

Comprometimento Organizacional: um estudo comparativo entre gerentes e não gerentes do setor público mineiro

Autoria: Michelle Regina Santana Dutra, Alice de Freitas Oletto, Kely Cesar Martins de Paiva, Juliana Estácio Rios

Agradecimentos à FAPEMIG e ao CNPq.

Resumo

Este estudo de caso descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa, tem como objetivo analisar como se apresenta o comprometimento organizacional de gerentes e não gerentes em uma secretaria municipal da cidade de Belo Horizonte (MG). Os dados de 76 questionários (28 gerentes; 48 não gerentes) foram submetidos à análise estatística uni e bivariada. Na parte quantitativa do estudo, predominou a dimensão afetiva do comprometimento; na parte qualitativa, essa dimensão também se destacou, porém com relatos que reportam às duas outras dimensões, calculativa e normativa. A utilização de duas abordagens de pesquisa trouxe à tona aspectos contraditórios do comprometimento organizacional no ambiente público, notadamente entre as opiniões de gestores e não gestores quanto ao comprometimento de seus pares e subordinados. Tais dados denotam fragilidades nas relações entre organização e profissionais, sugerindo estender a temática pesquisada a outros órgãos públicos.

Palavras-chaves: Comprometimento organizacional, setor público, gerentes.

1.Introdução

O cenário atual em que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, estão inseridas, aponta uma série de transformações que vêm ocorrendo em ritmos acelerados e que implicam diretamente no ambiente produtivo e nas relações entre empregado e empregador (BAUMAN, 2007). Presencia-se uma mudança na concepção de trabalho, principalmente no setor público que se vê pressionado a desenvolver mais seus potenciais humanos, a fim de elevar a qualidade nos serviços prestados e, ainda, manter e estimular o servidor, o que está diretamente relacionado com seu comprometimento (TAMAYO, 1998).

Atualmente, o comprometimento dos empregados pode ser apresentado como uma vantagem competitiva, ressaltando que a qualidade e a eficiência de uma organização são adquiridas mediante uma busca constante, realizada com o investimento das pessoas no trabalho. Para tal vantagem ser concretizada, entende-se que deve haver uma forte identificação, uma vontade de exercer esforços consideráveis e o desejo de permanecer como membro da organização a fim de alcançar seus objetivos. Destarte que as organizações, em especial do setor privado, buscam funcionários que, além de capacidade técnica, possuam um alto grau de comprometimento, o que pouco se ouve falar do setor público. Este, por sua vez, percebe uma carência e necessidade de planejamentos e desdobramentos estratégicos de objetivos que promovam um comprometimento pessoal e coletivo (FLAUZINO *et al.*, 2005).

Deste modo, o presente estudo teve como intuito analisar como se apresenta o comprometimento organizacional em gestores e não gestores de uma secretaria municipal de Belo Horizonte (MG), baseando-se no modelo tridimensional de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991), o qual busca identificar a presença dos principais enfoques do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e sua relação com as práticas de gestão. Como objetivos específicos destacam-se: descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção de gestores; descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção de não gestores; e comparar tais percepções. Cabe frisar, que, por motivos de segurança, tal secretaria preferiu exigir sigilo, não sendo possível divulgá-lo neste artigo.

Esta pesquisa encontra aderência à agenda do campo do comportamento organizacional conforme recomendações como as de Paiva, La Falce e Muylder (2012), os quais sugeriram a continuidade dos estudos sobre comprometimento considerando duas formas de atuação no trabalho (gerente e não gerente), uma vez que pessoas com atribuições, vínculos de trabalho e submetidas a políticas de gestão diferenciados tendem a se comprometerem com a organização de modo diferente.

2. Sobre comprometimento organizacional e o setor público

Em breve retrospectiva, tem-se que o comprometimento organizacional começou a ser discutido em meados da década de 1970 com Rokeach (1973) e, a partir do final dessa década, demais pesquisadores passaram também a reconhecer a veracidade da preocupação incitada e dos seus impactos para a gestão empresarial. Deste modo, a partir dos anos 1980, a temática tornou-se intensamente investigada (BASTOS *et al.*, 2008).

