



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

**Comprometimento Organizacional na Administração  
Pública Municipal: um estudo na Prefeitura de Vitória**

**Herickson Rubim Rangel**

**Belo Horizonte  
2001**

**Herickson Rubim Rangel**

**Comprometimento Organizacional na Administração  
Pública Municipal: um estudo na Prefeitura de Vitória**

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

Área de Concentração: Organização e Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Lúcio Flávio Renault de Moraes.

**Belo Horizonte  
2001**

Aos meus venerados pais, Gil e Liracy, por terem me ensinado a trilhar meus próprios caminhos.

À minha adorada esposa, Ariane, pelo companheirismo, dedicação, firmeza, compreensão e amor, essenciais para o desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

À minha querida filha, Hérika, que conviveu com minhas angústias e alegrias na execução desta pesquisa.

Aos meus irmãos, Gilber e Wagner, que sempre torceram por mim.

## **AGRADECIMENTOS**

Muitas pessoas estiveram presentes na elaboração deste trabalho, tanto direta como indiretamente. Uma série de informações foram obtidas pelo contato com professores, colegas do mestrado, colegas de trabalho, profissionais comprometidos com as relações humanas no contexto de trabalho. Cabe, no entanto, registrar minha consideração especial às organizações que investiram nos meus estudos e às pessoas que me acompanharam traçando pontos e abrindo espaços para que eu pudesse avançar na compreensão mais ampla da temática em pauta.

À Prefeitura Municipal de Vitória, por ter custeado 50% do valor total do curso e me dispensado, parcialmente de minhas atividades, sem o que não seria possível a conclusão deste trabalho.

À Sociedade Educacional do Espírito Santo (SEDES/UVV), pela concessão de bolsa de estudos de 50% do valor total do curso.

Ao professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, meu orientador nesta dissertação, que me despertou para o tema desta pesquisa e investiu em minha capacidade de trabalho com sua dedicação e competência.

Aos professores Antônio Luiz Marques e Solange Maria Pimenta, pelas leituras críticas que contribuíram para o aprimoramento e refinamento desta dissertação.

Ao professor Tarcísio Afonso, que me concedeu material para pesquisa sem qualquer reserva, contribuindo ainda com observações pertinentes à estruturação do trabalho.

Aos demais professores do CEPEAD, com quem tive contato direto em sala de aula, pelos ensinamentos e incentivos à pesquisa.

Às professoras Angélica, Vanessa e Ana Cristina, do Departamento de Estatística da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), pela contribuição no processamento estatístico e análise dos dados da pesquisa.

À minha esposa Ariane, pela paciência de ler e reler este trabalho e torná-lo mais compreensível em função de sua capacidade de aclarar idéias muitas vezes obscuras.

A professora Alina da Silva Bonella, pela revisão literária de todo o texto e pela normalização do presente trabalho.

Ao secretário municipal da administração, Altamiro Enésio Scopel, pelo apoio e credibilidade confiados a mim.

Aos colegas da Prefeitura Municipal de Vitória, que direta ou indiretamente participaram deste trabalho, e, em especial, aos comissionados que responderam ao instrumento de pesquisa.

Aos colegas do Curso de Mestrado em Administração, pela convivência e compartilhamento de experiências.

Aos bolsistas de aperfeiçoamento do NEACO/UFMG: Avelino Alexandre Rodrigues da Silva, pelas valiosas observações que muito enriqueceram a estrutura do trabalho; e Marli Barbosa Silva, pela atenção e disponibilidade em me atender.

À DEUS.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Freqüência de sexo x vínculo ..	61
Gráfico 2 – Freqüência de faixa etária x vínculo ..	63
Gráfico 3 – Freqüência de estado civil x vínculo ..	65
Gráfico 4 – Freqüência de grau de instrução x vínculo ..	67
Gráfico 5 – Freqüência de tempo de serviço x vínculo ..	69
Gráfico 6 – Freqüência de nível de satisfação x vínculo ..	70
Gráfico 7 – Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento normativo ..	80
Gráfico 8 – Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento instrumental ..	81
Gráfico 9 – Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento afetivo ..	82
Gráfico 10 – Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento normativo ..	86
Gráfico 11 - Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento instrumental ..	87
Gráfico 12 - Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento afetivo ..	88

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo geral do comportamento nas organizações .....	20
Figura 2 – Modelo de organização dos objetivos de interesse mútuo .....	21
Figura 3 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional .....	25
Figura 4 – Modelo que sumariza as variáveis antecedentes que podem estar relacionadas com o comprometimento organizacional .....	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento das pesquisas brasileiras .....	40
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Amostra estratificada dos comissionados.....	53
Tabela 2 – Distribuição da amostra por Secretaria .....	55
Tabela 3 – Valor da dependência das associações .....	60
Tabela 4 – Tabulação cruzada: sexo x vínculo .....	60
Tabela 5 - Tabulação cruzada: faixa etária x vínculo .....	62
Tabela 6 - Tabulação cruzada: estado civil x vínculo .....	64
Tabela 7 - Tabulação cruzada: grau de instrução x vínculo.....	66
Tabela 8 - Tabulação cruzada: tempo de serviço x vínculo .....	68
Tabela 9 – Características mais votadas .....	71
Tabela 10 - Valor de dependência para as dimensões do comprometimento..	73
Tabela 11 – Teste do KMO e de Bartlett.....	74
Tabela 12 – Variância explicada: cinco fatores.....	75
Tabela 13 – Variância explicada: três fatores.....	76
Tabela 14 – Relação da matriz de componentes .....	78
Tabela 15 – Estatísticas referentes à distribuição dos escores fatoriais .....	79



Tabela 16 – Identificação dos efetivos com os fatores .....	83
Tabela 17 – Frequência dos escores positivos por Secretaria .....	84
Tabela 18 – Estatísticas referentes à distribuição dos escores fatoriais .....	85
Tabela 19 – Identificação dos não-efetivos com os fatores .....	89
Tabela 20 – Frequência dos escores positivos por Secretaria .....	90
Tabela 21 – Wilks'lambda .....	91
Tabela 22 – Escore médio por grupo.....	92
Tabela 23 – Classificação dos resultados .....	93

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	23
2.2.1. Antecedentes / Determinantes do comprometimento.....	30
2.2.2. Correlatos do comprometimento .....	33
2.2.3. Conseqüentes do comprometimento.....	34
2.3 MODELO DE CONCEITUAÇÃO DE MEYER E ALLEN.....	37
2.4 PESQUISAS BRASILEIRAS .....	38
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2 QUESTÕES DE PESQUISA .....	45
3.3 OBJETIVOS .....	45
3.3 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	45
3.3.1 Histórico .....	47
3.3.2 Missão .....	50
3.3.3 Estrutura organizacional.....	50
3.3.4 Políticas de recursos humanos .....	50
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	53
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	56
3.6 COLETA DE DADOS .....	56
3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....	59
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	59
4.2 ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS VARIÁVEIS POR GRUPO .....	72
4.3 ANÁLISE FATORIAL.....	74
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA.....	79
4.5 ANÁLISE DISCRIMINANTE .....	91
5 CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES.....	94
REFERÊNCIAS.....	98

ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	104
ANEXO B - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	109
ANEXO C – COMMUNALITIES.....	110

## RESUMO

Este trabalho procurou analisar o valor da literatura do comprometimento nas duas últimas décadas para imprimir a direção básica do estudo. Em seguida, identificou uma organização que tivesse uma imagem positiva diante da opinião pública, pois acredita-se que seus funcionários tenham uma participação na formação da imagem que é conferida à organização, sendo, portanto, comprometidos com o trabalho que prestam à Instituição, logo à sociedade. Com base na pesquisa de avaliação administrativa (Vasconcelos, 2000) desenvolvida pela Prefeitura Municipal de Vitória (PMV), observou-se que a Instituição PMV apresentava condições favoráveis ao estudo do construto. Assim, foi estudado o comportamento dos agentes públicos<sup>1</sup> em cargos comissionados da Prefeitura Municipal de Vitória, a fim de identificar o tipo e grau de comprometimento de cada um. Procurou-se, também, identificar se o vínculo empregatício desses comissionados<sup>2</sup> influencia o comprometimento organizacional. A amostra consistiu de 237 comissionados com 2º grau completo, divididos em dois grupos: efetivos e não-efetivos, selecionados de um universo de 693 comissionados com as mesmas características, sendo 246 efetivos e 447 não-efetivos (TAB. 1). A amostragem utilizada foi a estratificada proporcional e o tamanho da amostra foi definido a partir do universo de 693 comissionados para estimação de proporções populacionais, com confiança de 95% e erro de 2%. Nessas condições, o tamanho amostral foi de 237 que corresponde a 34% da população. Dentro de cada grupo (efetivos e não-efetivos), os indivíduos foram selecionados por Secretaria, num total de dezoito, aleatória e proporcionalmente à quantidade de comissionados lotados nessas Secretarias (TAB. 2). A pesquisa trata de um estudo descritivo da amostra, sendo o objetivo principal comparar os dois

---

<sup>1</sup> Apesar de a Constituição de 1988, na seção II do capítulo concernente à Administração Pública, empregar a expressão servidor público, utilizou-se o termo *agente público*, por tratar-se de uma expressão mais ampla que se pode conceber para designar genérica e indistintamente os indivíduos que servem ao Poder Público, ou seja, os servidores públicos são uma espécie dentro do gênero *agente público*, assim como os agentes políticos. (Bandeira, C. A. **Curso de Direito Administrativo**, 1998).

<sup>2</sup> Toda vez que o termo *comissionado* for empregado será para denominar tanto o agente político quanto o servidor público em cargo comissionado.

grupos (efetivos e não-efetivos) de agentes públicos em cargos comissionados da PMV quanto ao tipo e grau de comprometimento, baseado no modelo de conceituação de Meyer & Allen (1991), que aborda três componentes do comprometimento organizacional (instrumental, afetivo e normativo) e tem como premissa o fato de um indivíduo poder apresentar diferentes manifestações no seu envolvimento com a organização e não possuir apenas uma única dimensão. Foi investigada também a satisfação geral dos grupos e avaliada as cinco características mais importantes de uma empresa na visão desses grupos. A metodologia estatística utilizada na análise dos dados consistiu da comparação do perfil dos dois grupos de comissionados por meio das variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, tempo de serviço e grau de instrução; da verificação da associação das variáveis relacionadas com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo (18 itens do questionário) ao vínculo; da análise fatorial com o objetivo de analisar conjuntamente as variáveis de comprometimento, a fim de identificar um menor número de fatores (variáveis) a serem usados para facilitar a interpretação conjunta das variáveis em estudo; e da análise discriminante para verificar se as variáveis de comprometimento são capazes de discriminar os grupos em estudo. Os resultados encontrados foram os seguintes: 1) As variáveis, faixa etária e tempo de serviço, apresentaram significância relativa entre os grupos de comissionados; 2) Há uma grande uniformidade de comprometimento nos grupos de comissionados; 3) Dentre o grupo dos efetivos, o tipo de comprometimento predominante é o instrumental; 4) Dentre o grupo dos não-efetivos predomina-se o comprometimento afetivo e normativo; e, 5) Os efetivos apresentam maior grau de comprometimento na dimensão instrumental e normativa, enquanto os não-efetivos, na dimensão afetiva

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pela compreensão dos fatores que interferem na relação indivíduo-organização tem como objetivo encontrar o equilíbrio entre a produtividade e eficiência das organizações e as aspirações, desejos e necessidades dos indivíduos, tornando o assunto intrigante e objeto de um vasto campo de pesquisa. Ao longo da história de construção das teorias organizacionais, múltiplos conceitos, sob diferentes perspectivas, procuraram captar e compreender os vínculos do indivíduo com o seu trabalho e organização, tais como, motivação e satisfação no trabalho.

No entanto, as transformações sociais, culturais e tecnológicas em curso têm alterado profundamente as relações de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes dos indivíduos, grupos sociais e sociedade como um todo.

Tais alterações configuram ambientes altamente instáveis levando as organizações a um contínuo ajuste com corte de gastos para se tornarem competitivas. Surge, então, forte dúvida sobre a própria continuidade do emprego, haja vista a precarização das relações de trabalho, subemprego e estímulo para que cada trabalhador construa sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora.

Isso significa que o estudo do comprometimento está ultrapassado? Meyer & Allen (1997) acreditam que não, uma vez que as organizações não estão desaparecendo e sim tornando mais enxutas, o que tornam as pessoas que se mantêm na organização ainda mais importante. Numa outra perspectiva, Bastos (1998) argumenta que é exatamente nesse momento em que as organizações estão fortemente expostas às pressões por qualidade e competitividade, que elas mais necessitam de uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores, mesmo que seja terceirizada.

Portanto, as mudanças que assolam as organizações, independentemente de seu segmento, englobam alterações fundamentais no comportamento humano. O grande paradigma não está na flexibilidade e eficiência, mas na mudança de atitude e de cultura organizacional, pois é

preciso renovar valores para ganhar vantagem competitiva. Funcionários comprometidos com a organização tornam sua margem competitiva (Dessler, 1996).

Nesse sentido, os conceitos referentes aos recursos humanos têm evoluído bastante, as pessoas não são mais consideradas como meros fatores de produção ou elemento representativo do trabalho. Atualmente, os conceitos relacionados com essa área consideram as pessoas como agentes de maximização dos resultados organizacionais.

Por meio das políticas de recursos humanos, as organizações procuram estabelecer uma comunicação com seus empregados e, de certa forma, tentam influenciar o comportamento e o envolvimento deles no ambiente organizacional. Por isso, cada vez mais a atitude e o comportamento dos funcionários são indicadores fundamentais para o sucesso de uma administração. Daí a necessidade de serem identificados, compreendidos e estimulados de modo a garantir a satisfação do cliente em suas necessidades. Da mesma forma, é importante compreender as condições que contribuem para o desenvolvimento e as conseqüências do comprometimento na perspectiva dos empregados.

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm buscado conhecer a origem, as conseqüências e os níveis ótimos de comprometimento, tanto para o alcance dos objetivos organizacionais quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador. Em linhas gerais, o comprometimento pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade. É um sentimento de pertencer a um grupo, com o propósito de identificação com seus objetivos e valores (Monday et al., 1982).

Compreender a dinâmica do comprometimento nas organizações e, especialmente nas instituições públicas, faz-se pertinente e necessário para identificar o nível de integração do indivíduo com os objetivos e valores da organização da qual faz parte, haja vista as atuais transformações dos ambientes de trabalho e formatos organizacionais terem enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização (Monday et al., 1982).

Nesse contexto, ressalta-se cada vez mais a importância do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais. Por isso, as organizações estão conferindo mais ênfase à valorização e ao comprometimento das pessoas como suporte à sua sobrevivência e prosperidade (Malvezzi, 1996).

Portanto, investir no comprometimento de seus funcionários é conveniência política e estratégia administrativa. Conhecer como se desenvolve o comprometimento organizacional e qual seu nível ideal, de modo a favorecer suas consequências positivas e minimizar as negativas nas instituições públicas, é mais do que desejável, é fundamentalmente necessário.

Sob a ótica dessa realidade, o fato de os agentes públicos da Prefeitura Municipal de Vitória pertencerem a grupos ocupacionais diferenciados pelo vínculo empregatício, gera, segundo Birnbaum & Somers,<sup>3</sup> citado por Bastos (1997), expectativas que afetam as atitudes e o comportamento na organização e fornece um contexto interpretativo para as experiências no trabalho. Em razão disso, a questão central que conduziu o presente trabalho pode ser assim formulada: *há diferenças significativas entre os grupos de comissionados (efetivos e não-efetivos) no que se refere ao tipo e grau de comprometimento organizacional?*

Essa pergunta foi respondida buscando respaldo no modelo de conceituação de Meyer & Allen (1997) e, incrementando a proposta desses autores, foram agregados alguns aspectos da metodologia de Bandeira (1999) com o objetivo de ampliar ainda mais a abrangência desse tipo de investigação. Pretendeu-se com isso promover a evolução do tema para uma nova dimensão, que é investigar se o vínculo empregatício determina o comprometimento. Contudo, não se pode generalizar este estudo para outros órgãos da administração pública.

Considerando que a competência e o efetivo comprometimento das pessoas com a organização e o trabalho exercem influência indireta na qualidade final da prestação dos serviços (Zehuri, 1997), esta pesquisa visou a analisar e comparar o grau e tipo – afetivo, instrumental ou normativo – de

---

<sup>3</sup> BIRNBAUM, D.; SOMERS, M. J. Prevocational experience and postentry behavior: occupational influences on job attitudes and turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 21, n. 6, p. 508-523, 1991.



comprometimento organizacional dentre os agentes públicos comissionados da Prefeitura Municipal de Vitória, formando um padrão de comprometimento – combinação de grau e tipo de comprometimento –, além de identificar as características pessoais desses comissionados que determinam seu comprometimento e nível de satisfação no trabalho. A partir daí, alguns objetivos específicos serviram para guiar a pesquisa e fornecer subsídio à obtenção dos resultados almejados. Procurou-se identificar:

- a) o grau de comprometimento organizacional dos comissionados efetivos e não-efetivos;
- b) os tipos de comprometimento organizacional presentes nos comissionados efetivos e não-efetivos;
- c) os padrões de comprometimento organizacional, pela combinação de intensidade do grau e dos tipos de comprometimento organizacional, presentes nos comissionados efetivos e não-efetivos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O propósito deste capítulo consiste em apresentar um arcabouço teórico consistente com a questão central e os objetivos desta pesquisa. Para tal, a escolha centrou-se na vertente de comprometimento, que é uma das áreas de maior interesse no momento para o comportamento organizacional.

No que tange ao comportamento organizacional, foram abordados aspectos relacionados com a formação de atitudes e comportamentos humanos no contexto de trabalho e resumidas as principais tendências referentes a tais conceitos, com destaque para as variáveis envolvidas. Esses aspectos têm importantes implicações não somente para a definição e medida do comprometimento, mas também para as abordagens dadas ao estudo do seu desenvolvimento e consequência.

Finalmente, no comprometimento organizacional serão apresentadas as fontes teóricas que originaram os trabalhos pertinentes ao tema e os autores mais importantes que contribuíram para legitimar conceitos diferentes desse constructo. Dentre as correntes teóricas, será utilizado o modelo dos três componentes propostos por Meyer & Allen (1997), com vistas a construir a estrutura da presente pesquisa. Em seguida, apresentar-se-á um resumo dos principais estudos sobre comprometimento realizado no Brasil.

### 2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A compreensão do comportamento humano na organização possibilita conceber a atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação. Dessa forma, o indivíduo, ao assumir uma atitude, vê-se diante de um conjunto de valores que tendem a influenciá-lo na maneira de se comportar (Kanaane, 1994, 1999).

Ainda segundo o autor, diferenciar conceitualmente atitude e comportamento possibilita afirmar que ambos se referem à conduta humana,

embora com peculiaridades inerentes a cada um desses conceitos. Enquanto o comportamento refere-se às ações que o indivíduo exterioriza em sua relação direta com o meio social, a atitude implica uma predisposição interior do indivíduo para reagir em face de tais situações; portanto, a atitude é anterior ao comportamento.

Para Kanaane (1994, 1999), a atitude é uma reação avaliativa, aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo, em cuja formação estão presentes os seguintes componentes básicos:

- a) componente afetivo-emocional: refere-se aos sentimentos ou reação emocional que o indivíduo apresenta diante de uma situação específica;
- b) componente cognitivo: refere-se às crenças do indivíduo, aos conhecimentos e aos valores associados à situação, objeto ou pessoa;
- c) componente comportamental: refere-se às ações favoráveis ou desfavoráveis com relação à situação em foco;
- d) componente volitivo: constitui-se nas motivações, desejos, expectativas e necessidades inatos e adquiridos.

O comportamento é a reação dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a dado estímulo, sendo determinado pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.

As reações que o indivíduo manifesta no contexto organizacional sofrem influências dos seguintes fatores:

- estrutura organizacional;
- nível tecnológico existente;
- relações de poder, autoridade e conflito;
- cultura organizacional: mitos, ritos, rituais, símbolos organizacionais;
- perspectivas de se trabalhar com mudanças etc.

Comumente, observa-se que as referências aos aspectos do comportamento humano no trabalho são semelhantes à atitude, mas também retratam enfoques distintos no dia-a-dia do trabalho. Comum também é o erro conceitual cometido entre tomar uma atitude e tomar uma decisão. Do ponto de

vista organizacional, espera-se que os indivíduos se decidam em função dos fatos e não em função de suas crenças e valores, que normalmente são os determinantes das atitudes. Entretanto, na prática, é inviável pensarmos que o processo decisório seja eminentemente racional, pois uma decisão isenta de emoções e de subjetivismo é mera ficção, mesmo quando a ênfase situa-se, tão-somente, na consideração de fatos específicos e de determinada situação ou problema existente no contexto de trabalho.

De acordo com Kanaane (1994), a ênfase ao comportamento organizacional é um desafio, que hoje se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para a implantação do comprometimento. É necessário que o homem repense constantemente seus atos e atitudes, com o objetivo de contribuir para seu comportamento individual (reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional), comportamento grupal (gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo) e comportamento organizacional (manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional).

