou-se, ainda, disparidade de formação educacional entre os servidores antigos, mais de 20 anos de serviço, e os servidores novatos, com até 10 anos de casa, ocasionando limitações para as tarefas atuais para os servidores mais antigos em função da sua baixa escolaridade, pois possuem, em sua maioria, no máximo, o ensino médio completo, enquanto os servidores mais novos possuem, em sua maioria, especialização ou, no mínimo, o curso superior completo. Percebe-se que esse fato é causador de disputas e rivalidades internas, à medida que os servidores mais novos se sentem sobrecarregados, pois ficam com a maior parte do serviço, enquanto os servidores mais antigos se veem, muitas vezes, obrigados a realizar tarefas que estão além do seu nível educacional.

Um fato interessante que ilustra a situação é a ocupação dos cargos gerenciais, pois a maioria é feita por servidores com menos de 10 anos de casa e até mesmo recém-chegados à Instituição. Nesse contexto, é importante considerar, com base nas entrevistas realizadas, que

grande parte dos servidores com mais de 20 anos de casa já tem tempo para a aposentadoria, mas eles não o fazem em função das perdas financeiras que teriam em razão de sistema de gratificação próprio do INSS que prestigia o pessoal na ativa, desestimulando o servidor a se aposentar, já que as perdas podem chegar a 40% da remuneração.

Destaca-se que a situação pode ser bastante prejudicial à Instituição que, talvez, se veja, muitas vezes, com servidores descomprometidos, outros fatigados e sem condições de exercer as tarefas atuais do cargo. No entanto, é importante mencionar que exceções existem pois a Instituição também conta com servidores antigos, mais de 20 anos na casa, que continuaram estudando, apesar de não existir progressão por titulação no INSS. Eles buscam se qualificar para realizar, da melhor forma, as tarefas atuais da Organização.

Um outro foco de tensão observado na Organização é a falta de definição das atribuições específicas de técnicos e analistas. Embora o primeiro seja um cargo de nível médio e o segundo, de nível superior, observou-se que técnicos e analistas desempenham as mesmas tarefas dentro da Organização, gerando, mais uma vez, disputas entre servidores que se veem prejudicados pela falta de instrumento que defina, claramente, as atribuições e competências de cada cargo.

Nesse contexto, é importante considerar que a disparidade de formação educacional entre os servidores, a política de remuneração e gratificação adotada, bem como a falta de definição das tarefas de cada cargo podem vir a interferir no comprometimento dos servidores, pois constituem fatores desestimulantes de permanência no INSS, conforme depoimentos dos respondentes. No entanto, existem os fatores estimulantes que podem atuar no sentido de equilibrar a situação, como a possibilidade de fazer uma jornada de 6 horas, no caso do servidor da área finalística e a questão da estabilidade, bastante mencionada na pesquisa aqui apresentada, assim como em outros estudos acessados.

Considerando o estigma existente na administração pública de que seus servidores são considerados descomprometidos, esse estudo corrobora com tal ideia, já que os níveis de comprometimento encontrados na primeira fase da pesquisa são pouco expressivos. Na unidade analisada, os participantes da pesquisa indicaram comprometimento mediano em relação à dimensão afetiva, comprometimento mediano a frágil para a dimensão calculativa e comprometimento frágil para a dimensão normativa.

Em relação às limitações do estudo aqui apresentado, ressalte-se que ele abordou apenas uma unidade do INSS, em Minas Gerais, tendo a Instituição abrangência em nível nacional. Considerando as diversidades regionais dentro do Brasil, seria bastante pertinente a

realização de outros estudos envolvendo unidades da seguridade social em outras regiões, dadas as diferenças econômicas e culturais existentes.

Outra limitação do estudo foi a impossibilidade de analisar, separadamente, o comprometimento na área meio e área finalística, além do acesso restrito a dados pessoais e funcionais do total dos servidores da unidade abordada. Perceberam-se, também, diferenças consideráveis de comportamento e percepção entre servidores das áreas meio e finalística, bem como entre técnicos, analistas e médicos peritos, além de tensões e disputas entre os grupos. Tais restrições podem se constituir em alvos de pesquisas futuras.