Para Mowday, Steers e Portes (1979), o comprometimento organizacional é definido como: forte crença e aceitação dos valores da empresa; vontade de usar suas habilidades e esforço em benefício da organização; e intensa disposição de permanecer na organização. Já para Bastos *et al.* (2008), existem três maneiras passíveis de análise do construto, observadas no cotidiano das pessoas, sendo essas o compromisso com envolvimento dentro da organização; a realização de uma tarefa de maneira atenciosa, empenhando esforço e o cuidado em sua execução; e o fato de prejudicar ou impedir o alcance de determinado objetivo.

No que tange ao comprometimento organizacional no serviço público, nota-se que diversas transformações contemporâneas ocorridas nas últimas décadas estão entrando em choque com os posicionamentos organizacionais predominantes desse setor, ou seja, possíveis transformações e inovações passam por resistências ante à dinâmica e a uma burocracia arraigada (PIRES; MACÊDO, 2006).

Neste sentido, segundo Santos e Cruz (2012), algumas empresas públicas vivenciam paradoxos no lidar com uma burocracia em excesso, sendo levadas a propor novas formas de atuação para acompanhar as tendências organizacionais. Diante de características peculiares do setor o comprometimento organizacional tende a se apresentar de maneira distinta, uma vez que

as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 96).

Para esta pesquisa, optou-se por utilizar o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), o qual se apresenta com três bases de comprometimento – afetiva, instrumental ou calculativa, e normativa – as quais, mesmo após anos de sua divulgação, permanecem sendo utilizadas dentro e fora do país (SIMOSI, 2013). Tais dimensões são distintas e interdependentes, e delimitam os motivos pelos quais o trabalhador permanece na organização.

Quanto à base **afetiva**, os indivíduos permanecem na organização porque não querem abandoná-la, eles acreditam e apresentam uma forte aceitação dos valores e objetivos organizacionais, além de um desejo de se esforçar e permanecer na organização, podendo contribuir para a redução do índice de absenteísmo e da rotatividade do cargo (SOLDI; ZANELLI, 2006). Quanto à base **calculativa**, o trabalhador começa a ponderar os custos de sua não permanência na organização (BASTOS *et al.*, 2008), em caso de um desligamento (STEIL; SANCHES, 1998). Assim sendo, o empregado passa avaliar o que perderia em questão de benefícios, recompensas e também nos custos embutidos em deixar a organização (STEIL; SANCHES, 1998). Essa base subdivide-se em quatro indicadores deste sentimento,

sendo esses: as perdas sociais no trabalho (PST); as perdas de investimentos feitos na organização (PIFO); as perdas de retribuições organizacionais (PRO); e as perdas profissionais (PP). Por fim, a última base de comprometimento do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) é a **normativa**, percebida na decisão por uma obrigação moral de permanecer (DIAS; MARQUES, 2002). Em caso de pensamentos em sair da empresa, o indivíduo passa a sentir-se culpado, incomodado, apreensivo e preocupado, reconhecendo ser detentor de obrigações e deveres para com a mesma e não considera ser justo o fato de abandonar (SIQUEIRA, 2001). Para Bastos *et al.* (2008), esse sentimento pode ser observado como um sacrifício, persistência e preocupação pessoal em prol da empresa.

Ao fim e ao cabo, torna-se importante elucidar que, nas últimas décadas, a percepção do comprometimento tem possibilitado quantificações de algumas variáveis antecedentes e consequentes nos profissionais diante da organização (MEDEIROS; ENDERS, 1998) que, por sua vez, têm contribuído com melhorias no desenvolvimento de novas políticas de gestão de pessoas.