Em suma, mais importante do que saber se o processo de comprometimento começa com atitudes ou comportamentos é saber que ele é caracterizado pela influência recíproca do indivíduo e da organização.

Conforme mostra a Figura 1, o comportamento humano nas organizações é o resultado da interação entre características individuais e organizacionais. Os indivíduos trazem para o ambiente de trabalho suas habilidades, crenças pessoais, expectativas e experiências passadas. Por sua vez, o ambiente organizacional tem uma série de características: os cargos, o relacionamento entre as pessoas, o trabalho a ser executado, as recompensas disponíveis e assim por diante. Nem a natureza dos indivíduos nem a das organizações determinam completamente o comportamento (Nadler et al., 1983).

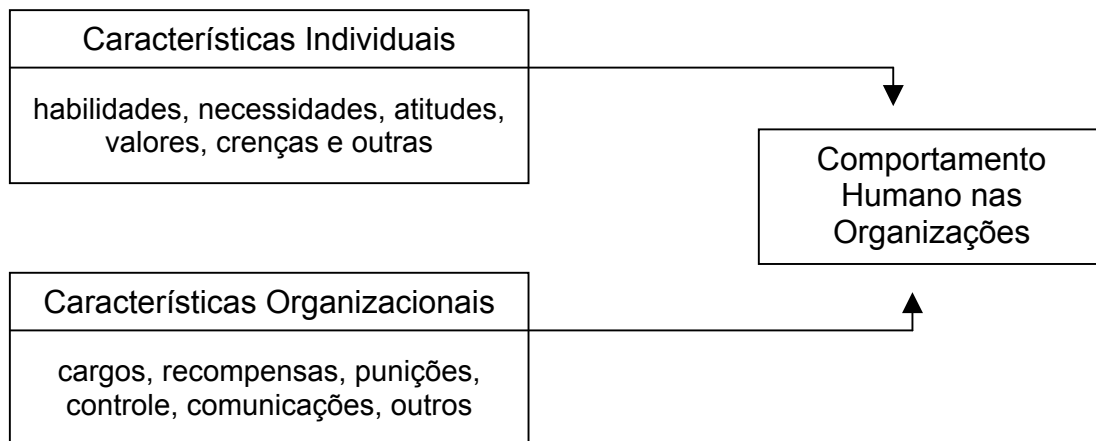


FIGURA 1. Modelo geral do comportamento nas organizações

Fonte: Nadler et al., 1983

Essas características não abrangem toda a vida organizacional, mas são as mais importantes para a compreensão do problema da integração que existe entre o indivíduo e a organização. Uma forma de enfrentar essa questão é conceber as organizações como sistema social aberto, continuamente influenciando e sendo influenciado pelo meio ambiente (Davis & Neustron, 1982).

A idéia de sistema social fornece bases estruturais para analisar assuntos referentes ao comportamento organizacional, bases estas de interesses mútuos entre seus participantes. As pessoas vêem as organizações como um meio de atingir seus objetivos, enquanto as organizações necessitam das pessoas para atuarem na consecução das metas organizacionais. Se não há reciprocidade, não faz sentido reunir um grupo e desenvolver a cooperação, uma vez que não há bases comuns para se construir sobre elas.

Conforme demonstrado na Figura 2, o interesse mútuo promove um objetivo superior, que integra os esforços dos indivíduos e da organização, ou seja, os indivíduos procuram atingir os objetivos estabelecidos por ela e esperam que sua participação satisfaça algumas de suas necessidades pessoais, caracterizando, desse modo, uma atração recíproca entre indivíduo e organização. No entanto, à medida que as exigências organizacionais forem antagônicas à necessidade dos indivíduos, criam-se sentimentos de malogro, frustração e conflito (Argyris, 1957).

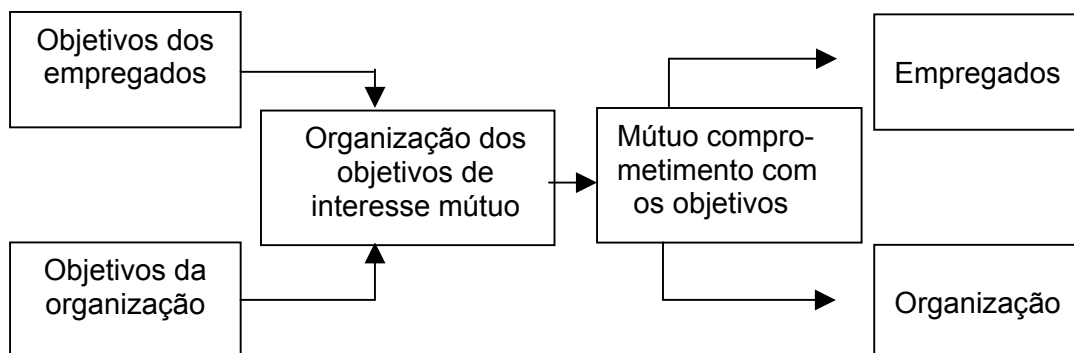


FIGURA 2. Modelo de organização dos objetivos de interesse mútuo

Fonte: Davis & Neustrom, 1992

Davis & Neustron (1982) acreditam que as organizações atuam no comportamento das pessoas de modo mais decisivo do que se pode deduzir da simples jornada diária de trabalho, exercendo grande influência no desenvolvimento da capacidade intelectual dos indivíduos, envolvendo-os e tornando-os dependentes, submissos e passivos em relação aos recursos e atividades organizacionais.

O comportamento das pessoas nas organizações também é identificado a partir dos conceitos de responsabilidade, postura e tônus corporal, que possibilitam visualizar os traços e características de personalidade (Kanaane, 1999).

Assim, ao estudarmos o comportamento humano, estudamos também o modo como se formam e se desenvolvem as características psicológicas dos indivíduos. No entanto, compreender a personalidade humana é tarefa extremamente difícil, mas de vital importância, pois é impossível compreender a organização sem compreender o indivíduo e vice-versa (Aguiar, 1981).

Levinson,<sup>4</sup> citado por Aguiar (1981), sintetiza a interação indivíduo-organização, mostrando que a estrutura social representa forças poderosas que influenciam a personalidade do indivíduo em direção a certas formas de adaptação, da mesma maneira que a personalidade representa forças internas

<sup>4</sup> LEVINSON, D. J. Role, Personality and social structure in the organizational setting. In: SMELSER, J. N; SEMLSER, W. T. **Personality and social systems**. New York: John Wiley, 1964.

que levam o indivíduo a selecionar, criar e sintetizar certas formas de adaptação mais do que outras.

O impacto das forças da estrutura social na personalidade é menos significativo e profundo quando os indivíduos centram seus objetivos e valores individuais na independência intelectual, na sua auto-realização profissional e na sua liberdade afetiva. Esses indivíduos tornam-se membros mais críticos da organização, pois trabalham mais no sentido de mudar a estrutura organizacional do que de se acomodar e adaptar-se a ela. Procuram resguardar seus valores e traços individuais (Aguilar, 1981).

Ainda segundo a autora, a influência da estrutura organizacional sobre a personalidade dos indivíduos será maior ou menor, dependendo de suas próprias características de personalidade; os indivíduos mais comprometidos com o poder e o *status* conformam-se mais, pois seus valores e motivos básicos os levam ao conformismo, à adaptação de seus sentimentos, pensamentos e ações e às demandas do contexto social.

Para Dejours (1996), o ambiente de trabalho permite uma transposição da construção da personalidade do indivíduo num espaço onde possa aprimorar seus alicerces e solidificá-los na relação com os pares. O autor salienta ainda que, pela intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para os quais ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva.

Por isso, fatores que interferem na relação entre o indivíduo e a organização têm recebido considerável atenção dos estudiosos sobre comportamento humano no trabalho. Essa atenção vem contribuindo para o conhecimento dessa relação por meio de pesquisas voltadas para os aspectos de satisfação e qualidade de vida no trabalho, bem como para o comprometimento organizacional.

## 2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A palavra comprometimento, originária do termo inglês *commitment*, significa:<sup>5</sup> a) uma responsabilidade ou promessa de seguir certas crenças ou ter determinadas atitudes; b) estar comprometido, ter sentimento de lealdade profunda em relação a um objetivo ou crença particular.

Cientificamente, comprometimento tem sido definido por outros conceitos – envolvimento, identificação, apego. No entanto, todos esses parecem assumir uma dimensão principal de "engajamento em um curso de ação" (Bastos, 1994). E, embora tenha sua extensão reduzida, quando utilizado pela ciência, traz ainda muita ambigüidade e carrega uma variada gama de fenômenos, como sentimentos, intenções, crenças e valores.

A utilização do conceito de comprometimento emerge e torna-se crescente no bojo de uma larga tradição de estudos que explora, sob os mais diversos rótulos, o vínculo do trabalhador com aspectos do seu contexto de trabalho. De acordo com Bastos (1999), Morrow, em 1983, fez uma caracterização da multiplicidade de conceitos e de instrumentos utilizados sob esse grande rótulo – comprometimento, revelando a sobreposição entre as definições conceituais e operacionais com que os pesquisadores trabalham. A autora organiza tal diversidade fixando cinco grandes focos de comprometimento: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Bastos também menciona que, em trabalho mais recente, desenvolvido em 1993, Morrow considera como forma universal de comprometimento: ética do trabalho, comprometimento com a carreira/profissão, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

Para cada foco de comprometimento, percebe-se o desenvolvimento de inúmeras pesquisas, com poucos enfoques em suas inter-relações. Tanto no exterior, quanto no Brasil, a maioria dos estudos concentra-se na análise do comprometimento organizacional ou do vínculo existente entre o indivíduo e a organização empregadora (Bastos & Lira, 1997).

---

<sup>5</sup> Significado extraído do Longman Dictionary of English Language and Culture, 1992.



A pesquisa sobre comprometimento organizacional encontra-se, de certa forma, fragmentada em diferentes abordagens do fenômeno, apoiada em diferentes conceitos de comprometimento, diferentes estratégias de mensuração e diferentes modelos explicativos. Essa diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes fontes teóricas (Figura 3), como a Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social. Na Sociologia, o comprometimento é analisado como apego à organização empregadora, ou seja, interesse em continuar no emprego atual por perceber a legitimidade da relação de autoridade-subordinação. As Teorias Organizacionais analisam os vários focos do seu contexto de trabalho, como: profissão, organização, sindicato, grupos de colegas, chefias, objetivos etc, procurando desvendar o que motiva os indivíduos a se diferenciarem na forma como reagem e enfrentam seus desafios. A Psicologia Social analisa a consistência entre seu comportamento e sua atitude.

Na Teoria Sociológica, coerentemente, predomina a abordagem sociológica, denominada “autoridade no contexto do trabalho” por tratar o comprometimento organizacional como sendo resultante das relações de autoridade estabelecidas pelo empregador, caracterizada pela relação capital-trabalho.

A partir das idéias de Weber (em especial sua teoria da autoridade) e de teóricos com influências marxistas, como Edwards, Burrawoy e Halaby, foi analisado o apego do trabalhador à organização. Esse apego não depende do amor nem do dinheiro, mas do grau de percepção da legitimidade do regime de governo do empregador. Assim, nessa perspectiva, o vínculo do empregado com a organização se baseia nos processos de dominação dos empregadores e de subordinação dos trabalhadores (Zehuri, 1997).

Ainda de acordo com Zehuri, Halaby & Weakliem<sup>6</sup> estabeleceram um método para mensurar esse tipo de comprometimento (apego), em que o trabalhador se depara com duas opções: permanecer ou buscar novo emprego.

---

<sup>6</sup> HALABY, C. N.; WEAKLIEM, D. L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, v. 95, p. 549-591, 1989.

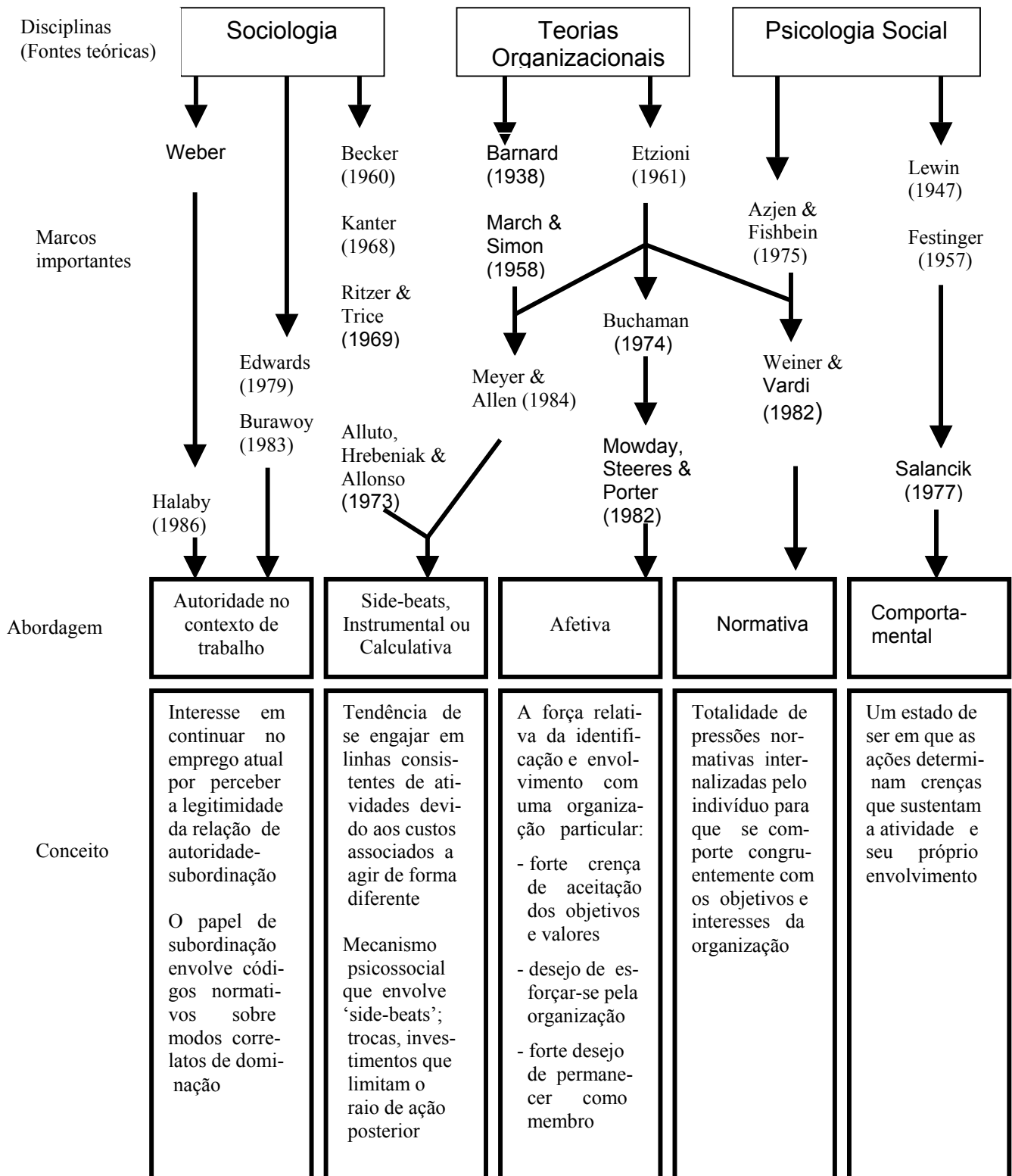


FIGURA 3 – Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional

Fonte: Bastos (1993)

Os autores revelam que, em um certo grau de controle por parte do empregador, haveria apego ou consentimento mais evidente.

Assim, as relações entre controle e apego são determinadas por uma lógica instrumental, envolvendo custos e benefícios associados ao abandono da organização, mais do que uma resposta psicológica afetiva e social em relação a uma condição de trabalho valiosa em si (Bastos, 1994).

Outra abordagem com origem na Teoria Sociológica é a instrumental, que constitui o segundo grande referencial teórico adotado sobre comprometimento (Bastos, 1994). Essa abordagem, também conhecida como calculativa, de continuação e *side-bets*, apóia-se na tradição iniciada por Becker,<sup>7</sup> em que o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização. Esse conceito visa superar a insuficiência das explicações correntes para a consistência do comportamento, ou para o fato de que indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividades, que persistem ao longo de algum período de tempo (Bastos, 1992).

O enfoque de Becker foi operacionalizado, inicialmente, por Ritzer & Trice<sup>8</sup> e por Alluto, Hrebiniak & Alonso<sup>9</sup> que propuseram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade de o trabalhador deixar a organização caso recebesse incentivos externos, tais como: melhor pagamento, maior *status* e maior liberdade (Bastos, 1993).

Atualmente, essa tradição de pesquisa une-se a uma corrente oriunda das Teorias Organizacionais, com antecedentes nas idéias de Barnard, March & Simon. Tais autores ressaltavam que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador (Bastos, 1993).

---

<sup>7</sup> BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

<sup>8</sup> RITZER, G.; TRICE, H. M. Na empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v. 47, p. 475-479, 1969.

<sup>9</sup> ALLUTO, J.; HREBINIAK, L. G.; ALOSNO, R. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 20, p. 448-454, 1973.

Os trabalhos desenvolvidos por Meyer & Allen (1984) demarcam os tipos de comprometimento oriundos dos enfoques afetivo, normativo e instrumental e propõem instrumentos específicos para mensurar cada um deles.

Essa linha de pesquisa tem sido abordada em conjunto com uma corrente procedente das Teorias Organizacionais, a qual se encontra dominada pela abordagem atitudinal/afetiva, que caracteriza o clássico trabalho de Mowday et al. (1982). A premissa básica da abordagem afetiva revela a identificação e envolvimento do indivíduo com a organização, caracterizada como um constructo unidimensional. Conceitualmente, o constructo está associado a três fatores: a) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; b) disposição para se esforçar em favor da organização; c) forte desejo de continuar na organização.

Ainda segundo Mowday et al. (1982), esses fatores afetam o desenvolvimento do comprometimento e podem ser classificados em três categorias: a) a tarefa (o que o indivíduo faz no trabalho); b) o grupo (interações com supervisores e colegas); c) a organização (variáveis do trabalho). Cada uma dessas categorias pode, por sua vez, ser subdividida em diversas variáveis ou dimensões específicas.

A Teoria da Psicologia Social, fundamentada principalmente nas pesquisas desenvolvidas por Weiner & Vardi,<sup>10</sup> rotulada de normativo-instrumental, nasceu da intersecção entre a Teoria Organizacional de Etzioni e a Psicologia Social, especialmente nos trabalhos de Azjen & Fishbein<sup>11</sup> acerca da estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento (Bastos, 1992).

Para Weiner & Vardi, citado por Bastos (1992), o constructo comprometimento é definido como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Eles trabalham com os conceitos de sistemas cultural e motivacional na determinação do comportamento humano

---

<sup>10</sup> WEINER, Y., VARDI, Y. Relationships between organizational culture and individual motivation – a conceptual integration. *Psychological Reports*, v. 67, p. 295-306, 1990.

<sup>11</sup> AZJEN, I.; FISHBEIN, M. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.

nas organizações. Isso implica que tais pressões predispõem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados. O indivíduo acredita que os comportamentos são corretos, moralmente adequados, e que suas considerações racionais acerca das conseqüências de suas ações têm menor influência.

De acordo com Bandeira et al. (1999), essa adesão depende dos valores e normas partilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral. O modelo de Wiener & Vardi aponta que o comportamento humano está vinculado a esses valores e costumes recebidos ao longo da vida que, aliados às crenças instrumentais (recompensas), justificariam as intenções comportamentais preditoras do comprometimento organizacional. Esses comportamentos são determinados basicamente por dois fatores: o atitudinal, pelo qual sua atitude acerca de uma ação é um resultado da avaliação dos efeitos dessa ação; o normativo, pelo qual sua percepção acerca de uma ação é resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

Outro enfoque na Psicologia Social é a abordagem comportamental, que entende ser a avaliação do comprometimento, pelo indivíduo, feita para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes.

Para Kiesler & Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos (volitivos, explícitos, tais como o de continuar na organização), que faz com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Existe, portanto, um círculo de auto-reforçamento, no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, levam a comportamentos futuros.

De forma semelhante, Salancik (1991) observa que as pessoas se tornam comprometidas pelas implicações de suas próprias ações. Existe uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações do seu comportamento prévio. Três aspectos dessas ações prévias são importantes para determinar níveis de comprometimento:

- a) voluntariedade do comportamento: a percepção de que a ação foi desempenhada por livre escolha faz com que se sinta pessoalmente responsável pelo ato;
- b) irreversibilidade do comportamento: a percepção de que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos faz aumentar seu comprometimento com determinado curso de ação;
- c) visibilidade do comportamento: a percepção de que outras pessoas significativas (família, amigos etc.) tomam conhecimento do seu comportamento faz aumentar a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Nessa perspectiva, o autor considera importante focalizar manifestações observáveis de comprometimento ou a busca de elementos que distinguem um “ato comprometido” de um “não comprometido”. Assim, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. O comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. A assiduidade, o tempo no emprego, a qualidade adicional no desempenho de tarefas são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o constructo (Bastos, 1992).