Além disso, a disponibilidade dos servidores em participar da pesquisa constituiu-se em outra limitação, pois, apesar dos esforços para conseguir o máximo de retorno dos questionários, houve indisposição dos sujeitos da pesquisa em algumas unidades vinculadas à Gerência “X”. Já, na segunda fase de coleta de dados, profissionais de idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço e cargos variados foram contatados, porém nem todos se disponibilizaram a conceder a entrevista. Portanto, não se pode generalizar as informações da pesquisa para outras unidades da Seguridade Social em Minas Gerais e, muito menos, para outras unidades no Brasil.

Considerando essas limitações e os resultados da pesquisa, sugere-se ampliação do estudo de forma que analise separadamente o comprometimento nas áreas meio e finalística, bem como as diferenças de comportamento e percepção considerando os diversos cargos existentes dentro da instituição. Além disso, outras investigações são sugeridas ampliando-se para outras unidades da Instituição, como para outras instituições de naturezas pública e privada, bem como observando outros temas correlatos ao comprometimento percebidos durante as entrevistas. Esse é o caso de qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional e vínculos organizacionais, dentre outros do campo do comportamento organizacional, assim como outros voltados para questões de diversidade geracional e de gêneros.

Do ponto de vista metodológico, recomenda-se manter a triangulação, já que foi por meio dessa técnica que diversos aspectos da Instituição e da carreira puderam ser revelados. Nesse sentido, as contradições verificadas entre os resultados obtidos por meio dos diferentes métodos sugerem revisão das escalas utilizadas, já que os dados oriundos das entrevistas indicaram outras possíveis variáveis que poderiam ser nelas incluídas, relacionadas a carreira, aposentadoria e ao convívio social na Instituição. Essas possibilidades concretizam mais uma contribuição dessa pesquisa para os estudos sobre o tema abordado.

Em relação ao INSS, recomenda-se atentar para o exposto neste trabalho, tanto em

relação ao comprometimento em si, quanto em relação à valorização da carreira e dos servidores, já que se pautam em questões não satisfatórias para seus funcionários. Quanto a esses últimos, sugere-se refletir sobre suas opções, tanto pela Carreira do Seguro Social, como pelo próprio INSS, pois suas escolhas antecedem as consequências que delas derivam.

REFERÊNCIAS

- ABREU, L. C. *Comprometimento com a organização e a carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica*. 2004. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. v. 63, p. 1-18, 1990.
- ANASPS - Associação Nacional dos Servidores da Previdência e da Seguridade Social. INSS adotará, até março de 2008, gratificação de desempenho, sistema fixará metas objetivas para avaliações bem definida. *ANASPS On Line*, Brasília, Ano X, v. 671, 16 nov. 2007. Disponível em: http://www.anasps.org.br/mostra_materia.php?id=1683.
- AZJEN, I.; FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.
- BABBIE, E. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BANDEIRA DE MELLO, C. A. *Curso de direito administrativo*. 23. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- BANDEIRA, M. L; MARQUES, A. L; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *RAC*, Curitiba, v. 4, n.2, p. 133-157, maio/ago. 2000.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *RAE*, Rio de Janeiro, v. 33, n.3, maio/jun. 1993.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, n.1. 1994a.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 228f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 1994b.
- BASTOS, A. V. B; BRANDÃO, M. G. A; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 1, n.2, mai./ago. 1997.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e seus desafios teórico-metodológicos. IN: TAMAYO, A; BORGES-ANDRADE, J. E; CODO, W (orgs). *Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 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,

out./dez. 2000.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *RAE*, São Paulo, v.42, n.2, p. 31-41, abr./jun. 2002.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, v. 66, p. 32-40, 1960.

BECKER, P. L. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 4. ed. São Paulo: HUCITEC, 1999.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. A.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *RAUSP*, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 29-43, out./dez. 1990.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, n.1. 1994a.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia*, n.1. 1994b.

BOSCHETTI, I. Implicações da reforma da previdência na seguridade social Brasileira. *Psicologia & Sociedade*, v. 15, n.1, p. 57-96, jan./jun.2003.

BOSCHETTI, I. A seguridade social e o projeto ético-político do Serviço Social: Que direitos para qual cidadania?. *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, v. 79, p. 108-132, 2004.

BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: Um estudo no Tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 45, n.5, set./out. 2011.