3. Sobre gerentes

A função gerencial é única e caracteriza-se principalmente pela ambivalência própria da posição ocupada, estendida na atualidade pelos desafios impostos a esses profissionais. É importante destacar que quando se refere aos gerentes como categoria profissional, não se encontra um grupo homogêneo. Ao contrário, percebe-se um grupo de subdivisões e variedade, tais como o gênero e faixa etária, entre outros. Há, também, distinções relativas aos níveis hierárquicos, já que é possível perceber gerentes alocados no alto escalão, em nível médio ou em níveis intermediários e, também, aqueles que ocupam chefias mais próximas das atividades operacionais (LORENTZ *et al.*, 2014).

Fayol (1989) entendia que era preciso que o gerente colaborasse para que houvesse a subordinação dos interesses individuais aos organizacionais, que tivesse iniciativa, e que estivesse atento à remuneração do pessoal, de forma a aliar a percepção de justiça à de equidade e à de estabilidade, com vistas a promover sua satisfação e o espírito de equipe. Conforme o autor, o gerente é chamado, ou obrigado, a responder positivamente pelas suas novas responsabilidades: administrar, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Com o passar do tempo, a forma de atuação dos gerentes teve que se modificar uma vez que o excesso de informações estratégicas presentes no ambiente organizacional não era mais apenas de cunho pessoal, conforme informa Schein (1994). É a partir daí que o gerente passa a ocupar um espaço formal na burocracia, detendo a especialização e o poder legítimo inerente ao cargo (WEBER, 1946). A função de gerente, na visão weberiana, é legitimada tanto pelo seu posicionamento na hierarquia como pela meritocracia, competência técnica, profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade, necessitando de racionalidade e funcionalidade.

Nota-se uma pluralidade de atividades na função gerencial, que foi destacada por Hill (1993) como inerente à função no que tange tanto aos processos e meios utilizados, quanto aos fins e expectativas às quais deve-se, ou pelos menos tenta-se, estar atento e atingir. Destacam-se, também, as características de variedade e fragmentação do trabalho do gerente ante à sua dependência em relação aos outros atores sociais, principalmente os subordinados. A autora reforça as relações de poder e como elas são delineadas à medida que o sujeito se adapta às responsabilidades e à autoridade inerentes ao cargo e, ao mesmo tempo, deve se organizar psicologicamente para o sucesso e/ou fracasso.

Ademais, diante de tantas modificações no contexto empresarial, Hassard, Tonelli, e Alcadipani (2005) ressaltam a necessidade também de mudanças na imagem e no comportamento do novo gestor. Elas implicam em construções superficiais e frágeis das identidades dos gerentes, obrigando-os a aparentar adaptabilidade. Todavia, para os autores,

as mudanças proferidas pelos indivíduos são estratégias defensivas de sobrevivência neste ambiente. Tais quais as organizações, os trabalhadores são forçados a aparentar modernidade. Apesar das oscilações e flutuações relativas ao emprego, o discurso do sucesso prevalece, desconsiderando o ambiente e recaindo a responsabilidade apenas sobre mérito e competência individual.

Por fim, novos estudos têm indicado outros aspectos referentes à função gerencial. Melo *et al.* (2005) sublinham a ausência de consenso sobre o perfil desejado entre os próprios gerentes. Foi verificada uma pluralidade de opiniões sobre os desafios impostos a eles e quais são os requisitos e habilidades que eles precisam ter para exercer o cargo de gerência, não sendo o setor público uma exceção, apesar da estabilidade ser uma questão que permeia os estudos recentes sobre o tema em tal contexto (BOTELHO; PAIVA, 2011).

4. Metodologia

A fim de responder o objetivo geral deste trabalho foi realizada uma pesquisa empírica com triangulação entre métodos (COLLIS; HUSSEY, 2005), utilizando-se abordagens qualitativa e quantitativa, possibilitando, assim, uma maior compreensão da percepção dos participantes quanto a temática deste estudo. Segundo Richardson *et al.* (1999) a maneira intencionada para análise do problema de pesquisa justifica a adoção de uma metodologia com duas abordagens para uma explanação mais aproximada da realidade estudada. A pesquisa caracterizou-se por ‘fins’ descritivos (TRIVIÑOS, 1987) e ‘meios’ de campo (VERGARA, 2009) e estudo de caso (GIL, 2009). Por ser um estudo de caso, Lüdke e André (1986) ressaltam a possibilidade de regressar e retratar a realidade pesquisada de acordo com os achados ao longo da pesquisa, aprofundando o estudo desenvolvido.