Investimentos nessa linha de pesquisa parecem, então, encontrar alguma dificuldade no meio acadêmico quanto à sua praticidade, pois o comportamento do ser humano muitas vezes pode não ter uma explicação lógica ou científica ou ser mensurado de modo quantitativo por meio de escalas, por estar associado à complexidade inerente ao ser humano (Moraes & Marques, 1996).

A diversidade de definições, com raízes nas distintas teorias, implicam conceituações e propostas de mensuração diferenciadas. O ponto em comum das definições de comprometimento organizacional, segundo Bastos & Lira (1997), consiste em ser um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização e outros aspectos do seu mundo do trabalho e que tem implicações nas decisões relativas a cursos de ação específicos em relação a cada alvo ou foco. Constituído por componentes

afetivos, cognitivos e de ação. Esse estado psicológico caracteriza-se, também, por ser um vínculo mais profundo e duradouro que o indivíduo estabelece com elementos do seu mundo de trabalho e que se desenvolve lentamente, sofrendo menos o efeito de aspectos circunstanciais.

Ainda que não haja um conceito único, o propósito básico dos teóricos tem-se restringido a delimitar e identificar seus determinantes de modo a direcionar esforços para envolver o ser humano integralmente com a organização e atingir maiores escores de produtividade.

### **2.2.1. Antecedentes / Determinantes do comprometimento**

As pesquisas sobre antecedentes encontram-se fortemente influenciadas pelo modelo proposto por Mowday et al. (1982). Por sua vez, Gama (1992), com base nos estudos de Borges-Andrade et al. (1990), identificou e caracterizou os antecedentes do comprometimento organizacional em seis grandes grupos: características pessoais, funcionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho, organizacionais e ambiente externo (Figura 4).

Os grupos de antecedentes identificados como “pessoais” e “funcionais”, incluem idade, tempo de casa, nível de escolaridade, sexo.

Para Bastos (1993) as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas. Em geral, vê-se comprometimento organizacional ligado positivamente a maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. March & Simon (1975) notam que, à medida que a idade ou o tempo de casa na organização aumentam, diminuem as oportunidades do indivíduo para novos empregos, e isso pode fazer com que aumente a atração percebida no atual trabalho, criando assim, maior ligação psicológica.

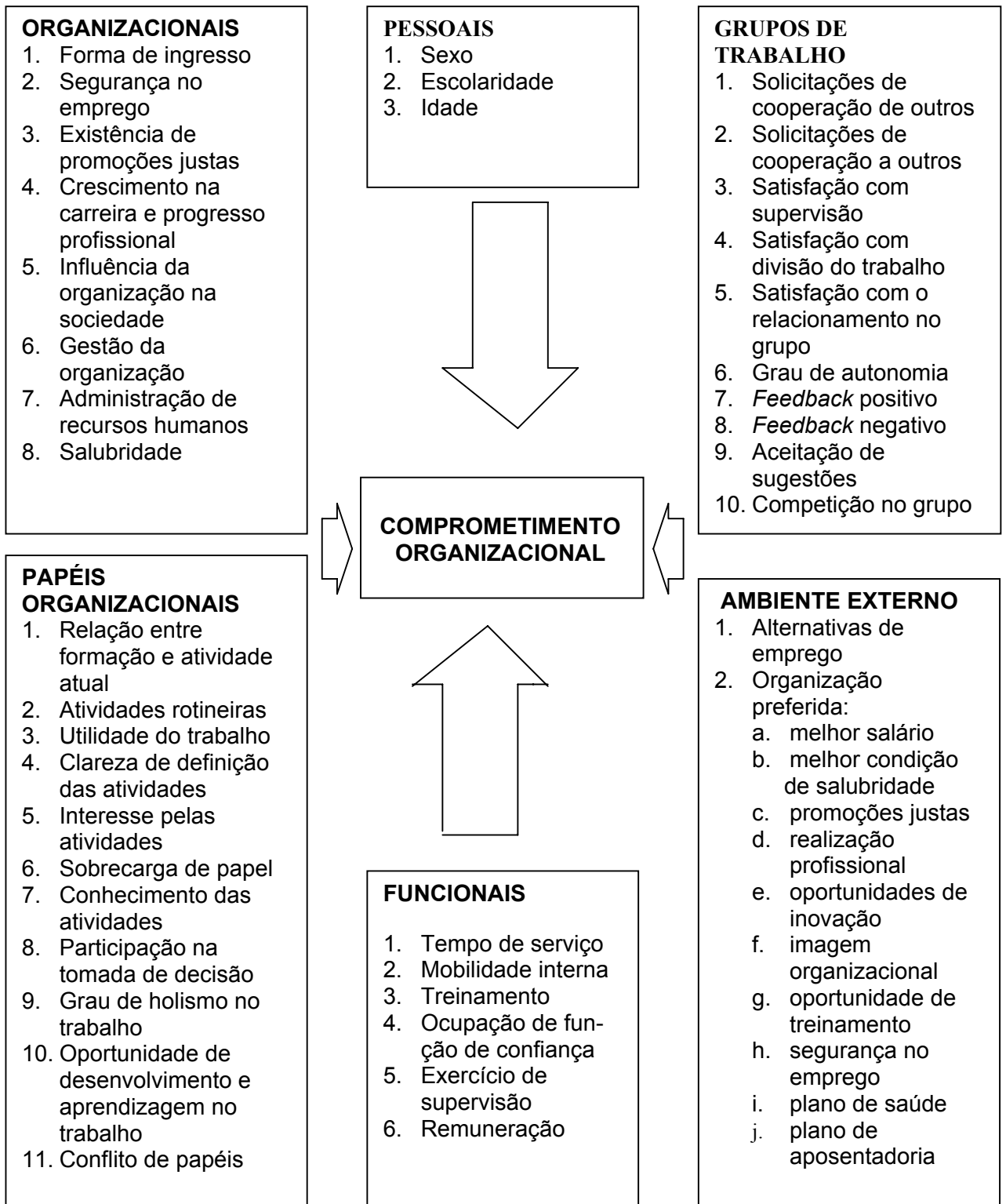


FIGURA 4 - Modelo que sumariza as variáveis antecedentes que podem estar relacionadas ao comprometimento organizacional

Fonte: Gama, 1993



Segundo Mottaz (1988), a variável tempo de casa, por si mesma, não explica por que trabalhadores com mais tempo de casa são mais comprometidos. Para ele, o que produz variação no comprometimento são os diferentes níveis de recompensas e valores do trabalho recebidos pelo indivíduo durante sua trajetória de carreira na organização.

Em contraste com a idade e o tempo na organização, o nível de escolaridade apresenta, com freqüência, uma relação negativa com o comprometimento. Segundo Steers (1977), uma das razões para essa relação inversa resulta do fato de que indivíduos com maior escolaridade têm maiores expectativas que a organização não pode atender, além de possuírem maior comprometimento com sua carreira ou negócio, em detrimento da organização.

Segundo Gama (1993), os trabalhos de Angle & Perry<sup>12</sup> e de Grusky<sup>13</sup> verificaram, de forma bem consistente, a relação entre sexo e comprometimento e apontam que as mulheres, como grupo, são mais comprometidas com a organização. Para Grusky, isso ocorre pelo fato de, em geral, por terem de vencer mais barreiras para conseguir emprego, as mulheres atribuem maior importância à sua permanência como membros da organização.

No grupo identificado como “papéis organizacionais”, as variáveis que apresentam potencial de influenciar o comprometimento são: campo de trabalho ou desafio, conflito de papéis, ambigüidade e sobrecarga de trabalho. Os aspectos como ambigüidade, conflito e sobrecarga de papéis têm apresentado correlações negativas moderadas com o comprometimento. Assim, o retrato que emerge, com relação ao impacto dos fatores ligados ao papel no comprometimento, é tal que essas influências podem ser positivas na medida em que o indivíduo tenha atribuições claras e desafiadoras. Mas quando essas se tornam ambíguas, os efeitos do comprometimento tendem a ser adversos.

---

<sup>12</sup> ANGLE, H., PERRY, J. An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 1-14, 1981.

<sup>13</sup> GRUSKY, O. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, v. 10, p. 488-503, 1966.

Um grupo também importante para o comprometimento são os “grupos de trabalho”, que incluem a autonomia, competição, coesão de grupo etc. Para Borges-Andrade et al. (1990), a competição está associada a maior comprometimento dos indivíduos, à medida que a percepção de sua existência parece determinar mais lealdade do empregado, compartilhamento dos valores da empresa, disponibilidade para defendê-la e desejo de não deixá-la.

Salancik (1977) afirma que os relacionamentos organizacionais que reduzem os sentimentos de responsabilidade individual também reduzem o comprometimento, ou seja, o líder que estabelece os objetivos e metas e dá altos níveis de orientação aos seus subordinados faz com que eles tenham a sua responsabilidade reduzida. Ao retirar a autonomia dos empregados, a oportunidade para o comprometimento organizacional é potencialmente reduzida.

Com relação aos grupos “organizacionais” e “ambiente externo”, os estudos existentes apontam pouca influência dessa variável no comprometimento. Observa-se, no entanto, um relacionamento direto com o comprometimento quando há oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional na instituição, dificuldade de entrar na organização e percepção de que a empresa exerce grande influência em sua área de atuação no país (Borges-Andrade et al., 1990).

### **2.2.2. Correlatos do comprometimento**

Para Bastos (1992), estão incluídas nessa categoria as variáveis que, a priori, não podem ser tomadas como antecedentes nem conseqüentes de comprometimento; são, na realidade, constructos atitudinais ou motivacionais. Segundo o autor, as altas correlações observadas entre comprometimento, satisfação e motivação se devem a três fatores:

- a) o viés de todas as correlações serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se a sua natureza afetiva;
- b) a existência de itens similares integrando as diversas escalas;

- c) a possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada em frente ao contexto de trabalho, o que determinaria um efeito *halo* entre essas avaliações.

Finalmente, Gama (1993) cita vários estudos realizados por Kock,<sup>14</sup> Morris & Sherman<sup>15</sup> e Steers<sup>16</sup> que examinaram fatores de personalidade ligados ao comprometimento. Em achados isolados, viu-se que o comprometimento liga-se à motivação pela realização, senso de competência e outras necessidades de ordem mais elevada.

Essas indicações sugerem que o grau de comprometimento organizacional pode ser aumentado quando os empregados vêem a organização como fonte de satisfação de suas necessidades. Aí, novamente, desenvolve-se uma relação de permuta entre o indivíduo e a organização, na qual atitudes de compromisso são “trocadas” por produtos desejados, por meio de recompensas e valores de trabalho (Mowday et al., 1982).

Sob essa perspectiva, as recompensas do trabalho são os determinantes-chave do comprometimento organizacional. As recompensas do trabalho referem-se aos benefícios intrínsecos e extrínsecos que os indivíduos recebem e incluem recompensas nas tarefas sociais e organizacionais.

### 2.2.3. Conseqüentes do comprometimento

Os estudos nesta área têm-se apoiado na hipótese de que o alto grau de comprometimento enseja menor rotatividade, melhor desempenho e baixo absenteísmo. No entanto, a existência de elevados níveis de comprometimento, além das conseqüências positivas, tem algumas

---

<sup>14</sup> KOCK, J. L. Need environment congruity and self-investment in organizational roles. **Sociology of Work and Occupations**, v. 12, p. 119-128, 1978.

<sup>15</sup> MORRIS, J. H., SHERMAN, J. F. Generalizability of an organizational commitment model. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 512-526, 1981.

<sup>16</sup> STEERS, R. M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 46-56, 1977.

conseqüências negativas tanto para os indivíduos quanto para os grupos de trabalho e para a organização (Mowday et al., 1982).

Os custos associados a elevados níveis de comprometimento organizacional podem ter as seguintes conseqüências para o indivíduo:

- a) Positivas: sentimento de pertencer ao grupo, segurança, eficiência, sentido na vida e auto-imagem. As pessoas, de modo geral, desejam direção e sentido em suas vidas e a segurança advinda da ligação com uma instituição estável. Além disso, pode surgir uma auto-imagem positiva da identificação com a organização reconhecida e a sensação de contribuir para ela. Se as pessoas não possuírem outras ligações (família, igreja etc.), o comprometimento organizacional pode tornar-se ainda mais importante na formação da auto-imagem e nos sentimentos de pertencer e de contribuir, pois, desse modo, o trabalho passa a ser mais central e significativo para o indivíduo (Mowday et al., 1982).
- b) Negativas: redução de chances de progresso e mobilidade profissional, estresse e tensões nas relações sociais e familiares. Em várias profissões, o progresso é obtido via mobilidade, pois o crescimento pessoal também pode resultar da mudança de emprego na qual o indivíduo assume novos desafios. Assim, os indivíduos muito comprometidos com uma única organização podem deixar passar os possíveis benefícios da mobilidade, e a extensão desse prejuízo dependerá das políticas de recursos humanos bem como da existência de mobilidade interna na organização. Em casos extremos de comprometimento, os indivíduos investem tanto tempo e energia na organização que sacrificam sua relação familiar e social (Mowday et al., 1982).

Os custos associados a elevados níveis de comprometimento organizacional podem ter as seguintes conseqüências para o grupo de trabalho:

- a) Positivas: maior estabilidade e coesão. Os grupos constituídos de indivíduos comprometidos possuem maior estabilidade pelo fato de apresentarem menos absenteísmo e demissão voluntária tendo, portanto, menor chance de experimentar as interrupções associadas a esse

comportamento. Embora a instabilidade de membros ainda possa ocorrer como resultado de transferências e promoções normais, o desejo de se esforçar, por parte de empregados altamente comprometidos, pode resultar em maior eficiência do grupo. Outra relação positiva é o nível mais alto de coesão grupal nas organizações, pela interdependência das tarefas grupais, que propicia maior interação de trabalho e envolvimento social (Mowday et al., 1982).

- b) Negativas: adaptação e criatividade reduzidas. Apesar do alto comprometimento dos membros do grupo, estes podem ser menos abertos a novas idéias ou valores que questionem as metas existentes na organização. Além disso, a característica de estabilidade na composição do grupo pode ser também uma barreira à criatividade (Janis<sup>17</sup>, 1972 apud Mowday et al., 1982).

Os custos associados a elevados níveis de comprometimento organizacional podem ter as seguintes conseqüências para a organização:

- a) Positivas: maior probabilidade de atingir sua meta com menor índice de absenteísmo, rotatividade e incidência de atrasos, bem como uma imagem positiva na sociedade. A teoria subjacente ao constructo prediz que os indivíduos altamente comprometidos são mais motivados à assiduidade, facilitam o alcance das metas da organização e se engajam em comportamentos consistentes com suas atitudes em relação à organização, além de descreverem em termos positivos a organização para pessoas não membros, aumentando a capacidade de recrutamento e de obtenção de mão-de-obra de alta qualidade para a organização.
- b) Negativas: baixo nível de criatividade e adaptação dos grupos de trabalho, pela menor probabilidade de questionar as políticas e estratégias que se contrapõem às práticas consagradas. Esse problema pode ser especialmente evidente quando os cargos executivos (no topo da organização) estiverem caracterizados por níveis exagerados de

---

<sup>17</sup> JANIS, I. **Victims of groupthink**. Boston: Houbleton Mifflin, 1972.

comprometimento e de lealdade, pois podem enrijecer a criatividade e levar a decisões com conseqüências desastrosas (Mowdaw et al., 1982).

As análises das conseqüências do comprometimento organizacional têm se concentrado em duas classes de comportamento. A primeira inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; a segunda abrange o próprio desempenho do trabalho. Quanto ao desempenho, os resultados mostram fracas correlações com o comprometimento, principalmente quando este é avaliado a partir do próprio produto do trabalho. Esse resultado não é surpreendente por se saber que o desempenho é produto de um complexo de fatores situacionais e individuais.

### 2.3 MODELO DE CONCEITUAÇÃO DE MEYER E ALLEN

Dentre as correntes teóricas apresentadas, optou-se por utilizar o modelo de Meyer & Allen (1991, 1997), por tratar da premissa de que um indivíduo pode apresentar diferentes manifestações de seu envolvimento com a organização e não possuir apenas uma única dimensão comportamental.

Meyer & Allen (1997) conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões: a) afetiva (vinculado às expectativas atendidas e às condições de trabalho), b) instrumental (vinculado à disponibilidade de emprego e aos benefícios do emprego); c) normativa (vinculado ao sentimento de dever e valores pessoais).

Cada tipo de comprometimento produz uma reação diferente: o afetivo apóia-se no orgulho ao trabalho, no desejo de filiação e no prazer de ser membro, desenvolvendo um tipo de vínculo entre o empregado e sua organização, o qual se caracteriza por um sentimento de pertencer, de sentir-se bem na organização, de ver os problemas da organização como seus e de forte apego emocional.

O comprometimento instrumental produz apenas um compromisso passivo apoiado na impossibilidade de abandonar a situação atual. É aquele

que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro pelos altos custos associados a abandonar a organização. Pode ser decorrente do sentimento de ter investido muito de si na empresa e não ter condições de conseguir algo melhor. Já o comprometimento normativo gera uma propensão ao compromisso, apoiado na identificação com os valores e deve-se a um sentimento de obrigação de retribuir o que a organização fez ou faz, bem como uma idéia geral de que todo empregado deve ser leal à sua organização.

Meyer & Allen (1997) caracterizam os indivíduos nas três dimensões da seguinte forma: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem. Aqueles cuja ligação está baseada no comprometimento instrumental continuam empregados porque precisam. Empregados com alto grau de comprometimento normativo julgam que devem permanecer na organização porque têm um sentimento de obrigação.

Esses autores argumentaram que seria mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo como sendo componentes de comprometimento em vez de tipos de comprometimento, porque o relacionamento de um empregado com uma organização pode se refletir em vários graus de todos os três componentes. Por exemplo, um empregado pode sentir um forte apego à organização e também um sentimento de obrigação em permanecer nela. Um segundo empregado pode não gostar de trabalhar para a organização, mas sair seria muito difícil do ponto de vista econômico. Finalmente, um terceiro empregado poderia experimentar um grau considerável de desejo, necessidade e obrigação de continuar com o empregador atual.

## 2.4 PESQUISAS BRASILEIRAS

No Brasil, os estudos sobre o comprometimento no trabalho restringem-se, praticamente, ao foco organizacional. Tais estudos inserem-se na maioria das vezes na perspectiva afetiva, utilizando o instrumento proposto por Mowday et al. (1982), traduzido e adaptado para o contexto do serviço público por Borges-Andrades et al. (1989) e depois ampliado para outros contextos por

Bastos (1994), com focos múltiplos de comprometimento. A partir do trabalho de Medeiros (1997), adotou-se o modelo de Meyer & Allen (1997), que apontou o comprometimento à perspectiva de múltiplos comprometimentos.

Conforme demonstrado no Quadro 1, ressaltamos os principais aspectos das diversas pesquisas realizadas no Brasil, como o nome do pesquisador, empresa pesquisada, objetivo e resultado da pesquisa, sem, no entanto, preocupação em recuperar histórica e conceitualmente toda a riqueza de suas propostas.

Pode-se verificar uma correlação dos objetivos dessas pesquisas, em que cada pesquisador procurou analisar os antecedentes do comprometimento organizacional, na tentativa de construir, de forma exploratória, modelos explicativos de comprometimento em amostras de trabalhadores. Os resultados encontrados são bastante coerentes, destacando a importância das variáveis organizacionais, principalmente a oportunidade oferecida para o crescimento e realização profissional do trabalhador.

Quando comparados os resultados das pesquisas realizadas no Brasil com as do exterior, Borges-Andrade (1994) aponta algumas diferenças relevantes. No exterior, as variáveis de maior peso são as pessoais, o planejamento e manejo das atividades e a qualidade da liderança; enquanto no Brasil aparecem as variáveis ligadas à oportunidade de crescimento ocupacional, à justiça das políticas de Recursos Humanos e ao status da organização.



**QUADRO 1**  
LEVANTAMENTO DAS PESQUISAS BRASILEIRAS

(Continua...)

<b>Pesquisador(es)</b>	<b>Ano da pesquisa</b>	<b>Empresa(s) pesquisada(s)</b>	<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Resultado da pesquisa</b>	<b>Modelo teórico utilizado</b>
Borges-Andrade, Xavier & Afanasieff	1989	Empresa Brasileira de Pesquisa em Agropecuária (EMBRAPA)	Identificar, dentre as variáveis – pessoais, de papel organizacional, de grupo de trabalho, de características organizacionais e de ambiente externo – aquelas que eram as preditoras do comprometimento dos funcionários dos perfis-meio (unidades da sede) e fim (unidades descentralizadas)	Os aspectos de maior correlação positivos com o comprometimento nas unidades de perfis-meio e fim foram os da variável organizacional, sendo os mais importantes a existência de um sistema justo de promoções e de oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional	Mowday et al.
Brandão	1991	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	Identificar os fatores que poderiam determinar o nível de comprometimento dos servidores técnico-administrativos	O fator que mais se destacou como preditor foi o conjunto de variáveis organizacionais, mais precisamente as que se referiam à oportunidade de crescimento na carreira e progresso profissional	Monday et al.
Gama	1993	Fundação João Pinheiro	Explicar o comprometimento organizacional por meio das variáveis preditoras que descrevessem características pessoais, funcionais, organizacionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho e ambiente externo dos pesquisadores e servidores de apoio	O comprometimento aumenta na medida que aumentam as oportunidades de crescimento profissional, a segurança no emprego (variável organizacional), e a satisfação com a supervisão recebida (grupos de trabalho), dentre outros aspectos	Monday et al.