BRANDÃO, M. G; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. *RAUSP*, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jun./set. 1993.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fev. 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 27 fev. 1967. p. 4.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988. 168 p.

BRASIL. Decreto nº 99.350, de 27 de jun. 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) define sua estrutura básica e o quadro distributivo de cargos e funções do grupo de direção e assessoramento superiores de suas unidades centrais e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 28 jun. 1990. p. 83.

BRASIL. Decreto 3048, de 06 de Mai. 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 07 Mai. 1999. p. 237.

BRASIL. Ministério de Previdência Social. Portaria nº 296, de 06 nov. 2009. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/66/mps/2009/296.htm>. Acesso em 13/11/2013.

BRASIL. Lei nº 10.855, de 01 de Abr. 2004. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, de que trata a Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001, instituindo a Carreira do Seguro Social, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 02 Abr. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.855.htm. Acesso em 13/11/2013.

BRASIL. Decreto nº 6493, de 30 de Jun. 2008. Regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social - GDASS, de que trata a Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004. *Diário Oficial da União*, Brasília, 01 Jul. 2008. p. 3.

BRASIL. Ministério de Previdência Social. Portaria nº 296, de 09 de novembro de 2009. Disponível em <http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/66/mps/2009/296.htm>. Acesso em 13/11/2013.

BENNIS, W. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 34, n.4, p.07-26, jul./ago. 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 38, n.4, p.543-560, jul./ago. 2004.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, Estado social e reforma gerencial. *RAE*, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, jan/mar, 2010.

CAMPOS, S. A. P; ESTIVALETE, V. F; LOBLER, M. L. Suporte social no trabalho, suporte organizacional e comprometimento: um estudo com professores da rede municipal de ensino. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro-RJ. Anais ... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13617. Acesso em 13/11/2013.

CASTRO, C. M. *A prática da pesquisa*. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CASTRO, C. A. P; LAZZARI, J. B. *Manual de direito previdenciário*. 15. ed. São Paulo: Forense, 2013.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa*. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CORADINI, O. L. Grandes famílias e elite profissional na medicina no Brasil. *História, Ciências, Saúde – Manguinhos*, São Paulo, v. 3, p. 425-466, nov./fev., 1997.

DEJOURS, C, DESSORS, D, DESRLAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.33, n.3, p. 98-104, mai./jun 1993.

DEMO, P. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.

- FAZZIO JÚNIOR, W. *Direito Administrativo*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FILENGA, D; SIQUEIRA, M. M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases do comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v.41, n.4, p.431-441, out./dez. 2006.
- FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 42, n.2, p.253-273, mar./abr. 2008.
- FLEURY, S; ALVES, R. Reforma previdenciária no Brasil em três momentos. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 38, n.6, nov./dez. 2004.
- FLICK, U. *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Monitor, 2002.
- GASPARINI, D. *Direito administrativo*. 9. ed. São Paulo. Saraiva, 2004.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, Atlas, 2004.
- GONTIJO, L. A; SANCHEZ, E. N. *Comprometimento Organizacional e a saúde do trabalhador*. 2008. Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Tomada_de_decisao/013%20-%20Comprometimento%20e%20sa%20FAde%20do%20trabalhador.pdf. Acesso em 23/05/2013.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, v. 60, p. 159-70, 1975.
- HALABY, C. N.; WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, v. 95, n. 3, p. 549-591, 1989.
- HELVÉCIO, S. Atividades-meio, atividades-fim e a terceirização de serviços pelo Poder Público. *Revista do tribunal de contas do Estado de Minas Gerais*. v.75, n.2, abr./jun. 2010. Disponível em: <http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/910.pdf>.
- INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social. INSS em números. *Boletim Estatístico Gerencial*. Disponível em: http://www-inss.prevnet/downloads/presidencia/cgpgge/emnumeros/201406_EMNUMEROS_JUNHO_2014.pdf. Acesso em 02/09/2014.
- KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 3, p. 349-353, 1966.
- MARCONE, M. A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos da metodologia científica*. 5. ed. São

Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, et al. Relações entre reações a mudanças e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro-RJ. *Anais ...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=14482. Acesso em 13/11/2013.