Na coleta de dados, a princípio, optou-se por realizar um senso, aplicando questionários a todos os trabalhadores desta secretaria, ou seja, concursados, prestadores de serviços, cargos de confiança e estagiários, totalizando no momento da aplicação 137 questionários entregues, em mãos, a cada trabalhador. Ressalta-se ser esta Secretaria possuía no ato da coleta 32 gerências presentes em um mesmo endereço. Notou-se resistência por parte de alguns funcionários quando de recusas em não querer preencher o questionário, alegando falta de interesse e descrédito na pesquisa, bem como outros depoimentos que afirmaram vergonha por não terem pensado em realizar “institucionalmente” tal pesquisa em âmbito interno. Por outro lado, outros afirmaram possuírem esperança na presente pesquisa para que ela contribuísse com mudanças e conscientizações para a gestão pública.

O questionário era composto por cinco partes, sendo uma para coleta dos dados sócio-demográficos e funcionais, seguido por três escalas validadas de comprometimento (ECO, ECON, ECOC), pautadas no modelo de Meyer de Allen (1991) e disponibilizadas em Bastos *et al.* (2008), compondo a parte quantitativa; e, ao término, questões abertas compondo a parte qualitativa da coleta de dados, as quais versavam sobre motivos que os respondentes acreditavam justificar a permanência dos gestores, bem como seus próprios motivos de permanência no órgão pesquisado.

Obteve-se 80 questionários de retorno, no entanto, 4 desses foram descartados por não estarem devidamente preenchidos. Desses, contabilizaram-se 28 gerentes e 48 não gerentes, cujos dados foram tabulados e analisados conforme sua natureza, ou seja, submetidos a estatística descritiva uni e bivariada (COLLIS; HUSSEY, 2005) e a análise de conteúdo (BARDIN, 2009).

5. Apresentação e análise de dados

Quanto aos 76 respondentes, ressalta-se que a maioria é composta por: mulheres (52,7%); com mais de 50 anos (27%); casados (41,1%); com ensino superior completo (34,7%), seguido por aqueles com pós-graduação completa (26,7%); com mais de 11 anos no setor

público (54,3%) e, curiosamente, atuando na secretaria (31,6%) e no cargo (31,9%) há menos de 1 ano, com experiência em cargo de gerência/liderança (51,3%). Assim, trata-se de um público quase homogêneo em questão de divisão sexual; mais instruídos; experientes em relação ao setor público, mas que apresentam como tempo de secretaria e de cargo quantitativos inferiores há um ano. Isto pode indicar a existência de uma rotatividade elevada na presente secretaria.

A parte quantitativa do estudo revelou, quanto às bases de comprometimento, nos dois grupos, maiores médias para o comprometimento afetivo (3,5 total; 4,0 gerentes; 3,2 não gerentes), seguidas pelo calculativo (2,5 total; 2,4 gerentes; 2,5 não gerentes) e, por fim, pelo normativo (2,2 total; 2,4 gerentes; 2,1 não gerentes). Quanto às perdas específicas da dimensão calculativa, notou-se escores inferiores à média de 2,6.

Salienta-se que o presente resultado demonstra que nessa secretaria a dimensão do comprometimento mais preponderante – afetiva – apresenta-se em nível forte no total e para os gerentes, uma vez que a média destes é superior a 3,5, e em nível mediano para os não gerentes (médias entre 2,5 e 3,4). Quanto mais comprometidos afetivamente os indivíduos de uma organização se apresentam, maior tende a ser o desejo de se esforçar pela organização e permanecer nesta por concordarem com os valores praticados e metas idealizadas (SOLDI; ZANELLI, 2006). No entanto, nessa secretaria, há um elevado rodízio de gestores e, também, empregados, o que remete que outros motivos justifiquem o sentimento de afetividade e não permanência.