Nota:Quadro construído com base nos trabalhos apresentados pelos pesquisadores citados.

**QUADRO 1**  
LEVANTAMENTO DAS PESQUISAS BRASILEIRAS

(Continua...)

<b>Pesquisador(es)</b>	<b>Ano da pesquisa</b>	<b>Empresa(s) pesquisada(s)</b>	<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Resultado da pesquisa</b>	<b>Modelo teórico utilizado</b>
Dias	1993	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais (EMATER/MG)	Estabelecer os preditores do comprometimento mais significativos entre os empregados técnicos e administrativos, com ênfase na natureza afetiva de identificação e envolvimento desses com a organização	As variáveis satisfação com possibilidades de crescimento na carreira e progresso profissional e satisfação com compensação e oferta de treinamento destacaram-se como as de maior poder explicativo do comprometimento	Monday et al.
Bastos	1994	Vinte organizações do setor público e privado da Bahia	Identificar os padrões de comprometimento dos empregados dessas organizações e seus preditores, focalizando a carreira, o sindicato e a organização no contexto do trabalho	Foram identificados oito distintos padrões de comprometimento: anti-sindicato, sindicalista, profissional, profissional-sindicalista, descomprometido, comprometido, localista e descomprometimento com a carreira	Monday et al.
Pena	1995	Faculdades de Ciências Econômicas (FACEs) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)	Investigar as relações do comprometimento organizacional em relação à ética do trabalho nos professores da FACE/UFMG e da FACE/PUC, bem como identificar os preditores do comprometimento organizacional e padrões de comportamento com relação à carreira e à organização	Os professores mostraram-se mais comprometidos com as respectivas instituições do que com a carreira, sendo a oportunidade de crescimento, sistema justo de promoção, influência da universidade no País e oportunidade de desenvolvimento pessoal as variáveis que apresentaram correlação positiva com comprometimento	Monday et al.

## QUADRO 1

### LEVANTAMENTO DAS PESQUISAS BRASILEIRAS

(Continua...)

<b>Pesquisador(es)</b>	<b>Ano da pesquisa</b>	<b>Empresa(s) pesquisada(s)</b>	<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Resultado da pesquisa</b>	<b>Modelo teórico utilizado</b>
Britto	1995	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Investigar os padrões de comprometimento dos professores universitários com a carreira e com a organização e sua correlação com estresse.	Os professores apresentaram alto índice de comprometimento, tanto com a carreira quanto com a organização, bem como baixo nível de estresse.	Monday et al.
Moraes & Marques	1996	Universidades Federais de: Minas Gerais (UFMG), de Viçosa (UFV), de Juiz de Fora (UFJF) e de Ouro Preto (UFOP)	Realizar o diagnóstico e a comparação dos níveis de comprometimento organizacional dos funcionários técnico-administrativos dessas universidades e identificar as variáveis preditoras dos modelos de comprometimento afetivo e comportamental	O conteúdo do trabalho – identificação e significado da tarefa – e fatores contextuais, como a satisfação com o ambiente social e com as recompensas, são influenciadores importantes do comprometimento organizacional	Monday et al.
Zehuri	1997	Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais (TRT/MG)	Realizar o diagnóstico e a comparação dos níveis de comprometimento organizacional de diretores e servidores de apoio judiciário da Primeira Instância da Justiça do Trabalho da Terceira Região, bem como identificar as variáveis preditoras dos modelos de comprometimento comportamental e afetivo	As variáveis que mais se destacaram foram as referentes ao conteúdo e contexto do trabalho, especialmente no modelo de comprometimento afetivo	Monday et al.

**QUADRO 1**  
LEVANTAMENTO DAS PESQUISAS BRASILEIRAS

(Conclusão)

<b>Pesquisador(es)</b>	<b>Ano da pesquisa</b>	<b>Empresa(s) pesquisada(s)</b>	<b>Objetivo da pesquisa</b>	<b>Resultado da pesquisa</b>	<b>Modelo teórico utilizado</b>
Medeiros	1997	201 pequenas empresas do Rio Grande do Norte relacionadas com as atividades industriais, comerciais e serviços	Identificar as correlações entre padrões de comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho dos indivíduos	O agrupamento dos indivíduos em oito padrões distintos de comprometimento organizacional	Meyer & Allen
Bandeira	1999	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ETC)	Investigar variáveis comportamentais e práticas de recursos humanos	As variáveis de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento) influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento	Meyer & Allen

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A pesquisa realizada caracterizou-se como empírica descritiva e foi definida com base na literatura dos autores abaixo, sob dois aspectos: no primeiro, levantamento das características pessoais dos grupos de comissionados com vínculo empregatício (efetivo e não-efetivo); no segundo, relação dos padrões do comprometimento organizacional existentes nos grupos.

Para Gil (1991), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Segundo Cervo & Bervian (1983), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. No entanto, procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica. A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, dentre elas, os estudos exploratórios, estudos descritivos, pesquisa de opinião e estudo de caso. A pesquisa descritiva, em suas diversas formas, trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade.

De acordo com Tripodi et al. (1975), a pesquisa descritiva se subdivide em estudos de verificação de hipótese, estudo de avaliação de programa e estudo de descrição de população que possui, como função primordial, a exata descrição de certas características quantitativas de populações como um todo, organizações ou outras coletividades específicas. Geralmente, essas pesquisas contêm um grande número de variáveis e utilizam técnicas de amostragem para que apresentem caráter representativo. Quando pesquisam aspectos qualitativos, como atitudes e opiniões, empregam escalas que permitem a quantificação.

### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa descritiva, não há necessidade de estabelecer hipóteses explícitas (Greenwood, 1973 citado por Gama, 1993), pois ela induz a um modelo explicativo. Todavia, algumas questões básicas orientaram o presente estudo:

- a) Há diferenças de tipo e grau de comprometimento entre os dois grupos de comissionados, considerando os vínculos empregatícios distintos?
- b) Há diferenças de tipo e grau de comprometimento no mesmo grupo de comissionados, quando comparados entre as diversas Secretarias?

### 3.3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar e comparar o grau e tipo – afetivo, instrumental ou normativo – de comprometimento organizacional dos agentes públicos comissionados da Prefeitura Municipal de Vitória. A partir daí, alguns objetivos específicos serviram para guiar a pesquisa e fornecer subsídio à obtenção dos resultados almejados. Procurou-se identificar:

- a) o grau de comprometimento organizacional dos comissionados efetivos e não-efetivos;
- b) os tipos de comprometimento organizacional presentes nos comissionados efetivos e não-efetivos;

### 3.3 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

A organização, foco do presente estudo, é o Poder Executivo Municipal – Prefeitura Municipal de Vitória – pessoa jurídica de direito público interno, com sede na Av. Marechal Mascarenhas de Moraes, 1927, Bento Ferreira, Vitória, ES, onde funcionam as Secretarias meio (Administração, Fazenda, Procuradoria, Auditoria, Desenvolvimento Econômico e Gabinete do Prefeito), sendo as Secretarias fim (Saúde, Educação, Transporte, Serviços Urbanos,

Cultura, Desenvolvimento Urbano, Meio Ambiente, Cidadania, Ação Social, Obras e Administrações Regionais) localizadas em diversos pontos do Município.

A PMV, como qualquer instituição pública, possui duas funções essenciais, uma como promotora do processo decisório coletivo e outra como prestadora de serviços à população. Como promotora de decisão coletiva, elabora, articula e aprova leis, políticas e outros instrumentos específicos; como prestadora de serviços, ela deve organizar a sua ação da maneira mais eficiente possível, visando a melhor qualidade dos serviços ofertados ao cidadão.

Para isso, há mecanismos de controle interno que asseguram a proteção ao seu patrimônio e garante que os atos dos agentes públicos estejam estritamente vinculados ao cumprimento da missão institucional que lhe foi destinada pela sociedade. O controle interno promove o comportamento ético e a responsabilização dos agentes públicos, para que o cidadão não seja visto como um mero cliente dos serviços públicos. Embora seja considerado assim nas situações em que se utiliza de determinados serviços públicos, o cidadão, como indivíduo ou grupo social sujeito ao poder do Município, quase nada tem a ver com as regras e padrões de satisfação do cliente das organizações privadas, a não ser aquelas relativas à excelência do atendimento.

O cidadão não é cliente quando é fiscalizado, quando paga imposto, enfim, quando o seu relacionamento com o Município ocorre em função de cumprimento de uma determinação legal, imposta pelo poder público, à revelia de sua vontade. Nesses casos, o foco é no cidadão e a preocupação da PMV é atender as suas expectativas no sentido de fazer com que o resultado da ação do Município seja benéfico à coletividade. Essa concepção vem funcionando de forma estruturada e contínua, porque a PMV tem estimulado o cidadão a ser mais ativo, a participar mais como controlador da qualidade da administração pública.

A atual administração apresenta ainda indicadores de receita orçamentária excelentes em relação à maioria dos municípios brasileiros; está

com o pagamento de pessoal em dia; possui um grau de endividamento reduzido no sistema financeiro; e detém credibilidade com os contribuintes.

### **3.3.1 Histórico**

A Prefeitura Municipal de Vitória foi criada pela Lei 582, no ano de 1908, pelo Governador do Estado do Espírito Santo, Jerônimo Monteiro, o qual nomeou, em 14 de dezembro de 1908, o engenheiro Ceciliano Abel de Almeida para ser o primeiro prefeito de Vitória.

No ano de 1953, na administração do prefeito Arnaldo Duarte Rabelo, a Prefeitura Municipal de Vitória sofreu a primeira intervenção organizacional global que se constituiu no primeiro esforço mais definido, sistemático e, ao mesmo tempo, com resultados palpáveis de organização dos vários serviços que se reuniam sob a coordenação da Prefeitura de Vitória. Consubstanciou-se esse esforço, principalmente na Lei 336/53, à qual se sucedeu o Regimento Interno dos Serviços Administrativos da Prefeitura (Decreto 2.430, de 16 de janeiro de 1954). Esses documentos constituíram o que se chamou de “Plano Estrutural em Vigor”, isto é, um conjunto de princípios e normas que orientaram a organização da Administração Municipal até 1970.

Em 1970/71, o prefeito Décio da Silva Thevenard preparou o Plano Geral de Reorganização, voltado para a reorganização administrativa geral e de planejamento do Governo Municipal de Vitória. Os objetivos iniciais da reestruturação eram:

- elaboração de um novo organograma estrutural geral para a Prefeitura, com identificação de seus graus divisionais;
- elaboração do Regulamento Geral e dos Regimentos Internos dos órgãos de primeiro grau divisional, com identificação de sua estrutura orgânica, das atribuições dos órgãos e dos preceitos a serem obedecidos no seu funcionamento.



Em 1976/77, na gestão do prefeito Setembrino Pelissari, foi realizada uma nova reforma administrativa que veio satisfazer as seguintes necessidades:

- elaboração de novo organograma;
- elaboração do Plano de Cargos e Salários;
- estudo de viabilidade da aplicação de tratamento automático de informações.

A partir da gestão do prefeito Vítor Buaiz (1989-92), iniciou-se uma administração pública gerencial, orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados, utilizando princípios como a descentralização e a delegação de autoridade, com limites bem definidos da atuação do Município, visando à redução dos gastos públicos em curto prazo e o aumento da eficiência em médio prazo. Essa nova administração pública abrangeu a esfera institucional, estrutural, funcional e comportamental, da seguinte forma:

- institucional: mapeando as inter-relações entre a Prefeitura e as demais organizações públicas e privadas;
- estrutural: concebendo um novo desenho organizacional para o Poder Executivo Municipal a ser consubstanciado em forma de Projeto de Lei, integrado e baseado em parâmetros doutrinários que norteassem as ações básicas do Governo Municipal;
- funcional: identificando, analisando e racionalizando as principais rotinas e fluxos operacionais, permitindo a eliminação de procedimentos obsoletos, maximizando a eficiência da Administração Municipal no atendimento ao seu público interno e externo;
- comportamental: definindo e normatizando políticas e procedimentos relativos à gestão de recursos humanos na Prefeitura, englobando treinamento e desenvolvimento de indivíduos e grupos atuantes no ambiente organizacional.

De 1993 a 1996, o prefeito Paulo Cesar Hartung Gomes consolidou a administração pública gerencial, baseando-se, exclusivamente, na prioridade das políticas sociais, nos valores democráticos, no interesse público, na

recuperação da eficácia e da credibilidade do setor público, no equilíbrio financeiro-orçamentário e na austeridade administrativa. As principais medidas adotadas nessa gestão foram:

- implantação do Programa Municipal de Qualidade e Produtividade, Planejamento Estratégico e Orçamento Popular;
- instrumento de gestão colegiada;
- medidas de qualificação gerencial;
- órgãos colegiados com participação popular.

No início da atual gestão, o prefeito Luiz Paulo Vellozo Lucas definiu suas prioridades num Plano Estratégico da Cidade 1997-2000, que permitiu a realização das reformas administrativa, previdenciária e tributária, garantindo a manutenção da capacidade de investimento para a execução dos projetos prioritários de Governo. A realização do Plano Estratégico pressupõe a participação efetiva dos seguintes segmentos:

- população de Vitória: atuando de forma ativa na definição compartilhada de ações para a melhoria da qualidade de vida e com propostas para a melhoria dos serviços prestados pela Prefeitura;
- Câmara Municipal: concretizando os anseios legítimos da comunidade;
- iniciativa privada: atuando em parceria com a Prefeitura, promovendo o aumento do trabalho produtivo e da renda, em prol da melhoria da qualidade de vida da população;
- funcionários públicos: como principais agentes na prestação de serviços de qualidade à população, da qual fazem parte; e
- administradores da Prefeitura: aprofundando a gestão participativa com os vários segmentos da sociedade e valorizando os funcionários da Prefeitura, na construção de uma comunidade moderna e socialmente mais justa.

### **3.3.2 Missão**

A missão da Prefeitura Municipal de Vitória é promover o exercício da cidadania e a permanente melhoria da qualidade de vida da população de Vitória. Para que a Prefeitura possa cumprir a sua missão, os valores da Administração estão embasados nos seguintes princípios:

- consolidação da democracia com a participação da sociedade no exercício dos seus direitos e deveres fundamentais;
- adoção de políticas públicas integradas para a melhoria das condições de vida da população;
- promoção do desenvolvimento a fim de assumir o papel de indutor do trabalho e da renda;
- valorização e potencialização do desenvolvimento do servidor como condições essenciais para a construção de uma administração pública de qualidade.

### **3.3.3 Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional da PMV é constituída de 17 secretarias e 7 regionais (ANEXO B), com um contingente de 7.721<sup>18</sup> agentes públicos, dos quais 80,84% pertencem ao quadro permanente (efetivos e efetivados) e 19,16%, ao quadro não permanente (comissionados e contratados).

### **3.3.4 Políticas de recursos humanos**

A sistematização das políticas de recursos humanos da PMV, apesar de essas políticas estarem atreladas a trâmites legais, burocráticos e morosos, busca um modelo de gestão mais participativo, flexível, autônomo e

---

<sup>18</sup> Dados fornecidos em 14-2-2000, pelo Serviço de Cadastro do Departamento de Recursos Humanos da Secretaria Municipal de Administração.

autogerenciado nas áreas em que goza de certa liberdade e autonomia, como no Núcleo de Capacitação, atuando em prol do agente público com dinamismo, para enfrentar o cenário globalizado, cada vez mais exigente de uma administração pública de qualidade.

Para que se possa enfrentar esse desafio e encontrar a melhor estratégia para competir local e globalmente, a PMV priorizou três projetos na área de recursos humanos:

a) Potencialização da área de recursos humanos: visa garantir uma gestão eficiente e de qualidade, dotando a área de recursos humanos de estrutura, métodos, processos e tecnologias modernas. Uma ação desse projeto é a readequação da política de cargos e salários que possibilita o desenvolvimento de carreira. Para isso, pretende-se adotar salários compatíveis com o mercado de trabalho; promover a correção de distorções salariais internas; simplificar o plano de cargos, tornando suas competências mais amplas e genéricas; restringir as carreiras somente para servidores em funções exclusivas de Estado mais permanentes; permitir a mobilidade funcional; estabelecer escolaridade mínima de segundo grau completo para ingresso; manter aproximadamente 50% dos cargos comissionados ocupados por servidores do Município. Obviamente, qualquer modificação nesses aspectos depende da manutenção do equilíbrio fiscal e orçamentário da Instituição e da anuência do Legislativo.

b) Qualidade de vida do servidor: objetiva promover o bem-estar do agente público em seu ambiente de trabalho, a fim de valorizá-lo como pessoa e profissional e aumentar seu índice de satisfação. Para isso, vem desenvolvendo, em conjunto com as demais Secretarias, ações nas áreas social, de saúde e educacional/cultural/ lazer, tendo como principais ações:

- café da manhã com o prefeito: possibilitar uma aproximação maior do prefeito com os servidores;
- programa de preparação para aposentadoria: preparar os servidores em fase de aposentadoria, não só para o momento em que deixarem

a PMV, mas também, oferecer-lhes alternativas que enriqueçam o tempo que lhes serão disponibilizados;

- datas comemorativas: promover integração/confraternização entre os agentes públicos (agentes políticos e servidores públicos);
- atividades físicas: incentivar a atividade física, por intermédio da natação, hidroginástica, musculação, yoga, dança de salão, como fontes de manutenção da saúde e diminuição do estresse;
- palestras: informar e orientar os agentes públicos quanto à importância da ação preventiva na manutenção da saúde integral;
- projeto universidade para todos: possibilitar a participação dos servidores oriundos de escolas públicas e de baixa-renda em cursos pré-vestibulares;
- descobrindo talentos: valorizar os servidores propiciando a divulgação e exposição de seus trabalhos artísticos e potencial criativo.

c) Desenvolvimento e qualificação profissional: visa desenvolver um processo contínuo e sistemático de capacitação a fim de atribuir ao servidor o papel de agente de seu próprio desenvolvimento profissional e pessoal. Para isso, as atividades de treinamento e qualificação profissional ganharam, em 1997, um Núcleo de Capacitação que priorizou três níveis de ação: a) desenvolvimento funcional, que visa desenvolver conhecimentos e habilidades dos agentes públicos nas áreas técnica e comportamental; b) desenvolvimento gerencial, que objetiva desenvolver habilidades gerenciais; c) especialização “lato sensu”, que cria a oportunidade de participação em cursos de pós-graduação em áreas de interesse da Administração Pública Municipal, além do benefício (Dec. 9574/95) que concede licença, com vencimento, para o servidor participar de cursos de mestrado e doutorado.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A atual pesquisa foi realizada nas dezessete Secretarias e sete Regionais que compõem a estrutura organizacional da Prefeitura Municipal de Vitória. O universo da pesquisa constitui-se dos agentes públicos em cargos comissionados do quadro permanente (efetivos) e do não-permanente (não-efetivos), lotados nessas Secretarias, que possuíam escolaridade mínima de 2º grau completo.

O universo da pesquisa foi de 693 agentes públicos, sendo a amostra estratificada em dois grupos de comissionados: efetivo e não-efetivo, ambos com escolaridade mínima de 2º grau completo (TAB. 1).

A opção de realizar a pesquisa somente com os funcionários que ocupam cargos comissionados (gerenciais) tem por objetivo estabelecer uma igualdade funcional, para que, na avaliação do problema, prevaleça a relação do vínculo empregatício existente entre os grupos. Já a exigência da escolaridade mínima de 2º grau justifica-se pela intenção de nivelar o grau de conhecimento e expectativa de vida desses grupos.

**TABELA 1**  
AMOSTRA ESTRATIFICADA DOS COMISSIONADOS

	GRUPO DOS EFETIVOS	GRUPO DOS NÃO-EFETIVOS	TOTAL	%
População	294	518	812	100,00
Universo	246	447	693	85,34
Amostra	85	152	237	34,09

Fonte: SEMAD/RH/RS/CM

Outro aspecto a considerar é que os comissionados excluídos da população são basicamente os que exercem funções de forma itinerante e com horários fora dos padrões da PMV, o que também dificultaria a coleta dos dados.

A escolha dos comissionados que responderam ao questionário, pertencentes a cada grupo, foi feita pela técnica de amostragem estratificada, selecionando-os aleatoriamente em cada Secretaria, a fim de aumentar a representatividade do universo a ser pesquisado (TAB. 2).

O cálculo da amostra foi feito por meio de procedimento estatístico, apropriado a um nível de confiabilidade de 95% e margem de erro máxima de 2%, conforme fórmula abaixo:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot \sigma^2}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot \sigma^2}$$

onde:

n = tamanho da amostra

Z = valor da variável Z para a confiabilidade adotada

$\sigma^2$  = variância da população<sup>19</sup>

e = precisão da amostra ou erro máximo admitido

N = número de elementos da população finita

---

<sup>19</sup> A estimativa da variância populacional baseou-se na suposição de “pior caso”, ou seja, de máxima variância, quando metade dos respondentes atribuem nota 1 (extremo inferior) e a outra metade atribuem nota 5 (extremo superior).