MARTINS, J. L. T. P.; PAZ, M. G. T. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *RAUSP*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 61-71, out./dez. 2000.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M., Op. cit.; COHEN, A.; LOWENBERG, G. A. A re-examination of the side-bets theory as applied to organizational commitment: a meta-analysis. *Human relations*, 43-910, 1015-50, 1990.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: como são os comprometidos e descomprometidos com a organização. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Paraná: ANPAD, 1998.

MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, et al. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *RAC*, Curitiba, v. 7, n. 4, pp. 187/209, out./dez. 2003.

MELO, M. C. O. L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da Administração. In: GARCIA, F. C.; HONORIO, L. C. (coords.). *Administração, metodologia, organizações, estratégia*. Curitiba: Juruá, 2007. p. 67-79.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, v. 61, p. 195-209, 1988.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research, and application**. London: Sage, 1997.

MPS - Ministério da Previdência Social. *Como consultar o benefício INSS*. Disponível em: <http://www.socialprevidencia.com.br/>. Acesso em 16/10/13. (a)

MPS - Ministério da Previdência Social. *Agências de Previdência Social*. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/a-previdencia/instituto-nacional-do-seguro-social-inss/rede-de-atendimento/agncias-da-previdncia-social-aps/>. Acesso em 16/10/13. (b)

MORAES, L. F. R. *et al.* Comprometimento organizacional, uma contribuição ao constructo.

In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná: ANPAD, 1998.

MOWDAY, R. T; PORTER, L. W; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. v. 14, pp. 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.

NASCIMENTO, A. L. Comprometimento no trabalho: Percepção sobre o construto e sua influência na prática cotidiana de gestores públicos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro-RJ. Anais ... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=16310. Acesso em 13/11/2013.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 32, n.5, p.173-199, set./out., 1998.

PORTER, L. M; STEERS, R. M; MOWDAY, R. T; BOULAIN, R.V. Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, n. 59, pp. 603-609.

RANDALL, D. M. The consequences of organizational investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 11, p. 361-378, 1990.

RUQUOY, D. Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: ALBARELLO, L. et al. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 2005.

SANTOS, et al. Desempenho, orientação para aprendizagem e comprometimento: um estudo multinível na administração pública brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro (RJ). *Anais ...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=16309. Acesso em 13/11/2013.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 43, n.2, p.347-369, mar./abr.. 2009.

SIMOSI, M. *Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization*. *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 13, n. 1, p. 111-130, 2012. Disponível em: <http://ccm.sagepub.com/content/13/1/111>. Acesso em 19/06/2013.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE*, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul/set, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 1995. 265f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo,

calculativo e normativo. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, 8, 2000, Belo Horizonte (MG). Anais... Belo Horizonte: PUC-Minas, 2000. p. 94-95.

SOUTO, M. J. V.; MARSHALL, C. C. (Coords.) *Direito empresarial público*. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Júris, 2002.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56, 1977.

VALE, J. C. F; LIMA, T. C. B; QUEIROZ, G. C. O comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro-RJ. Anais ... Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=736&cod_evento_edicao=58&cod_edicao_trabalho=13620. Acesso em 13/11/2013.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

WOOD JÚNIOR, T. (Coord). *Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, R. K. *Planejamento e métodos*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICE

Carta de apresentação do questionário

Prezado(a) Servidor,

Este questionário versa sobre o comprometimento nesta organização. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído a todos os funcionários deste setor.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar minha dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.

Informo que **sua participação é extremamente importante!**

Qualquer dúvida, favor entrar em contato com Janaína no telefone 3249-4975 ou e-mail janaina.drummond@ufmg.br

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Janaína Drummond de Carvalho

E

Kely César Martins Paiva
(Professora Orientadora)

ANEXOS**ANEXO A - Questionário de pesquisa****Dados Demográficos**

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

1 – Sexo:

- a. Masculino
- b. Feminino

2 – Faixa Etária

- a. até 25 anos
- b. de 26 a 30 anos
- c. de 31 a 35 anos
- d. de 36 a 40 anos
- e. de 41 a 45 anos
- f. de 45 a 50 anos
- g. mais de 50 anos

3 – Estado Civil:

- a. solteiro
- b. casado
- c. desquitado / divorciado / separado
- d. viúvo
- e. união estável
- f. outro: _____