Por fim, de posse do peso das três dimensões analisadas e seus níveis, destaca-se o comprometimento calculativo com maior incidência em seu nível fraco, ou seja, o sentimento de perdas ou de sentir-se moralmente obrigado não é o que garante o comprometimento e a permanência do indivíduo nessa organização. Pode-se, por fim, caracterizar o paradoxo existente no setor público no que tange a um emprego que garante uma determinada estabilidade e segurança (SANTOS; CRUZ, 2012).

Visando aprofundar a compreensão do fenômeno em foco, a parte qualitativa da pesquisa buscou pelos motivos pelos quais os trabalhadores permanecem na secretaria. Notou-se preponderância de relatos relacionados às dimensões calculativa (34 relatos) e afetiva (33 relatos). De acordo com Soldi e Zanelli (2006), pode-se perceber um gostar contido no trabalho executado; pela área de atuação; pelo convívio amistoso; sentimento de utilidade para com a equipe; percepção de valorização e reconhecimento; e contribuição para uma sociedade melhor. Destaca-se que o convívio com os colegas e o ambiente de trabalho, em alguns momentos, podem ser os responsáveis pela permanência e comprometimento do trabalhador, assim como também a base calculativa que o faz analisar ponderadamente até quando o mesmo pode se manter comprometido para ganhar em suas futuras ações (BASTOS *et al.*, 2008; STEIL; SANCHES, 1998). Observem-se os trechos:

Porque eu amo o que eu faço e executo minha função com todo meu conhecimento e amo trabalhar aqui. (G03)

Apesar de defasado, o salário, é um pouco maior que a maioria da iniciativa privada e pela estabilidade, porém, venho participando de outros concursos e tão logo seja aprovada em algum deles, não hesitarei em abandonar a administração municipal. Outro motivo de minha permanência é a convivência com meus colegas do setor, somos amigos e nos ajudamos mutuamente. (NG07)

Segundo Dias e Marques (2002), a base normativa é percebida pelo valor moral de permanência embutindo prazer à ação laboral e desconforto em seu afastamento mesmo que hipotético (SIQUEIRA, 2001). Quanto a esta base, identificou-se o dever moral de permanência um pouco mais presente nas falas dos gestores, quando comparados aos não gestores, no que tange ao seu comprometimento diante das suas ações pelo bem da sociedade.

Permaneço porque sou servidora pública municipal e atualmente coordeno um programa federal que atende toda a rede municipal de ensino, que também me dá muito prazer em coordená-lo. (G09)

Por outro lado, os não gestores se comprometem normativamente pela identificação com os colegas; sentimento de reconhecimento; tempo de dedicação à causa; e projetos que executam.

Também foram mencionados alguns sentimentos que turvam o comprometimento com a organização e que são percebidos pelas diferenças de cargos. Corroborando Paiva, La Falce e Muylder (2012), há diferenças no comprometimento entre os cargos analisados, entre aqueles que são efetivos e os indicados a cargos de confiança política, uma vez que esse último depende estrategicamente da aprovação política vigente no período para a sua continuidade.