**TABELA 2**  
DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SECRETARIA

SECRETARIA	GRUPO DOS EFETIVOS		GRUPO DOS NÃO-EFETIVOS	
	Universo	Amostra	Universo	Amostra
AUDIT	2	1	8	3
GAB	9	3	50	17
PROJUR	4	1	9	3
REG	5	2	9	3
SEMAD	15	6	45	15
SEMAS	7	2	21	10
SEMCID	1	1	20	7
SEMC	2	1	15	5
SEMDE	1	1	14	5
SEDUR	18	6	28	10
SEME	88	30	21	7
SEMESP	1	1	10	3
SEMFA	34	11	10	3
SEMMAM	9	4	23	8
SEMOB	11	3	31	11
SEMURB	3	1	35	12
SEMUS	27	9	50	17
SETRAN	9	3	40	14
TOTAL	246	85	447	152

Fonte: SEMAD/RH/RS/CM

Nota: Foi utilizado o percentual de 34,09% do quantitativo de cada Secretaria, selecionada por grupo, para definir a amostra. No entanto, quando o universo de comissionados da Secretaria era um, não se tomou por base a percentagem e sim a representatividade.



### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado na coleta de dados foi o questionário, apresentado no ANEXO A, constituído com base nos trabalhos de Meyer & Allen (1997), adaptado e testado por Bandeira (1999). Tendo em vista as particularidades desta pesquisa, o questionário foi novamente adaptado em forma e conteúdo.

O levantamento de dados foi realizado por meio de perguntas fechadas medidas em escala tipo Likert, admitindo valores de 1 a 5, sendo:

1. Discordo totalmente
- 2 . Discordo em parte
- 3 . Nem concordo nem discordo
- 4 . Concordo em parte
- 5 . Concordo totalmente

O instrumento em questão aborda dezoito itens que avaliam o grau de comprometimento afetivo (AFET.1, AFET.2, AFET.3, AFET.4, AFET.5, AFET.6); instrumental (INST.7, INST.8, INST.9, INST.10, INST.11, INST.12), e normativo (NORM.13, NORM.14, NORM.15, NORM.16, NORM.17, NORM18). Há ainda um item adicional que afere a satisfação geral do comissionado com a organização e outro que permite, ao respondente, marcar cinco características mais importantes numa empresa. Os demais itens referem-se aos dados pessoais e funcionais do indivíduo e têm como objetivo traçar o perfil dos participantes da pesquisa.

### 3.6 COLETA DE DADOS

De posse da relação, em ordem alfabética, de todos os agentes públicos em cargo comissionado com pelo menos 2º grau completo, divididos por local de trabalho e respectivos telefones, foi efetuado o sorteio de tantos quantos comissionados eram necessários para compor a amostra de cada grupo de

comissionados – efetivos e não-efetivos – de acordo com o quantitativo estabelecido na TAB. 2.

Os dados foram coletados no mês de junho e julho de 2000, da seguinte forma: agendamento de visita, por telefone, com os comissionados sorteados para entrega do questionário; apresentação em seu local de trabalho, pessoalmente, dos objetivos e finalidade da pesquisa, além da reiteração do sigilo das respostas; entrega do questionário acompanhado de uma carta de apresentação com os devidos esclarecimentos; e, posteriormente, retorno ao local de trabalho do comissionado para recolhimento do questionário preenchido.

### 3.7 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada utilizando-se o programa estatístico SPSS versão 8.0 para Windows. O tratamento dos dados da pesquisa foi realizado por meio de análise multivariada.

Para fazer o tratamento dos dados com profundidade, foram utilizadas várias técnicas estatísticas: testes estatísticos para verificação de relacionamento entre variáveis: qui-quadrado, coeficiente de incerteza U e estatística Eta; análise fatorial e análise discriminante. O emprego dessas várias técnicas aconteceu em decorrência da natureza dos dados coletados e dos problemas de pesquisa.

Inicialmente, foi realizado um estudo exploratório para descrever o perfil dos respondentes, por meio das variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, tempo de serviço e grau de instrução. Foram realizados testes estatísticos para estabelecer a significância das associações dessas variáveis com o vínculo, cruzando tabelas de cada variável com o vínculo do comissionado. As percentagens para cada opção de resposta permitiram, de modo bem simples, ter uma idéia do comportamento dos dois grupos de comissionados em relação a cada uma das variáveis.

Em seguida, foi verificada a associação das variáveis relacionadas com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo (18 itens do questionário) ao vínculo. Devido à não existência no pacote SPSS 8.0 de um método apropriado para a escala real das variáveis ordinais (de comprometimento) e nominal (do vínculo), para verificação do relacionamento entre elas e das restrições quanto ao uso de métodos, levando em conta a hierarquia na escala das variáveis, optou-se pelo teste estatístico do qui-quadrado e do coeficiente de incerteza U (para verificação da grandeza da associação).

Admitindo que se possa considerar a escala de comprometimento (tipo Likert) como intervalar, foi calculado o coeficiente Eta para avaliar a associação entre a escala de comprometimento e o vínculo empregatício, bem como verificar o nível de concordância dos resultados. Foi feita ainda uma análise descritiva dos grupos de comissionados para relacionar os indivíduos com os fatores. Finalmente, efetuou-se uma análise discriminante, com o objetivo de verificar se as variáveis em estudo são capazes de discriminar os grupos de comissionados segundo o vínculo empregatício.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo encontra-se dividido em quatro partes principais, planejadas de modo a proporcionar um entendimento mais claro dos resultados alcançados. A primeira seção descreve o perfil dos respondentes. São apresentadas tabelas de freqüências e gráficos de cada uma das variáveis pesquisadas, tais como: sexo, faixa etária, estado civil, grau de instrução e tempo de serviço.

O segundo tópico mostra os principais resultados revelados pelos cruzamentos de cada uma das 18 variáveis do comprometimento com o vínculo empregatício do comissionado

A terceira seção contempla a análise fatorial, demonstrando as variáveis que mais contribuem com o modelo das três dimensões de Meyer & Allen (1997).

O quarto e último tópico discrimina e classifica o vínculo do comissionado diante das variáveis de comprometimento afetivo, instrumental ou normativo.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A TAB. 3 mostra o resultado do **p-valor** relativo ao teste qui-quadrado, utilizado para verificar a associação das variáveis relacionadas com sexo, faixa etária, estado civil, tempo de serviço e grau de instrução (perfil dos respondentes) ao vínculo. Sempre que o seu valor for inferior a 0,05, teremos que o teste será significativo ao nível de 5%, isto é, a associação é estatisticamente assumida como verdadeira para o nível de significância considerado.

**TABELA 3**  
VALORES DA DEPENDÊNCIA DOS CRUZAMENTOS

CRUZAMENTO	P-VALOR
Sexo x Vínculo	0,543
Faixa etária x Vínculo	<b>0,015</b>
Estado civil x Vínculo	0,502
Tempo de serviço x Vínculo	<b>0,001</b>
Grau de instrução x Vínculo	0,268

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado para o conjunto de todos os respondentes na variável sexo apresentou um equilíbrio: 42,6% são homens e 57,4% mulheres (TAB. 4).

**TABELA 4**  
TABULAÇÃO CRUZADA: SEXO X VÍNCULO

		Vínculo		
		Efetivo	Não-efetivo	Total
Sexo Masculino	Frequência	34	67	101
	% vínculo	40,0%	44,1%	42,6%
Feminino	Frequência	51	85	136
	% vínculo	60,0%	55,9%	57,4%
Total	Frequência	85	152	237
	% vínculo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando analisado por grupo (efetivos e não-efetivos), também não foi detectada diferença significativa entre as proporções de homens e mulheres (GRÁF. 1).

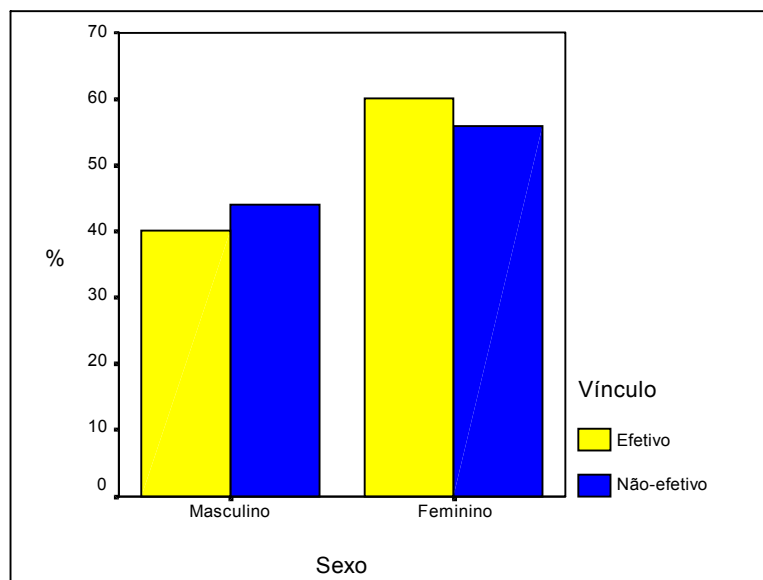


GRÁFICO 1 – Frequência de sexo x vínculo

A TAB. 5 mostra que, em relação à idade, no conjunto, houve uma grande concentração na faixa etária acima de 41 anos (42,2%). As faixas etárias de 25 a 30, 31 a 35 e 36 a 40 apresentaram percentagens relativamente próximas, havendo uma menor incidência na faixa abaixo de 25 anos (4,2%).

**TABELA 5**  
TABULAÇÃO CRUZADA: FAIXA ETÁRIA X VÍNCULO

		Vínculo		
		Efetivo	Não-efetivo	Total
Faixa etária	abaixo de 25	Frequência	10	10
		% vínculo	6,6%	4,2%
	25 a 30	Frequência	8	28
		% vínculo	9,4%	18,4%
	31 a 35	Frequência	12	27
		% vínculo	14,1%	17,8%
	36 a 40	Frequência	21	31
		% vínculo	24,7%	20,4%
	acima de 41	Frequência	44	56
		% vínculo	51,8%	36,8%
Total		Frequência	85	152
		% vínculo	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Quando comparados idade e vínculo (GRÁF. 2), o teste estatístico mostra que essas variáveis são significativamente dependentes no grupo dos efetivos, possivelmente por se tratar de pessoas maduras, experientes e que detêm a memória da organização.

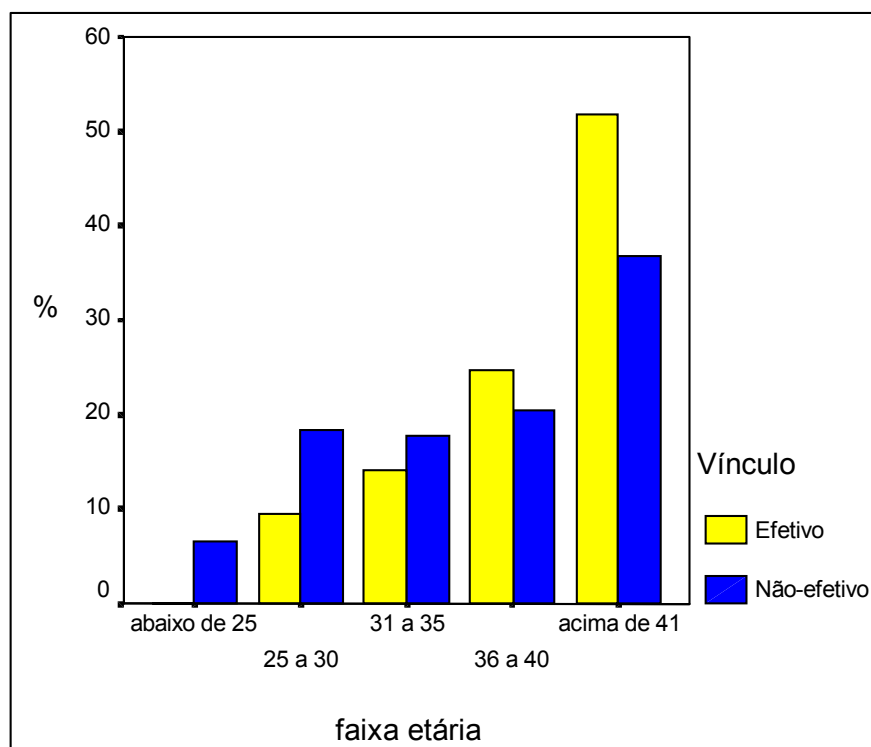


GRÁFICO 2 – Frequência de faixa etária x vínculo



Quanto ao estado civil, do total coletado, a grande maioria é casada (52,3%), 33,3% são solteiros e o restante (14,4%) está distribuído nas demais categorias (TAB. 6).

**TABELA 6**  
TABULAÇÃO CRUZADA: ESTADO CIVIL X VÍNCULO

			Vínculo		Total
			Efetivo	Não-efetivo	
estado civil	solteiro(a)	Frequência	26	53	79
		% vínculo	30,6%	34,9%	33,3%
	casado(a)	Frequência	47	77	124
		% vínculo	55,3%	50,7%	52,3%
	separado(a) judicialmente	Frequência	3	6	9
		% vínculo	3,5%	3,9%	3,8%
	divorciado(a)	Frequência	2	10	12
		% vínculo	2,4%	6,6%	5,1%
	viúvo(a)	Frequência	2	2	4
		% vínculo	2,4%	1,3%	1,7%
	outros	Frequência	5	4	9
		% vínculo	5,9%	2,6%	3,8%
Total		Frequência	85	152	237
		% vínculo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Os grupos de comissionados também não apresentam diferenças quanto ao estado civil, pois o maior percentual é de casados, com 55,3% para os efetivos e 50,7% para os não-efetivos; seguido dos solteiros com 30,6% e 34,9% respectivamente (GRÁF. 3).

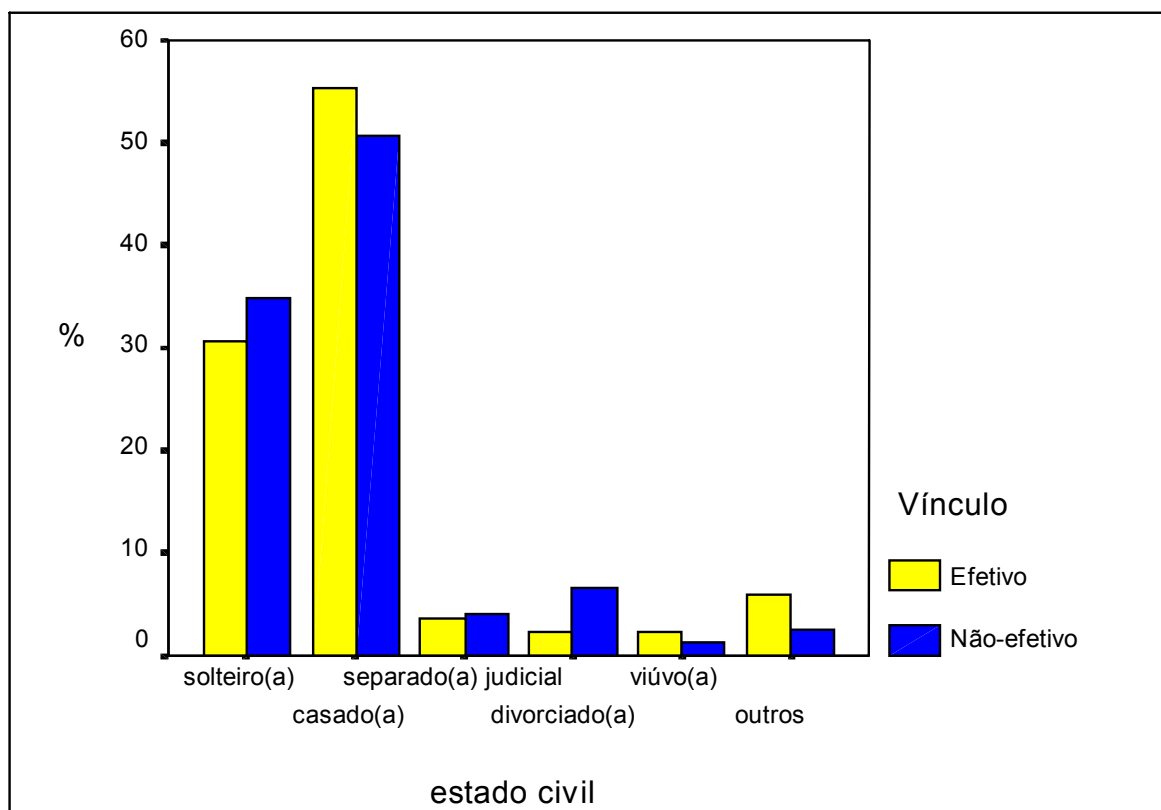


GRÁFICO 3 – Frequência de estado civil x vínculo

Na TAB. 7, o grau de instrução de maior concentração, no geral, é o superior completo (36,7%), seguido de especialização (27,4%) e 2º grau completo (17,7%). As demais categorias apresentam percentagens inferiores a (18,2%).

**TABELA 7**  
TABULAÇÃO CRUZADA: GRAU DE INSTRUÇÃO X VÍNCULO

		Vínculo			
		Efetivo	Não-efetivo	Total	
Grau de instrução	2º grau completo	Frequência	15	27	42
		% vínculo	17,6%	17,8%	17,7%
	superior incompleto	Frequência	8	25	33
		% vínculo	9,4%	16,4%	13,9%
	superior completo	Frequência	31	56	87
		% vínculo	36,5%	36,8%	36,7%
	especialização	Frequência	29	36	65
		% vínculo	34,1%	23,7%	27,4%
	mestrado	Frequência	2	8	10
		% vínculo	2,4%	5,3%	4,2%
Total		Frequência	85	152	237
		% vínculo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Nos grupos, a distribuição do grau de instrução também foi equilibrada. Comparando as percentagens, a maior concentração ocorreu no nível superior, com 36,5% para os efetivos e 36,8% para os não-efetivos, seguido de especialização com 34,1% e 23,7%, respectivamente (GRÁF. 4).

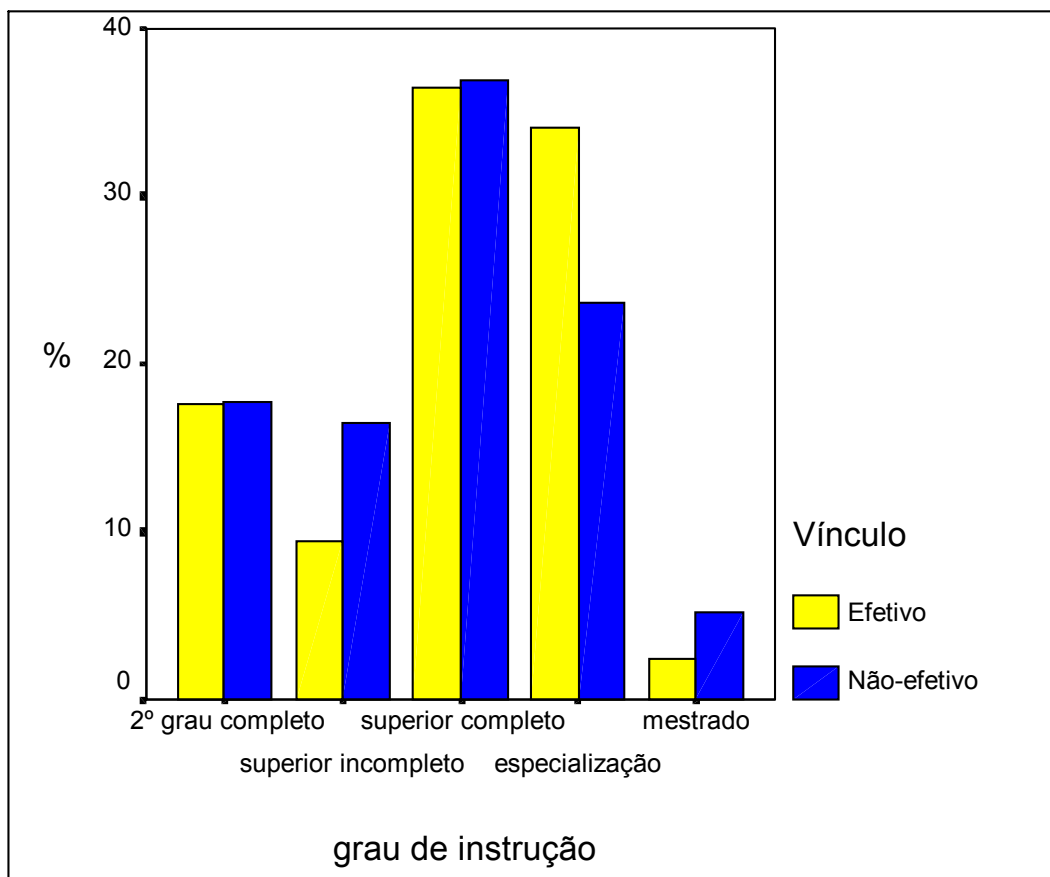


GRÁFICO 4 – Frequência de grau de escolaridade x vínculo

O tempo de serviço na PMV aparece distribuído de forma que 42,6% possuem de 1 a 5 anos; 21,1% de 6 a 10 anos; e 11% de 11 a 15 anos, sendo as demais opções com percentagens inferiores a 16% (TAB. 8).