4 – Escolaridade:

- a. Ensino médio incompleto
- b. Ensino médio completo
- c. Ensino superior incompleto
- d. Ensino superior completo
- e. Especialização
- f. Mestrado
- g. Doutorado

6 – Cargo atual:

7 – Há quanto tempo você atua neste cargo?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. de 11 a 15 anos
- e. de 16 a 20 anos
- f. mais de 20 anos

8 – Há quanto tempo você trabalha na Instituição?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 5 anos
- c. de 6 a 10 anos
- d. de 11 a 15 anos
- e. de 16 a 20 anos
- f. mais de 20 anos

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação ao INSS. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Nada
- 2 = Pouco
- 3 = Mais ou menos
- 4 = Muito
- 5 = Extremamente

Esta organização faz-me sentir...

- Confiante nela.
- Desgostoso com ela.
- Empolgado com ela.
- Fiel a ela.
- Apegado a ela.
- Orgulhoso dela.
- Contente com ela.
- Responsável por ela.
- Distante dela.
- Dedicado a ela.
- Entusiasmado com ela.
- Preocupado com ela.
- Encantado com ela.
- Desiludido com ela.
- Envolvido com ela.
- Fascinado por ela.
- Interessado por ela.
- Animado com ela.

As frases seguintes falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão do INSS e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Pedir demissão do INSS e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...

- Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
- Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta organização.

- () Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje (garantias de não ser demitido).
- () Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
- () Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho desta organização.
- () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta organização.
- () Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei esta organização.
- () Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta organização.
- () Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
- () Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta organização.
- () Eu deixaria de receber vários benefícios que esta organização oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale refeição, etc.).
- () Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
- () Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta organização.
- () Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
- () Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

A seguir são apresentadas frases relativas ao INSS. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo plenamente

- () Continuar trabalhando nesta organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- () É minha obrigação continuar trabalhando para esta organização.
- () Eu seria injusto com a organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra empresa.
- () Neste momento a organização precisa dos meus serviços.
- () Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
- () É gratidão a essa instituição que me mantém ligado a ela.
- () A organização já fez muito por mim no passado.

Alguma dúvida, sugestão ou consideração? Por favor, utilize este espaço.

Muito Obrigada !

ANEXO B - Roteiro entrevista

Prezado(a) Servidor(a) do INSS,

Esta entrevista versa sobre o comprometimento dos servidores com o INSS e seu roteiro é relativamente sucinto. Suas respostas serão mantidas em absoluto sigilo e destinam-se a subsidiar minha dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Assim sendo, seus fins são estritamente acadêmicos e sua **participação é extremamente importante!**

Qualquer dúvida após a entrevista, favor entrar em contato com Janaína no telefone 3249-4975 ou e-mail janaina.drummond@ufmg.br.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

Janaína Drummond de Carvalho

e

Kely César Martins Paiva

(Professora Orientadora)

Dados Demográficos		Perguntas
Por gentileza, assinale com um X a resposta mais adequada ao seu caso.		
<p>1 – Sexo:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária</p> <p>a. <input type="checkbox"/> até 25 anos</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos</p> <p>g. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado Civil:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> solteiro</p> <p>b. <input type="checkbox"/> casado</p> <p>c. <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado</p> <p>d. <input type="checkbox"/> viúvo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> união estável</p> <p>f. <input type="checkbox"/> outro: _____</p>	<p>4 – Escolaridade:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Ensino superior completo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Especialização</p> <p>f. <input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p>g. <input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p>5– Cargo atual: _____</p> <p>6 – Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>7 – Há quanto tempo você trabalha no INSS ?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p>	<p>d) O que te levou a entrar no INSS?</p> <p>e) O que te prende ao INSS?</p> <p>f) Você permanece no INSS porque gosta daqui, porque precisa ou porque se sente obrigado por algum motivo? Por quê?</p> <p>g) Você já pensou em sair e ir trabalhar em outro lugar? Por quê?</p> <p>h) O que você perderia indo trabalhar em outra organização?</p> <p>i) Como você avalia seu comprometimento com o INSS?</p> <p>j) Deseja acrescentar algo?</p> <p>Obrigada!</p>