Tento uma transferência para a [nome de outra secretaria]. Não tinha conhecimento antes desta corrupção no setor. Sinto que há uma corrupção no setor público hoje, com um recorte feito dentro da [nome da secretaria pesquisada]. A participação política dentro dos negócios da secretaria atrasa, atrapalha e deixa um mal estar nos funcionários que não tem nenhuma participação neste palanque. A movimentação de gestores e suas nomeações é intensa e a adaptação ao novo é ainda mais. O movimento nas cadeiras, "hoje foi nomeado assessor de comunicação", deixa sem perspectivas os estagiários e aqueles que não são concursados que como eu não tem um amparo profissional desejado ou ideal. Há pessoas que desenvolvem funções fora do eixo de sua formação o que prejudica o resultado e desestimula pessoas ligadas à área. No fim não há amparo e o desinteresse é grande. (NG05)

O que se observa é que muitos são os elementos que influenciam o comprometimento organizacional, principalmente dentro de uma empresa pública, em conformidade ao enunciado por Santos e Cruz (2012) e Pires e Macêdo (2005): justamente por isso, não se deve ignorá-los, mas trabalhar para solucionar os problemas que são influenciados por esses elementos. Note-se que um elevado rodízio de trabalhadores, *a priori* em cargos de confiança por indicações, pode prejudicar no comprometimento dos trabalhadores uma vez que os mesmos têm de lidar frequentemente com mudanças não apenas de chefia, mas também da cobrança recebida e na própria forma de atuação. Também afeta esse comprometimento a distribuição de cargos não atentando para experiências prévias na área do cargo concedido e que, por fim, são vinculadas concomitantemente a uma não valorização do corpo interno para promoções, gerando assim sentimentos de desconforto e desconfiança.

Iniciando-se uma leitura integrada dos resultados de ambas as partes da pesquisa, cabe lembrar que na abordagem quantitativa os gestores demonstram elevado comprometimento afetivo (média 4,0) em nível forte (70,4% do total de respondentes), e também na qualitativa no que diz respeito aos motivos individuais de permanência (14 dos 28 gerentes). No entanto, na percepção dos próprios gestores quanto aos motivos da sua permanência na secretaria na abordagem qualitativa, a base afetiva foi a menos mencionada. Este dado remete que no ambiente há uma dissonância quanto aos motivos da permanência daqueles que ocupam cargos de gestão e os modos como manifestam tal comprometimento, sendo levantados desde aspectos e questões políticas, até medos de perdas e, também, desejos pelo reconhecimento de suas competências.

Por outro lado, a base afetiva também foi a mais ressaltada para os não gerentes (média 3,2) na abordagem quantitativa com caráter e força mediana (55,3% do total de respondentes), perdendo lugar na abordagem qualitativa tanto na percepção pessoal de comprometimento como também da percepção quanto aos respectivos motivos do comprometimento da gestão. Isso porque a maior parte desses profissionais (26 deles) descortinam inúmeros pontos que possuem, como medo de perder o trabalho afetando diretamente estabilidade, salário, horário, benefícios e a própria experiência. E quanto aos motivos da permanência da gerência, na visão dos não gerentes, tem-se que 31 dos 48 profissionais destacam que questões partidárias influenciam severamente na permanência dos gestores em cargos políticos dentro da presente secretaria. Isto pode ser associado com a rotatividade elevada percebida no geral e nos dois grupos avaliados frente ao tempo de submissão à chefia. Este não excedeu um ano com a gestão atual. Nesse ponto faz sentido destacar que os participantes da pesquisa são

profissionais concursados (30 deles) e também ocupantes de cargos de confiança (21 deles), reforçando as inferências realizadas.

Por fim, resultados significativos (p-valor menor que 0,05) dos testes de correlação indicaram relações positivas/diretas e também negativas/indiretas. As que mais chamaram a atenção foram as positivas relativas: ao sexo *versus* cargo, no que tange mais homens em cargos gerenciais (67,9%) e mulheres em cargos não gerenciais (65,92%); tempo de trabalho no cargo *versus* o cargo, sendo os não gerentes com mais tempo de trabalho o que pode ser interpretado pela indicação de postos de alta gerência que variam de um governo para outro. Comparando as bases de comprometimento com dados sócio-demográficos e funcionais, contabilizaram-se correlações significativas entre comprometimento calculativo, tempo de empresa, tempo no cargo e tempo subordinado a mesma gerência. Por outro lado, os resultados dos testes indicaram relações e tendências significativas e inversas entre o comprometimento afetivo e o tempo no setor público, na empresa e no próprio cargo.