**TABELA 8**  
TABULAÇÃO CRUZADA: TEMPO DE SERVIÇO X VÍNCULO

		Vínculo			
		Efetivo	Não-efetivo	Total	
Tempo de serviço	menos de 1 ano	Frequência	1	21	22
		% vínculo	1,2%	13,8%	9,3%
	1 a 5 anos	Frequência	7	94	101
		% vínculo	8,2%	61,8%	42,6%
	6 a 10 anos	Frequência	21	29	50
		% vínculo	24,7%	19,1%	21,1%
	11 a 15 anos	Frequência	20	6	26
		% vínculo	23,5%	3,9%	11,0%
	16 a 20 anos	Frequência	16		16
		% vínculo	18,8%		6,8%
	mais de 20 anos	Frequência	20	2	22
		% vínculo	23,5%	1,3%	9,3%
Total		Frequência	85	152	237
		% vínculo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF. 5 demonstra que, entre os grupos, a distribuição do tempo de serviço é significativa para o grupo dos não-efetivos, pois há uma uniformidade nas diversas faixas dos efetivos, enquanto nos não-efetivos está concentrada na faixa de um a cinco anos, possivelmente por se tratar de agentes públicos que têm um mandato predefinido, ou seja, a cada período eleitoral (4 anos), são substituídos.

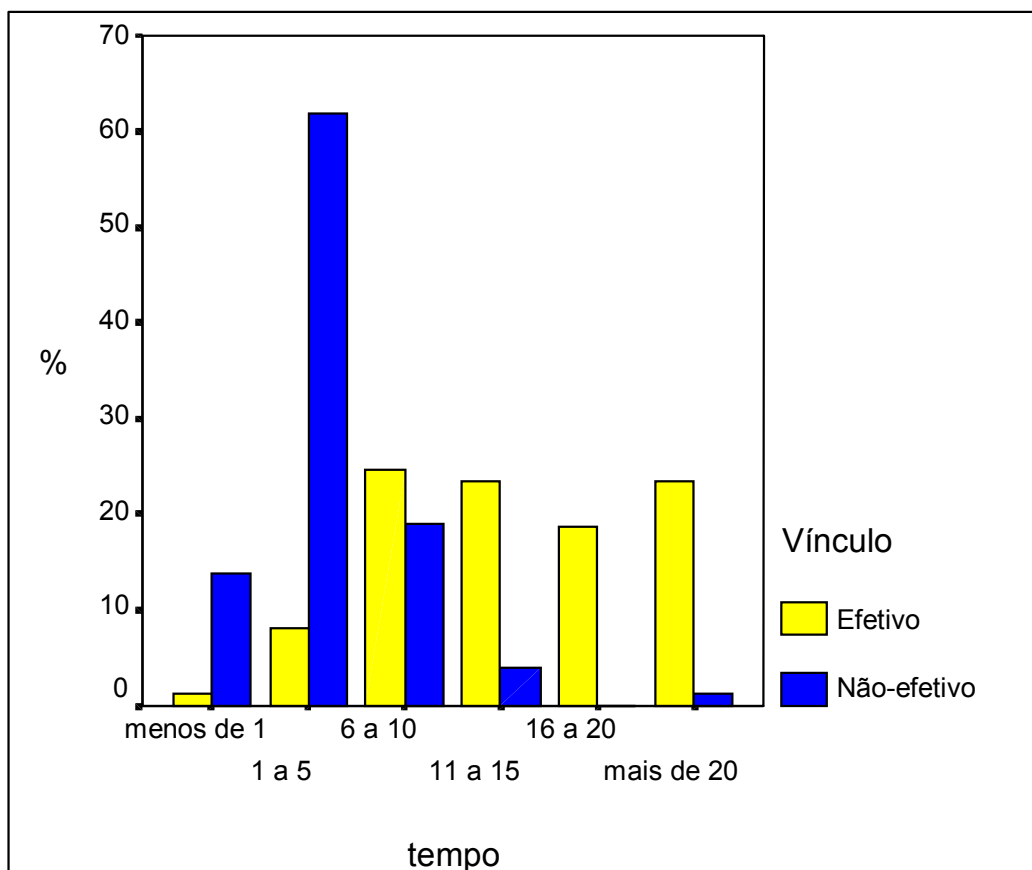


GRÁFICO 5 – Frequência de tempo de serviço x vínculo

Tomando a amostra do nível de satisfação em estudo como um todo, os resultados são surpreendentes: os índices de satisfação dos comissionados com a PMV apresentaram uma pontuação bastante positiva. Cerca de 70% se mostraram satisfeitos e 9% extremamente satisfeitos. Apenas 10% estão insatisfeitos ou extremamente insatisfeitos. Os outros 11% não estão nem satisfeitos nem insatisfeitos (GRÁF. 6). Então, a insatisfação não parece ser um problema tão grave entre os comissionados. No entanto, é preciso observar onde se localizam as insatisfações a fim de minimizá-las ainda mais.

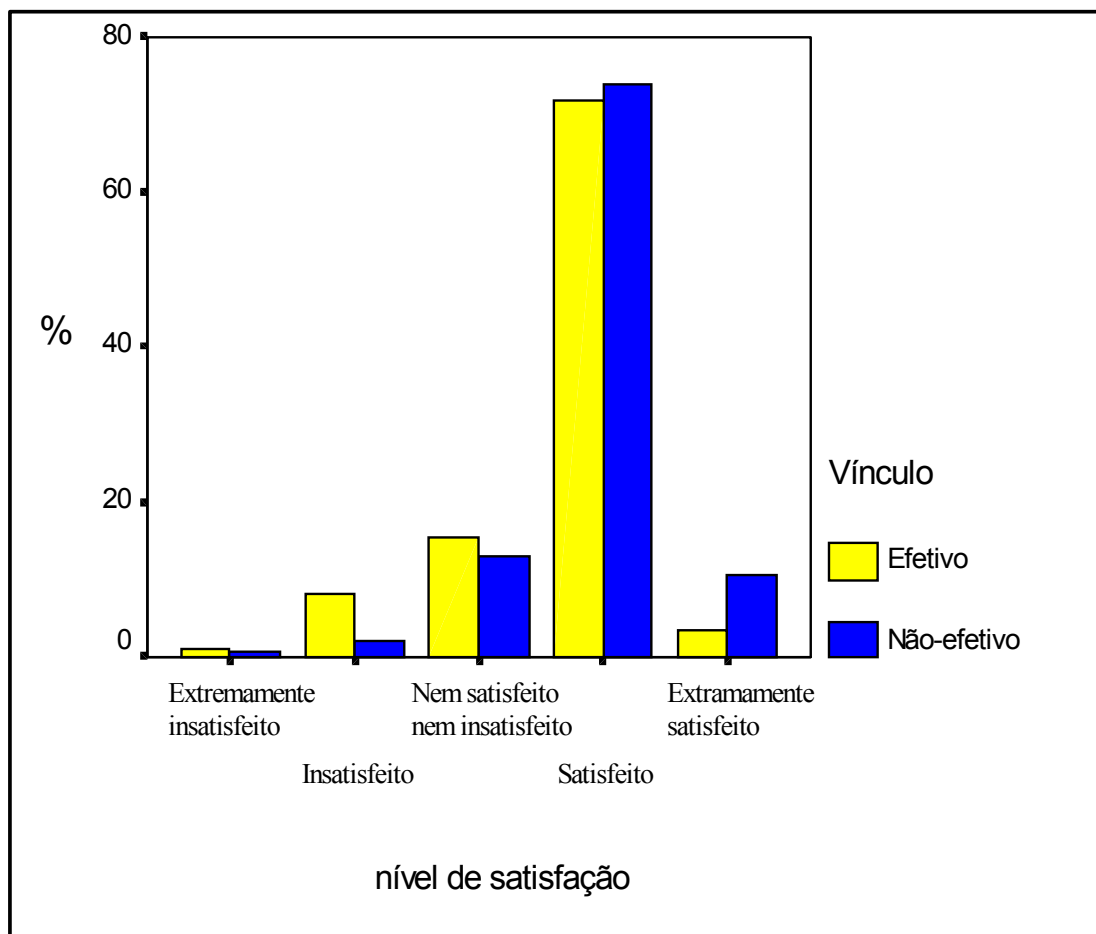


GRÁFICO 6 – Frequência de nível de satisfação x vínculo

Muito embora essas análises não venham a retratar a construção do comprometimento organizacional dos grupos estudados, pois não geraram conhecimento do comportamento ambiental, optou-se por apresentá-las por serem dados muito elucidativos a respeito da organização estudada, uma vez que mapeiam o quadro psicossocial da PMV.

Quanto as cinco características que o indivíduo julgasse mais importantes, caso pudesse escolher outra empresa para trabalhar, houve novamente um equilíbrio nas respostas dadas pelos efetivos e não-efetivos (TAB. 9).

**TABELA 9**  
CARACTERÍSTICAS MAIS VOTADAS

CARACTERÍSTICAS	EFETIVO	NÃO-EFETIVO	GERAL
melhor salário	74,1%	68,4%	70,5%
oportunidades de desafios	65,5%	70,2%	67,8%
transparência e ética	63,5%	66,4%	65,4%
amplas oportunidades de treinamento	62,4%	59,2%	60,3%
plano de carreira	64,7%	56,6%	59,5%
maior autonomia na tomada de decisão	52,9%	50,7%	51,5%
estabilidade no emprego	35,3%	36,8%	36,3%
bem conceituada no mercado	21,2%	38,8%	32,5%
política de benefício mais atraente	24,7%	19,7%	21,5%
melhores programas de aposentadoria	20,0%	8,7%	14,3%
melhores condições de segurança física	7,1%	5,9%	6,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, em ambos os grupos, os aspectos referentes ao desenvolvimento pessoal e profissional são mais valorizados do que as necessidades de segurança. No entanto, algumas características merecem ser comentadas:

- a) a característica “oportunidade de desafio” foi mais votada no grupo dos não-efetivos, possivelmente por estarem vinculados ao mercado de trabalho e não com a manutenção do *status quo*;
- b) a característica “bem conceituada no mercado”, apesar de não ser prioridade de nenhum dos grupos de comissionados, mostra uma preocupação bem maior dos não-efetivos sobre os efetivos, possivelmente pelo retorno que



a imagem da organização possa incidir sobre a sua própria imagem no mercado de trabalho;

c) a característica “melhores programas de aposentadoria”, embora não esteja configurada como prioridade nos grupos de comissionados, mostra uma supremacia dos efetivos sobre os não-efetivos, possivelmente em função da idade mais elevada desses grupos, bem como do maior tempo de serviço.

As demais respostas apresentadas ao questionário foram as seguintes:

- menos burocracia;
- melhores programas de valorização e de desenvolvimento humano;
- lugar para dormir após as refeições;
- respeito e dignidade;
- valor ao trabalho;
- projetos voltados a mudanças sociais;
- reconhecimento e respeito profissional;
- avaliação de desempenho.

#### 4.2 ESTUDO EXPLORATÓRIO DAS VARIÁVEIS POR GRUPO

Neste tópico são apresentados os resultados dos testes qui-quadrado, coeficiente de incerteza e Eta (TAB. 10), cujo objetivo é verificar a dependência de cada uma das opções de respostas válidas, das variáveis em estudo, com o vínculo. No teste qui-quadrado, quando o resultado do p-valor for menor que 0,05, este indicará a situação de dependência e, nas estatísticas U e Eta, quanto maior o valor (de 0 a 1) maior a grandeza da associação.

**TABELA 10**

VALOR DE DEPENDÊNCIA PARA AS DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO

QUESTÃO	CÓDIGO	VARIÁVEL	P-VALOR	U	Eta
1	AFET.1	Afetiva	0,201	0,009	0,044
2	AFET.2	Afetiva	<b>0,011</b>	<b>0,025</b>	0,125
3	AFET.3	Afetiva	0,200	0,011	0,054
4	AFET.4	Afetiva	0,275	0,009	0,121
5	AFET.5	Afetiva	0,117	0,014	0,103
6	AFET.6	Afetiva	0,076	0,013	0,045
7	INST.7	Instrumental	<b>0,007</b>	<b>0,021</b>	<b>0,132</b>
8	INST.8	Instrumental	<b>0,008</b>	<b>0,020</b>	<b>0,181</b>
9	INST.9	Instrumental	0,110	0,011	<b>0,174</b>
10	INST.10	Instrumental	0,168	0,011	0,065
11	INST.11	Instrumental	<b>0,003</b>	<b>0,022</b>	<b>0,237</b>
12	INST.12	Instrumental	0,285	0,007	0,079
13	NORM.13	Normativa	0,090	0,013	0,073
14	NORM.14	Normativa	0,237	0,008	0,060
15	NORM.15	Normativa	0,234	0,008	0,058
16	NORM.16	Normativa	<b>0,021</b>	<b>0,028</b>	<b>0,142</b>
17	NORM.17	Normativa	0,138	0,010	0,089
18	NORM.18	Normativa	0,088	0,012	0,011

Fonte: Dados de pesquisa

No teste qui-quadrado, as variáveis que apresentam maior dependência com o vínculo são as questões de código INTS11, INST7, INST8, AFET2 e NORM16. Esse resultado indica que o tipo de resposta (discordo totalmente, discordo em parte, nem concordo nem discordo, concordo em parte, concordo totalmente) correspondente às perguntas relacionadas com essas variáveis, depende do tipo de vínculo (efetivo e não-efetivo) do agente público.

O coeficiente de incerteza U apresenta maiores medidas para as variáveis NORM.16, AFET.2, INST.11, INST.7 e INST.8 e a medida Eta

apresenta as maiores medidas para as variáveis INST.11, INST.8, INST.9, NORM.16 e INST.7, não havendo, portanto, concordância das variáveis nas maiores associações.

### 4.3 ANÁLISE FATORIAL

Alguns testes precedem à análise fatorial com vistas à verificação de suas premissas. Dentre eles, destacamos a determinante da matriz de correlação, que apresentou resultado de 1,645E-02; teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e teste de esfericidade de Bartlett (TAB 11); e, teste MSA (Measures of Sampling Adequacy) que apresentou valores grandes, indicando bom ajuste, nas variáveis NORM.17 (0,854), AFET.6 (0,838), AFET.1 (0,811) e INST.11 (0,802)

**TABELA 11**  
Teste KMO e Bartlett

KMO		,758
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	883,756
	df	153
	Sig	,000

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, o resultado do teste de Bartlett rejeita a hipótese nula por apresentar valores de significância menores do que 0,05, enquanto o teste (KMO) apresenta valor superior a 0,75, o que indica uma adequação razoável dos dados à análise fatorial.

Numa análise fatorial considerando dezoito variáveis, poderia haver até dezoito fatores, correspondendo às variáveis originais, o que tornaria a análise conjunta complexa. A escolha do número de fatores pode levar em conta diferentes critérios, sendo o mais usual considerar fatores com autovalores

superiores a 1. A TAB. 12 indica que há cinco variáveis que se inter-relacionam fortemente pois possuem autovalores maiores de 1.

**TABELA 12**  
VARIÂNCIA EXPLICADA: CINCO FATORES

Fatores	Autovalores			Rotação da matrix de fatores		
	Total	% de Variância	Cumulativo %	Total	% de Variância	Cumulativo %
1	3,43	19,05	19,05	2,68	14,89	14,89
2	2,71	15,10	34,15	2,49	13,85	28,74
3	1,43	7,94	42,10	2,13	11,42	40,60
4	1,27	7,09	49,20	1,42	7,90	48,50
5	1,10	6,12	55,33	1,22	6,82	55,33
6	,973	5,40	60,74			
7	,888	4,93	65,67			
8	,878	4,87	70,55			
9	,791	4,39	74,94			
10	,712	3,95	78,90			
11	,627	3,48	82,38			
12	,572	3,17	85,56			
13	,512	2,84	88,40			
14	,503	2,79	91,19			
15	,484	2,68	93,88			
16	,454	2,52	96,40			
17	,383	2,12	98,53			
18	,264	1,46	100,00			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Método de extração - análise dos componentes principais

Pela dificuldade de análise considerando ainda cinco variáveis, apesar de serem capazes de explicar 55,33% de sua variância, reduzir-se-á para três na tentativa de tirar conclusões da pesquisa realizada (TAB. 13).

**TABELA 13**  
VARIÂNCIA EXPLICADA: TRÊS FATORES

Fatores	Autovalores			Rotação da matrix de fatores		
	Total	% de Variância	Cumulativo %	Total	% de Variância	Cumulativo %
1	3,43	19,05	19,05	3,15	17,53	17,53
2	2,71	15,10	34,15	2,71	15,10	32,64
3	1,43	7,94	42,10	1,70	9,46	42,10
4	1,27	7,09	49,20			
5	1,10	6,12	55,33			
6	,973	5,40	60,74			
7	,888	4,93	65,67			
8	,878	4,87	70,55			
9	,791	4,39	74,94			
10	,712	3,95	78,90			
11	,627	3,48	82,38			
12	,572	3,17	85,56			
13	,512	2,84	88,40			
14	,503	2,79	91,19			
15	,484	2,68	93,88			
16	,454	2,52	96,40			
17	,383	2,12	98,53			
18	,264	1,46	100,00			

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Método de extração - análise dos componentes principais

O novo modelo adotado representa 42,1% da variação total explicada pelos dados, e as variáveis que mais contribuem com o modelo são: AFET.8, INST.9, INST.12, NORM.14, NORM.15 e NORM.17, pois apresentaram os maiores *communalities* na coluna *extraction* (ANEXO C). Este termo *communalities* (comunalidade) é a proporção das variações totais das variáveis que estão envolvidas com os fatores identificados.

O próximo passo foi verificar se os fatores, que são dimensões abstratas, podem ser interpretados de forma coerente com a natureza dos fenômenos estudados. Para isso, analisou-se a matriz fatorial para identificar, por meio dos *factor loadings* (coeficiente de correlação entre uma variável e um fator) quais variáveis se correlacionam com cada fator. Quanto maior a relação, mais relacionado (TAB. 14).

**TABELA 14**  
**RELAÇÃO DA MATRIX DE COMPONENTES**

	Fatores		
	1	2	3
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à PMV (AFET.1)	,579	,179	,255
Eu realmente sinto os problemas da PMV como se fossem meus (AFET.2)	,442	-5,793E-02	<b>,376</b>
Eu não me sinto integrado com a PMV (AFET.3)	-,116	-,102	<b>-,654</b>
Eu gosto de discutir sobre a PMV com pessoas que estão do lado de fora (AFET.4)	,316	-3,352E-02	,348
Eu não me sinto como uma pessoa da casa na PMV (AFET.5)	3,206E-02	-5,646E-02	<b>-,658</b>
Na situação atual, trabalhar na PMV é, na realidade um desejo pessoal (AFET,6)	,627	-7,101E-02	,226
Na situação atual, trabalhar na PMV é, na realidade, uma necessidade (INST,7)	-,443	,495	7,674E-02
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a PMV agora (INST,8)	9,806E-02	<b>,709</b>	3,451E-02
Na situação atual, trabalhar na PMV, é na realidade um desejo pessoal (INST,9)	2,124E-02	<b>,756</b>	,119
Eu acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se deixasse a PMV (INST,10)	1,229E-02	,492	-,270
Se eu já não tivesse me dedicado à PMV, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar (INST,11)	,193	<b>,632</b>	-9,819E-02
Uma das conseqüências negativas em deixar a PMV seria a falta de alternativas de emprego imediato (INST.12)	-,111	<b>,762</b>	-5,888E-02
Eu não me sinto obrigado a permanecer na PMV, se eu não quiser (NORM.13)	-1,534E-02	-,103	,359
Mesmo se fosse melhor para mim, eu acho que não seria correto deixar a PMV Agora (NORM.14)	<b>,802</b>	4,245E-02	-,101
Eu me sentiria culpado se deixasse a PMV agora (NORM.15)	<b>,756</b>	,178	6,850E-03
A PMV merece minha lealdade (NORM.16)	,227	-,179	,392
Eu não deixaria a PMV agora porque tenho obrigação moral e ética para com as pessoas que nela trabalham (NORM.17)	<b>,727</b>	-6,089E-02	4,218E-02
Eu devo muito à PMV (NORM.18)	,259	,207	,248

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: Método de extração - análise dos componentes

Os valores da TAB. 14 representam as correlações das variáveis com os fatores. Quanto maior (em valor absoluto) a grandeza das variáveis, maior a correlação com o fator. Assim, verifica-se que no **fator 1** os maiores escores estão relacionados ao comprometimento normativo; no **fator 2**, ao comprometimento instrumental ; e no **fator 3**, ao comprometimento afetivo.

#### 4.4 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva, por grupo de comissionados, foi realizada a partir dos escores fatoriais padronizados, que correspondem a uma medida do relacionamento do indivíduo com cada fator. Quanto maior o valor do escore, maior a relação.