6. Considerações finais

Ambos os grupos apresentam escolaridade elevada, sendo ensino superior completo e pós graduação os mais predominantes. Já em relação ao comprometimento organizacional na abordagem quantitativa, houve predominância para ambos os grupos da base afetiva com peso forte para os gestores e mediano para os não gestores. Por outro lado, na abordagem qualitativa, percebeu-se a ascensão de outras bases como a normativa para ambos os grupos, principalmente quanto à percepção do comprometimento gerencial, e destaque para a dimensão calculativa quando avaliado o próprio comprometimento.

A utilização de duas abordagens de pesquisa trouxe à tona aspectos contraditórios do comprometimento organizacional no ambiente público, notadamente entre as opiniões de gestores e não gestores quanto ao comprometimento de seus pares e subordinados.

Por fim, o silêncio ou a recusa de alguns profissionais que alegaram não querer participar da pesquisa, mas permaneceram em seus postos assistindo vídeos ou acompanhando redes sociais, somados a outros que afirmaram que gostariam que fossem eles próprios os idealizadores desta iniciativa de pesquisa dentro da secretaria indicam possibilidades de pesquisas futuras, tanto sobre o tema aqui tratado, fundamental para o atingimento dos fins a que uma organização se propõe, quanto sobre outras temáticas como o próprio silêncio, os sentidos do trabalho, o *burnout* e o prazer e sofrimento no trabalho, diretamente relacionados com relatos explicitados nas perguntas abertas do questionário aplicado. Tais dados denotam fragilidades nas relações entre organização e profissionais, sugerindo estender a temática pesquisada a outros órgãos públicos.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- 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. p. 49-95.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, D. S.; MARQUES, A. L. Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Bahia: ANPAD, 2002.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1989.

- FLAUZINO, R. S.; LEITE, V. F.; TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. Análise dos impactos de um sistema de gestão da qualidade segundo a norma ISO 9000 no comprometimento organizacional do setor público do Brasil. In: **II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HASSARD, J.; TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. Gerentes e organizações na pós modernidade. In E. Davel; M. C. O. L. Melo (Orgs.) **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- HILL, L. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron, 1993.
- LORENTZ, C. N.; LIMA, L. C.; DIAS, B. O. S. V.; GUIMARÃES, L. V. M. Subjetividade e identidade dos gerentes frente aos novos papéis exigidos no atual contexto organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 219-243, 2014.
- LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**. v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.
- MELO, M. C. O. L. et al. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos. In: FÓRUM CRITEOS, Porto Alegre, 2005. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 2005.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resources Management Review**, v.1. n. 1, p. 61-89, 1991.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTES L. W. The Measurement of Organizational Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n.14, p. 224-247, 1979.
- PAIVA, K. C. M.; LA FALCE, J. L.; MUYLDER, C. F. Comprometimento Organizacional: comparando servidores e terceirizados de uma fundação pública de pesquisa em saúde. In: EnAPG, 6, 2012, Salvador. **Anais...** Bahia, ANPAD, 2012.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Os Valores Individuais e Organizacionais Em Uma Organização Pública: A Percepção dos Trabalhadores. In: EnANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Distrito Federal, ANPAD, 2005.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.
- SANTOS, M.; CRUZ, L. A. M. Comprometimento Organizacional no Serviço Público: Um estudo de caso **Revista Negócio em Projeção**, v., n. 1, p. 68-76, 2012.
- SCHEIN, E. Planejamento e desenvolvimento de recursos humanos: fatores de eficácia das organizações. **Cadernos de Recursos Humanos**, v. 3, n. 5, p. 13-39, 1994.
- 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, 2013.
- SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: EnANPAD, 25, 2001, Campinas, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2001.
- SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: EnANPAD, 30, 2006, Salvador, **Anais...** Bahia: ANPAD, 2006.
- STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: XXII ENANPAD, Paraná, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- TAMAYO, Á. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.