A TAB. 15 demonstra a variação dos escores fatoriais do comprometimento organizacional medidos no grupo dos efetivos.

**TABELA 15**  
ESTATÍSTICAS REFERENTES À DISTRIBUIÇÃO DOS ESCORES FATORIAIS

		Escore do fator 1	Escore do fator 2	Escore do fator 3
N	Válido	77	77	77
	Ausente	8	8	8
Média		,1013210	,3439530	-4,8584425E-02
Desvio Padrão		1,0991967	1,0427123	,9911573
Variância		1,2082334	1,0872490	,9823928
Mínimo		-2,55064	-1,97789	-3,12754
Máximo		1,81851	2,23705	2,09206
Percentuais	25	-,8828609	-,4811138	-,5729357
	50	,1487778	,5565159	-3,5412688E-05
	75	,7212125	1,1391646	,7778500

Fonte: Dados da pesquisa



O GRAF. 7 mostra a distribuição da freqüência relativa ao comprometimento normativo. Escores fatoriais positivos nessa dimensão representam a tendência de o grupo dos efetivos ser comprometido com a PMV por acreditar que é certo e moral terem essa atitude.

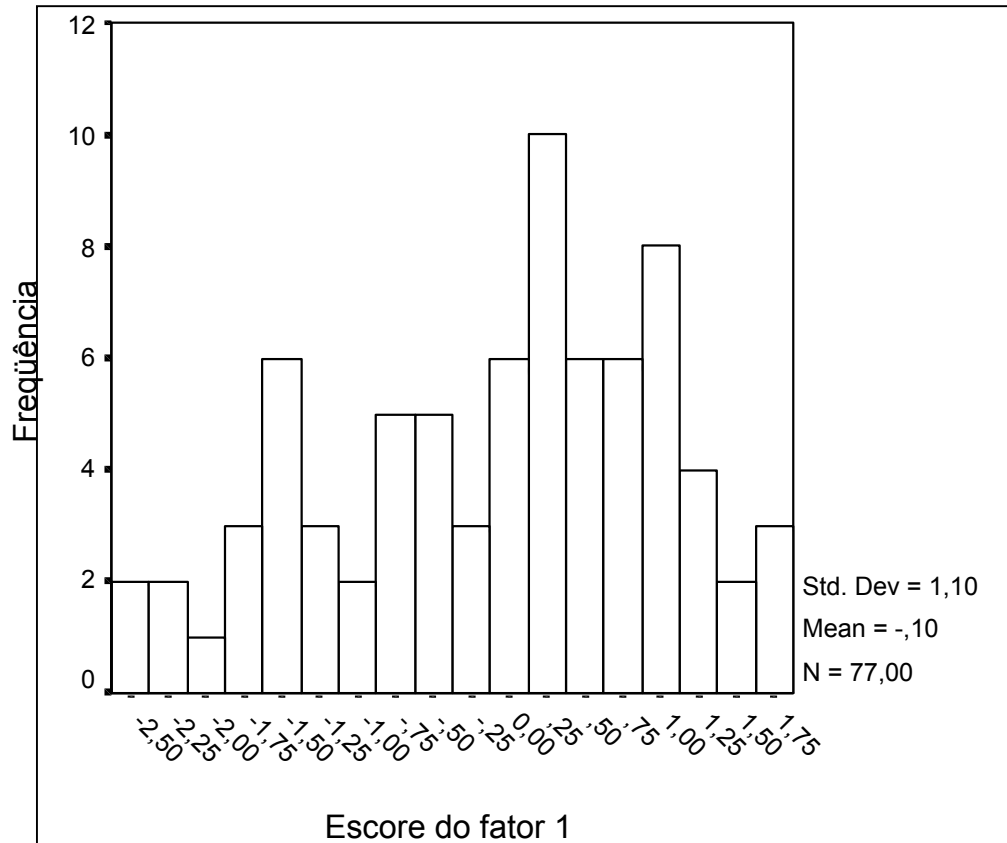


GRÁFICO 7 – Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento normativo

O GRÁF 8 aponta que há escores fatoriais positivos também na dimensão instrumental, caracterizados pela necessidade de os comissionados efetivos trabalharem para sua sobrevivência.

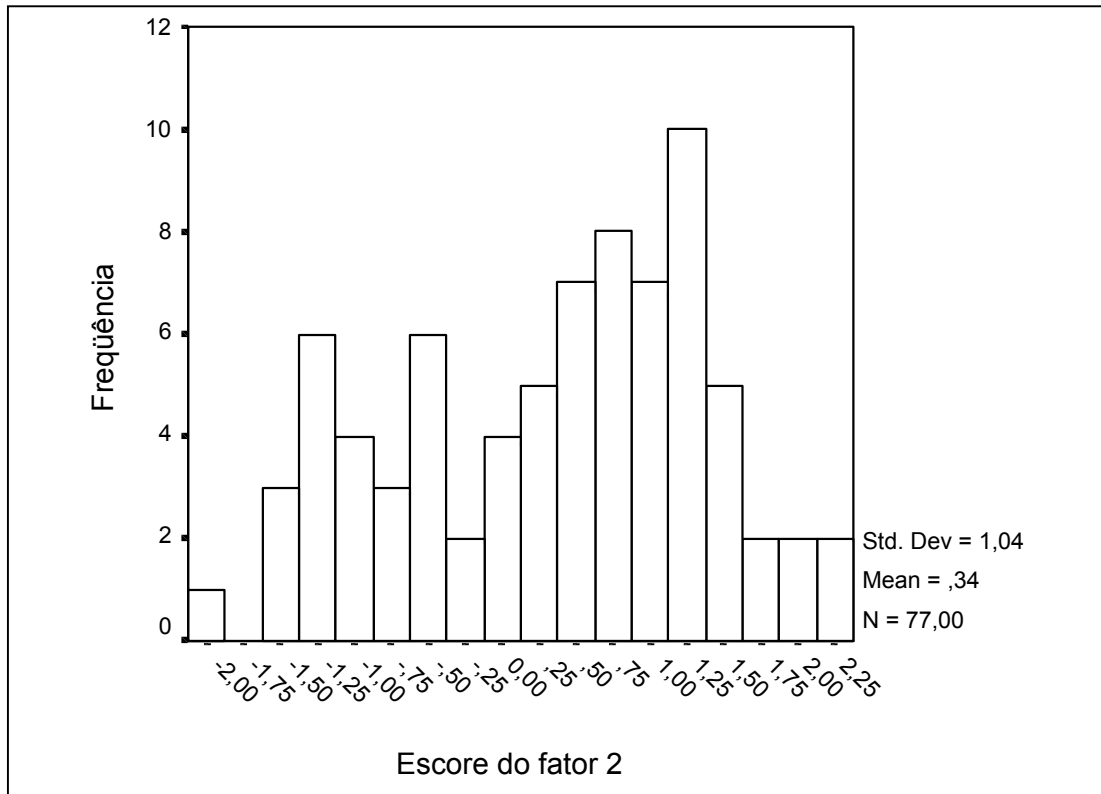


GRÁFICO 8 - Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento instrumental

O GRÁF. 9 possibilita verificar que, na dimensão afetiva, a amostra obteve escores fatoriais negativos. Isso leva a crer que, esse grupo não possui um envolvimento emocional grande com a Instituição da qual fazem parte, portanto, sentem pouco prazer em trabalhar na PMV.

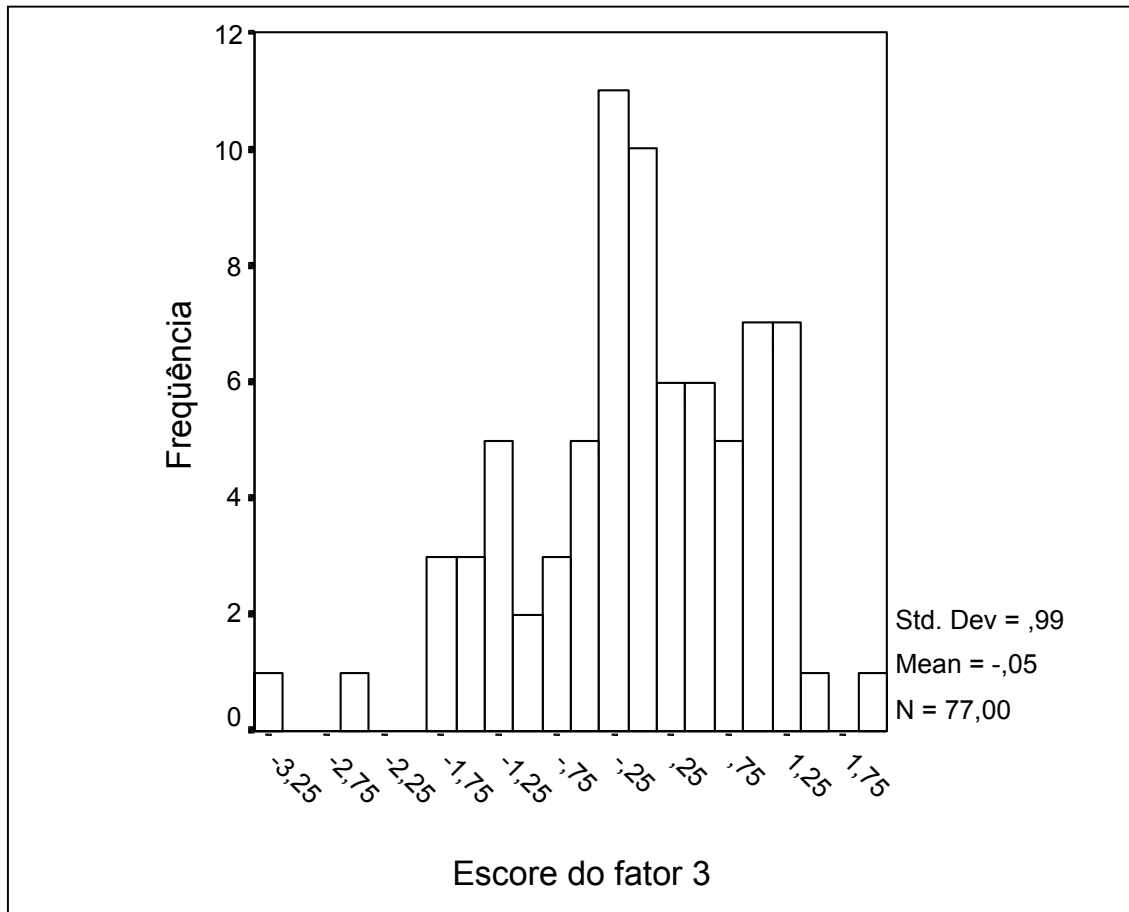


GRÁFICO 9 – Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento afetivo

Os GRÁFs. 7, 8 e 9 mostram que muitos indivíduos do grupo dos efetivos estão inseridos em mais de uma dimensão, pois os escores positivos estiveram presentes em mais de um tipo de comprometimento.

Com o objetivo de separar os indivíduos em padrões de comprometimento, a TAB. 16 mostra o relacionamento desses efetivos com os fatores afetivo, instrumental e normativo. Para isso, foi feita uma contagem de escores positivos que se interpreta como tendo relacionamento com o fator.

**TABELA 16**  
IDENTIFICAÇÃO DOS EFETIVOS COM OS FATORES

IDENTIFICAÇÃO	QUANTIDADE	%
comprometido com os 3 fatores	12	15,5
comprometido apenas com os fatores 1 e 2	13	16,9
comprometido apenas com os fatores 1 e 3	10	13,0
comprometido apenas com os fatores 2 e 3	9	11,7
comprometido apenas com o fator 1	5	6,5
comprometido apenas com o fator 2	15	19,5
comprometido apenas com o fator 3	7	9,1
descomprometido com os 3 fatores	6	7,8
TOTAL	77	100

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, no grupo dos efetivos, o número de comprometidos com o fator 1 é 40, com o fator 2 é 49, e com o fator 3 é 38. Tomando como referência todos os padrões, tem-se, portanto, a maior parte deles comprometidos instrumentalmente (fator 2) com 63,6%, seguido do comprometimento normativo (fator 1) com 51,9% e afetivo (fator 3) com 49,3%.

O comprometimento em apenas um fator foi observado em 19,5% para o fator 2 (instrumental), 9,1% no fator 3 (afetivo) e 6,5% no fator 1 (normativo). Numa análise conjunta somente com envolvimento em dois fatores, tem-se 32,4% de indivíduos com os fatores 1 e 2; 28,5% com os fatores 1 e 3; e 27,2% com os fatores 2 e 3. Comprometidos com os três fatores encontram-se 15,5% e descomprometidos em todas as dimensões, 7,8%.

Quando comparados os escores fatoriais positivos dos efetivos por Secretaria (TAB. 17), percebe-se que a Secretaria Municipal de Educação (SEME ) apresenta maior comprometimento nas três dimensões.

**TABELA 17**

FREQÜÊNCIA DOS ESCORES FATORIAIS POSITIVOS POR SECRETARIA

SECRETARIA	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
	Escores positivos	Escores positivos	Escores positivos
SEME	<b>35,0%</b>	<b>28,6%</b>	<b>34,2%</b>
SEMESP	2,5%	2,0%	2,6%
SEMAD	5,0%	8,3%	5,3%
SEMCID	2,5%	-	-
SEMAS	-	4,1%	2,6%
SEMMAM	7,5%	2,0%	7,9%
GAB	-	4,1%	5,3%
REG	2,5%	2,0%	2,6%
SEMC	-	2,0%	2,6%
SEMDE	-	2,0%	2,6%
SEMFA	15,0%	14,3%	15,8%
SEMOB	7,5%	6,1%	-
SEMUS	5,0%	6,1%	7,9%
AUDIT	-	2,0%	-
PROJUR	2,5%	2,0%	-
SEMURB	2,5%	2,0%	-
SETRAN	2,5%	4,1%	5,3%
SEDUR	10,0%	8,3%	5,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 18 demonstra a variação dos escores fatoriais do comprometimento organizacional medida no grupo dos não-efetivos. O tratamento descritivo dos escores desses grupo foi realizado utilizando-se os mesmos procedimentos estabelecidos anteriormente na análise do grupo dos efetivos.

**TABELA 18**  
ESTATÍSTICAS REFERENTES À DISTRIBUIÇÃO DOS ESCORES FATORIAIS

		Escore do fator 1	Escore do fator 2	Escore do fator 3
N	Válido	146	146	146
	Ausente	6	6	6
Média		5,343643E-02	-,1813999	2,562329E-02
Desvio Padrão		,9430943	,9301666	1,0070802
Variância		,8894268	,8652099	1,0142106
Mínimo		-2,33216	-2,31871	-3,06838
Máximo		2,13800	1,87172	2,10739
Percentuais	25	-,6139909	-,8933096	-,5603462
	50	,1482493	-,2219088	,2646910
	75	,8730671	,5073498	,7045188

Fonte: Dados da pesquisa

O GRÁF.10 apresenta escores fatoriais positivos na distribuição da frequência relativa ao comprometimento normativo. Da mesma forma que os comissionados efetivos, os não-efetivos possuem tendência a serem comprometidos com a empresa por acreditarem que é certo e moral terem essa atitude.

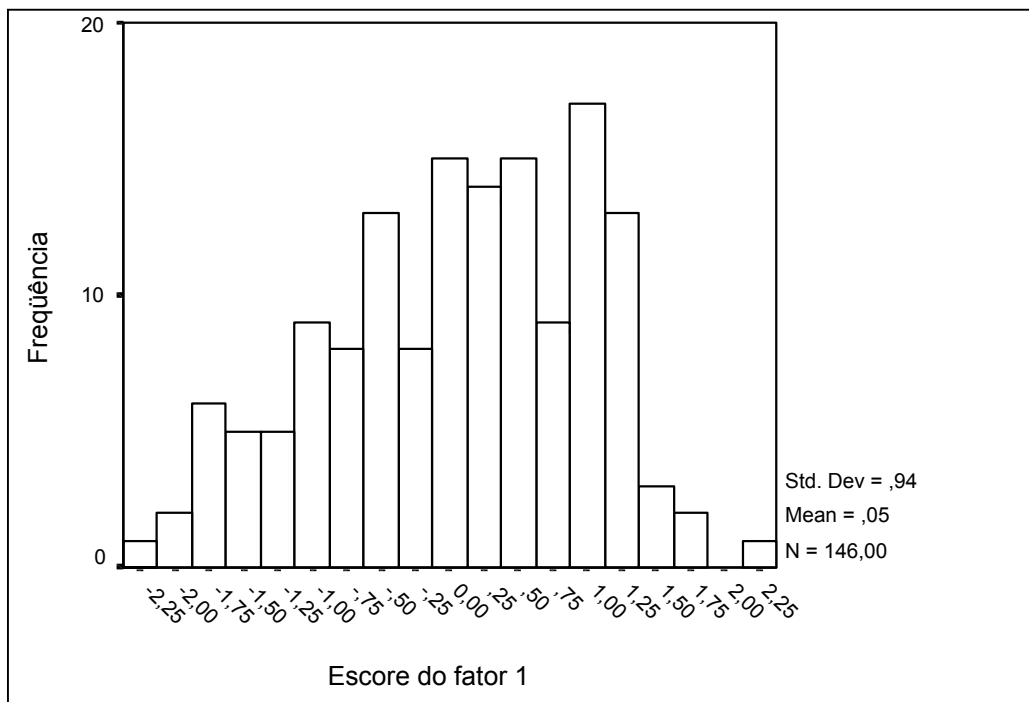


GRÁFICO 10 - Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento normativo

O GRÁF. 11, apresenta escores fatoriais negativos na dimensão instrumental, caracterizado pela não necessidade de os comissionados não-efetivos trabalharem na PMV para sua sobrevivência, possivelmente por já serem aposentados ou terem outro vínculo empregatício, estando, portanto, à disposição do Município de Vitória.

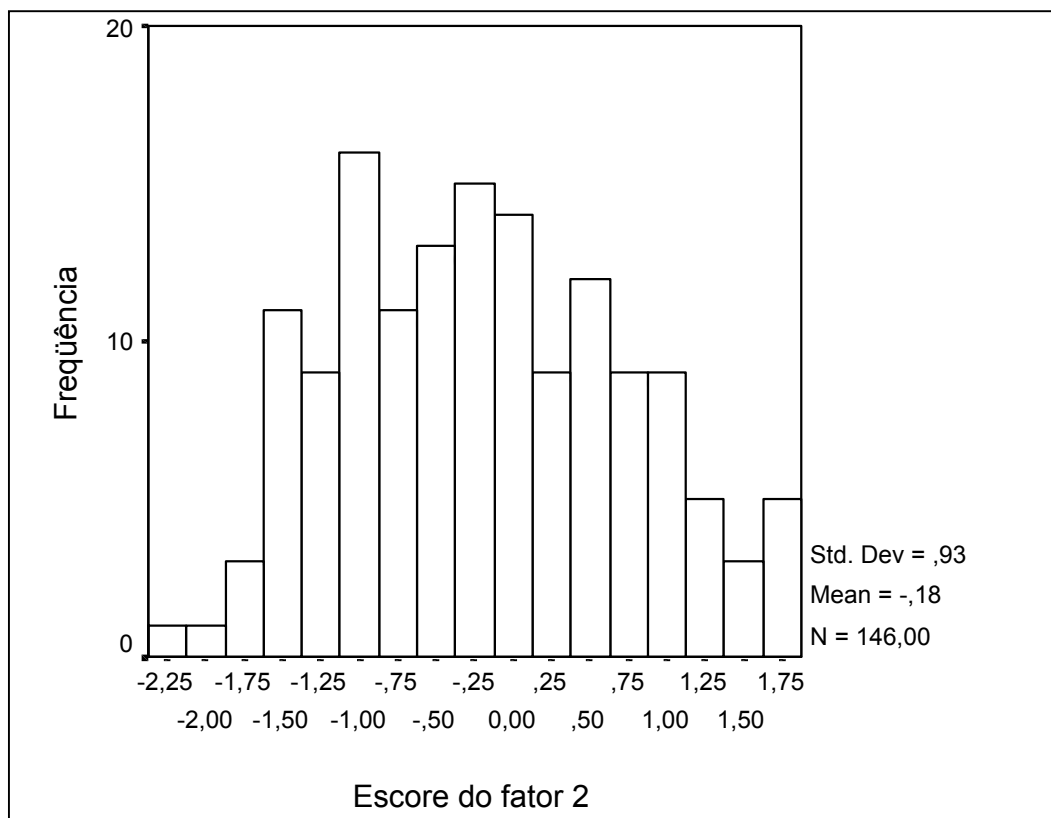


GRÁFICO 11 - Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento instrumental



O GRÁF. 12 possibilita verificar que, também na dimensão afetiva, a amostra obteve escores fatoriais positivos. Esse grupo, ao contrário do grupo dos efetivos, possui um envolvimento emocional grande com a PMV, pois sentem prazer em trabalhar na Prefeitura.

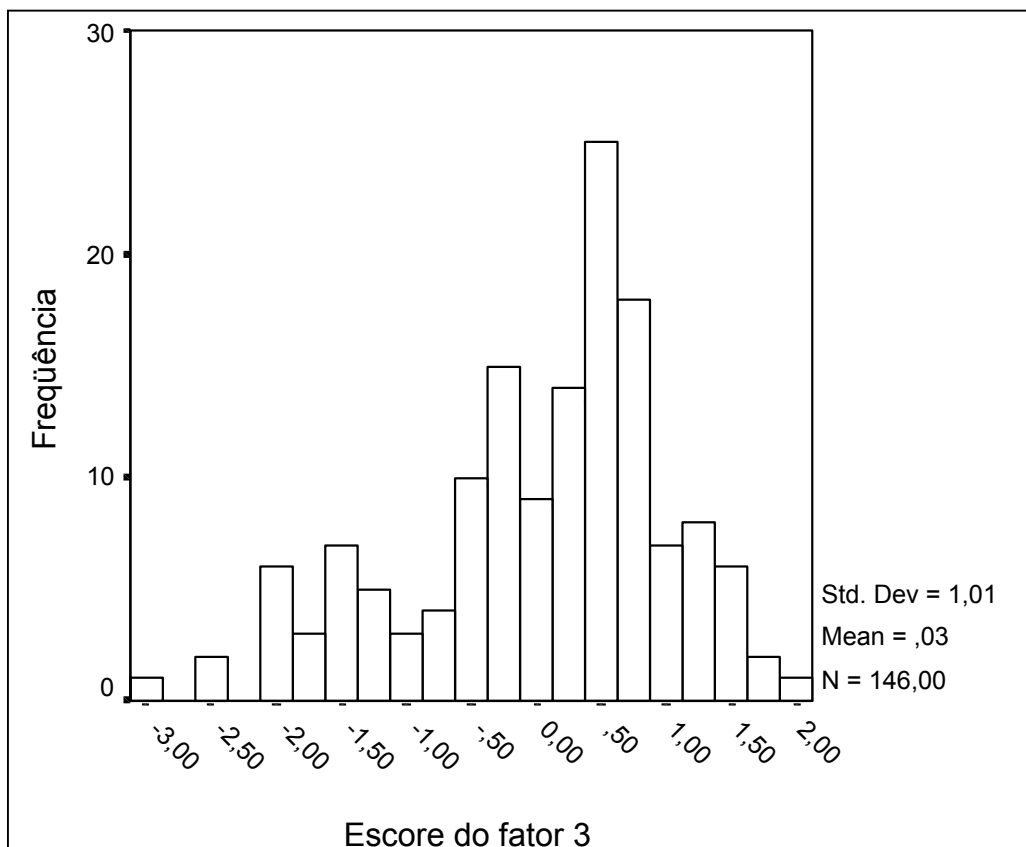


GRÁFICO 12 - Distribuição dos escores fatoriais do comprometimento afetivo

Os GRÁFs. 10, 11 e 12 demonstram que muitos indivíduos do grupo dos não-efetivos estão inseridos em mais de uma dimensão, por isso esses indivíduos também foram separados por padrões de comprometimento.

A TAB. 19 mostra o relacionamento dos comissionados não-efetivos com os fatores afetivo, instrumental e normativo, que apresentaram escores positivos.

**TABELA 19**  
IDENTIFICAÇÃO DOS NÃO-EFETIVOS COM OS FATORES

IDENTIFICAÇÃO	QUANTITATIVO	%
comprometido com os 3 fatores	17	11,6
comprometido apenas com os fatores 1 e 2	13	8,9
comprometido apenas com os fatores 1 e 3	27	18,5
comprometido apenas com os fatores 2 e 3	17	11,6
comprometido apenas com o fator 1	23	15,8
comprometido apenas com o fator 2	10	6,8
comprometido apenas com o fator 3	23	15,8
descomprometido com os 3 fatores	16	11,0
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, no grupo dos não-efetivos, o número de comprometidos com o fator 1 é 80, com o fator 2 é 57 e com o fator 3 é 84. Tomando como referência todos os padrões, tem-se, portanto, a maior parte deles comprometidos afetivamente (fator 3) com 57,5%, e normativamente (fator 1) com 54,8%. Instrumentalmente (fator 2), o índice de comprometimento é de 38,9%.

O comprometimento em apenas um fator foi observado em 15,8% para os fatores 1 e 3, e 7% para o fator 2. Numa análise conjunta somente comprometidos em dois fatores, têm-se 30,1% para os fatores 1 e 3, 23,2% para os fatores 2 e 3 e 20,5% para os fatores 1 e 2. Comprometidos com os três fatores, foram encontrados 11,6% e descomprometidos em todas as dimensões, 11%.

Quando comparados os escores fatoriais positivos dos não-efetivos por Secretaria (TAB. 20) percebe-se que a Secretaria Municipal de Saúde (SEMUS) tem o maior escore com o comprometimento normativo (fator 1), possivelmente por se tratar de área médica, em que esses comissionados têm

uma identificação com os valores pessoais. Comprometidos com o fator 2 (instrumental), destaca-se a Secretaria Municipal de Obras (SEMOB), provavelmente pela falta de perspectiva de colocação no mercado de trabalho. E, por fim, a Secretaria Municipal de Administração (SEMAD) com predominância do fator 3 (afetivo), possivelmente pelo prazer de os comissionados fazerem parte da PMV, haja vista serem a maioria desses comissionados oriundos de outros órgãos públicos – Governo do Estado – onde há descontentamento generalizado.

**TABELA 20**

FREQÜÊNCIA DOS ESCORES FATORIAIS POSITIVOS POR SECRETARIA

SECRETARIA	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
	Escores positivos	Escores positivos	Escores positivos
SEME	7,5%	5,3%	1,2%
SEMESP	3,8%	3,5%	2,4%
SEMAD	7,5%	5,3%	<b>14,3%</b>
SEMAS	5,0%	5,3%	7,1%
SEMCID	7,5%	3,5%	7,1%
SEMMAM	3,8%	3,5%	3,5%
GAB	12,5%	12,3%	11,9%
REG	1,2%	-	1,2%
SEMC	2,5%	3,5%	4,8%
SEMDE	5,0%	1,8%	-
SEMFA	2,5%	3,5%	1,2%
SEMOB	3,8%	<b>14,0%</b>	6,0%
SEMUS	<b>13,7%</b>	8,7%	10,7%
AUDIT	-	3,5%	2,4%
PROJUR	1,2%	-	2,4%
SEMURB	6,3%	10,5%	10,7%
SETRAN	8,7%	12,3%	9,5%
SEDUR	7,5%	3,5%	3,6%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.5 ANÁLISE DISCRIMINANTE

O objetivo da análise discriminante é classificar casos dentro de muitos grupos mutuamente exclusivos com base em um conjunto de características observadas. Essas características, no caso em estudo, são as dezoito variáveis, classificadas como afetivas, instrumentais ou normativas. A posição do comissionado diante dessas variáveis permitirá classificá-lo como efetivo ou não-efetivo.

O resultado da análise discriminante é demonstrado na TAB. 21, por meio do teste Wilks' Lambda, que tem o objetivo de mostrar se o escore médio entre o grupo dos efetivos e não-efetivos, obtido pela média aritmética dos pontos de cada respondente do questionário, difere significativamente.

**TABELA 21**  
WILKS' LAMBDA

Teste de função	Wilks'			
	Lambda	Qui-quadrado	Df	Sig
1	,843	36,110	18	<b>,007</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que o nível de significância foi menor que 5%, o que permite rejeitar a hipótese nula de que os grupos (efetivos e não-efetivos) tenham as mesmas médias. O resultado deste teste indica que as perguntas feitas no questionário discriminam os dois grupos. A análise discriminante permitirá compreender como essa discriminação ocorreu para os grupos em estudo.

Embora os grupos possam apresentar médias significativamente diferentes, pode existir muita sobreposição nas distribuições que não permita uma classificação dos grupos. A TAB. 22 mostra os escores médios nos dois grupos em análise.

**TABELA 22**

Escore médio por grupo

Vínculo	Escore médio
Efetivo	-,591
Não-efetivo	,312

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, os efetivos têm um escore médio de -0,591, enquanto os não-efetivos apresentam um escore médio de 0,312. No entanto, os coeficientes não são todos positivos. Assim, escores altos dos indivíduos nem sempre associarão valores grandes da função discriminante, ou seja, depende do coeficiente da variável na função ser positivo ou negativo.

A análise discriminante confirma que a variável INST.11 tem grande influência na discriminação dos grupos. Existe grande indicação de que comissionados que optem por valores altos nessa variável sejam efetivos. Outras variáveis que apresentam essa mesma influência são AFET.1, AFET.3, INST.7, INST.8, INST.9, NORM.14.

A seguir, apresenta-se a classificação dos resultados na TAB. 23.

**TABELA 23**  
CLASSIFICAÇÃO DOS RESULTADOS

Vínculo		Efetivo	Não-efetivo	Total
Qt	Efetivo	52	25	77
	Não-efetivo	49	97	146
%	Efetivo	67,5	32,5	100,0
	Não-efetivo	33,6	66,4	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser observado, as variáveis são capazes de discriminar 67,5% dos comissionados efetivos e 66,4% dos não-efetivos.

## 5 CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

Este estudo representou importante estímulo no sentido de trabalhar com uma linha mais abrangente do comprometimento organizacional, pois, provavelmente, trata-se do terceiro trabalho no Brasil a lançar mão da abordagem de múltiplo comprometimento. Para isso, foram utilizados os três componentes de Meyer & Allen, desenvolvidos a partir de uma identificação de temas comuns na conceituação do comprometimento das literaturas existentes. A utilização desse modelo nos permitiu incorporar os resultados num amplo leque de estudos. No entanto, todo trabalho que se predispõe a uma investigação empírica apresenta limitações das mais diversas. A necessidade premente de estar atento e levar em consideração esse aspecto fez com que não se tomasse como verdade absoluta qualquer comentário ou conclusão.

Considerando que a situação em que se procedeu à coleta de dados foi marcada pela campanha eleitoral, o que pode ter alterado, de certa forma, o comportamento dos respondentes, pressupõe-se que algumas respostas podem ter sido influenciadas por esse fator, pois, a cada eleição, mesmo com a possibilidade atualmente de reeleição, sempre há mudança na composição dos cargos comissionados. Portanto, transforma-se numa fonte de tensão que obviamente não pode ser negligenciada em uma pesquisa de natureza comportamental.

A utilização do modelo de Meyer & Allen (1991) permitiu entender melhor como se processa o comprometimento dentro dos indivíduos. Cada pessoa é caracterizada por relações positivas e negativas com cada dimensão do comprometimento, variando de intensidade em cada uma dessas dimensões.

O principal objetivo do trabalho consistiu na descrição do comportamento das variáveis afetivas, instrumentais e normativas em cada grupo de comissionado com o vínculo (efetivo e não-efetivo). No teste do qui-quadrado para análise de associação entre cada variável do comprometimento organizacional com o vínculo, a significância estatística ocorreu para as variáveis: AFET.2, INST.7, INST.8, INST.11, e NORM.16. Pode ser destacado

um maior número de variáveis instrumentais dentre elas. Pelo coeficiente de incerteza U, a maior grandeza de associação ocorreu para a variável NORM.16, sendo os valores dessa medida, para todas as variáveis, muito próximos entre si.

Na seleção aleatória para definição da amostra em cada grupo de comissionados, apresentaram, em relação às variáveis sexo, estado civil, grau de instrução e tempo de serviço, proporções iguais com significância de 5% . A não igualdade nas proporções entre os grupos verificou-se em relação à variável faixa etária e tempo de serviço. As análises fatorial, descritiva e discriminante, foram realizadas com esse perfil de respondentes.

A análise fatorial definiu três fatores que foram identificados por: fator 1 como normativo, fator 2 como instrumental e fator 3 como afetivo. A análise permitiu identificar que o grupo dos efetivos tem maior comprometimento com o nível instrumental e os não-efetivos, com os níveis afetivos e normativos.

A análise discriminante reforçou o resultado da análise fatorial, indicando que o nível instrumental, por meio das variáveis desta natureza incluídas no estudo, gera escores maiores no grupo dos efetivos (a variável INST.11 tem grande influência na discriminação dos grupos), ou seja, possivelmente um escore alto de INST.11 define um comissionado efetivo.

Pode-se acrescentar, finalmente, que os dois grupos de comissionados apresentam grande uniformidade de comprometimento nos níveis estudados, segundo a metodologia enfocada.

Atreladas à questão principal, encontraram-se as secundárias, que nortearam o presente trabalho. A primeira questão aferia diferença de tipo e grau de comprometimento entre os dois grupos de comissionados (efetivos e não-efetivos). O resultado da questão foi alcançado pela análise fatorial que mostrou as dimensões do comprometimento para a amostra estudada. Na segunda, os escores fatoriais positivos dos indivíduos mostraram que há diferença de tipo e grau de comprometimento no mesmo grupo de comissionados, quando comparados entre as diversas Secretarias.

Estudos dessa natureza não só agregam novos modelos de interpretação da realidade, como realçam a necessidade de se investigar cada



vez mais o comprometimento das pessoas, devido às transformações sociais, às inovações tecnológicas, à globalização da economia, à escalada da informatização e, sobretudo, aos valores éticos da administração pública.

Investigar variáveis comportamentais em organizações do setor público implica um passo importante em direção a uma contribuição efetiva no processo de mudanças que está ocorrendo nesse setor, especialmente na PMV, onde as ações dos agentes públicos municipais estão orientadas exclusivamente para os cidadãos, ou seja, para o atendimento ao bem comum; o que garante o cumprimento da missão institucional que lhes fora destinada pela sociedade.

A escolha da PMV para realização deste trabalho foi devido também ao fato do reconhecimento público do sistema municipal de governo o que lhe conferiu, de acordo com a revista Exame de maio/2000, a décima posição dentre os cem municípios brasileiros, num total de 5.570, mais competitivos do País.

Com o intuito de aprimorar, ainda mais, a qualidade dos serviços prestados pelo setor público, futuras pesquisas deveriam tratar das variáveis de personalidade e tentar relacionar o comprometimento organizacional com essas variáveis. Essa atitude demonstra uma ampliação dos horizontes da pesquisa e a tendência e necessidade de atualização constante de conhecimentos do próprio pesquisador. Outras recomendações são pertinentes, pois evidenciam que uma investigação não se conclui em termos definitivos, tais como:

- a) compreender como os comprometimentos se desenvolvem e são mantidos;
- b) estudar comprometimento enfocando a valorização do servidor público para atender ao cidadão de forma a causar surpresa nas suas expectativas preconcebidas;
- c) investigar o comprometimento do cidadão para com o desenvolvimento social.

Como se vê, é um campo extenso de pesquisas que há pela frente, talvez até mesmo em função de sua complexidade inerente, subjacente ao

constructo. O sentimento humano é matéria delicada e deve ser tratado com bastante cuidado e critério.

Mas a verdadeira descoberta do que é ser comprometido com o trabalho e com a vida é saber que as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto/serviço de seu trabalho destina-se às pessoas. Portanto, as organizações precisam resgatar a capacidade de o ser humano ser feliz, completo e realizado naquilo que faz, pois as ações são produtos de valores; é inútil tentar criar comprometimento se não houver confiança na administração e respeito pelas pessoas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

ALLUTO, J.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 20, p. 448-454, 1973.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renis, 1957.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. Belo Horizonte. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROM]. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1999.

BARON, R.A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations**: understanding and managing human side of work. London: Allyn and Bacon, 1994. Cap. 5.

BASTOS, A. V. B. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16, 1992, Canela. **Anais...** Porto Alegre: [s.n.], 1992. v. 6, p. 290-304.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalho com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia Organizacional) Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 28-39, jun./set. 1997.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROM]. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, A. (Coord.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1999. p.105-127.

BASTOS, A. V. B.; LIRA, S. B. Comprometimento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de serviços na área de saúde. **Revista Organização & Sociedade**, v. 4, n. 9, p. 39-64, maio/ago. 1997.

BASTOS, A. V. B.; ROCHA, A. S. C. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROM]. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1999.

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

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19, 1989. **Anais ...** Ribeirão Preto: [s.n.], 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S.

Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, p. 29-43, out./dez. 1990.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em psicologia: psicologia social e organizacional**, 1994, n. 1, p. 49-61.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PILATI, R. Comprometimentos atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROM]. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1999.

BRITO, V. G. P. **Comprometimento e stress no trabalho**: um estudo do vínculo professor-universidade. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

BRANDÃO, M. G. A. **Comprometimento organizacional na administração pública**: um estudo de caso em uma instituição universitária. 1991. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1991.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CRUZ, A. C.; PEROTA, M. L. L. R.; MENDES, M. T. R. **Elaboração de referências** (NBR 6023/200). Rio de Janeiro: Interciência: Niterói: Intertexto, 2000.

DAVIS, K.; NEUSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. v. 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, cap. 6, p. 149-173.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento: como construir e manter uma força de trabalho competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAS, J. M. G. **Preditores do comprometimento organizacional: um estudo de caso na EMATER-MG**. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.

GAMA, P. R. V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso Fundação João Pinheiro**. Belo Horizonte. 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, D. D. **Fator K: conscientização & comprometimento: criando qualidade no ambiente da organização**. São Paulo: Pioneira, 1994.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANAANE, R. **Comportamento Humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1975.

MALVEZZI, S. Menos controle, mais responsabilidade. **Revista Ser Humano**. n.108, pp. 3-6, maio 1996.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I. O.; OLIVEIRA, D. L. F. de; MONTEIRO, T. C. C. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROOM]. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1999.

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

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

MORAES, L. F. R. de; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROM]. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998.

MORAES, L. F. R. de. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras**: um exercício preliminar de análise. 1997. Tese (Professor Titular) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

MORAES, L. F. R. de; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso comparativo nas universidades federais mineiras. 1996. Relatório de Pesquisa - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 41, p. 467-482, 1988.

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

NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

PENA, R. P. M. **Ética e comprometimento organizacional nas universidades de Belo Horizonte: face a face com as FACES**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, B.M. (Ed.). **Psychological dimensions of organizational behavior**. New York: Mac Millian Publishing Company, 1991. p. 306-312.

STEIL, A. V.; SANCHES, E. N. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROOM]. Porto Alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998.

TRIPODI, T. et al. **Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso da pesquisa em serviço social e em ciências sócias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

VASCONCELOS, J.G.M. **Pesquisa de avaliação administrativa**. Vitória: Futura Consultoria e Pesquisa, 2000.

ZEHURI, E. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso na Justiça do Trabalho da Terceira Região (MG)**. 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.



## ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

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

Belo Horizonte - MG, 5 de junho de 2000.

Prezado Comissionado,

Você faz parte de uma amostra selecionada aleatoriamente no cadastro de agentes públicos em exercício de cargo comissionado da PMV, para participar de uma pesquisa acadêmica que está sendo realizada como quesito parcial do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

Ressaltamos que essa pesquisa está sendo feita pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da UFMG e não pela PMV. Vale lembrar ainda que suas respostas serão anônimas e confidenciais e que sua participação é muito importante.

O presente instrumento de pesquisa foi elaborado para obter informações sobre diversos aspectos do seu trabalho, procurando entender seu nível de atuação na PMV. Os dados serão utilizados para elaboração da Dissertação de Mestrado.

Para que nossa pesquisa tenha validade, é necessário que todas as questões sejam respondidas. Portanto, caso tenha alguma dúvida, favor entrar em contato com Herickson, nos telefones: 337-2093 ou 9994-2090.

Atenciosamente.



Herickson Rubim Rangel  
Mestrando



Prof. Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD  
Orientador

COM BASE NAS AFIRMATIVAS ABAIXO, E DE ACORDO COM A ESCALA SEGUINTE, MARQUE O NÚMERO QUE MAIS SE APROXIMA DE SEUS SENTIMENTOS E SUA PERCEPÇÃO A RESPEITO DAS AFIRMATIVAS.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

Afirmativas	Respostas				
	1	2	3	4	5
1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à PMV.	1	2	3	4	5
2. Eu realmente sinto os problemas da PMV como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3. Eu não me sinto integrado com a PMV.	1	2	3	4	5
4. Eu gosto de discutir sobre a PMV com pessoas que estão do lado de fora.	1	2	3	4	5
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na PMV	1	2	3	4	5
6. Na situação atual, trabalhar na PMV é, na realidade, um desejo pessoal.	1	2	3	4	5
7. Na situação atual, trabalhar na PMV é, na realidade, uma necessidade.	1	2	3	4	5
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a PMV agora.	1	2	3	4	5
9. Se eu decidisse deixar a PMV agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
10. Eu acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho, se deixasse a PMV.	1	2	3	4	5
11. Se eu já não tivesse dedicado tanto à PMV, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5
12. Uma das conseqüências negativas em deixar a PMV seria a falta de emprego imediato.	1	2	3	4	5
13. Eu não me sinto obrigado a permanecer na PMV, se eu não quiser.	1	2	3	4	5
14. Mesmo se fosse melhor para mim, eu acho que não seria correto deixar a PMV agora.	1	2	3	4	5
15. Eu me sentiria culpado se deixasse a PMV agora.	1	2	3	4	5
16. A PMV merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
17. Eu não deixaria a PMV agora porque tenho obrigação moral com as pessoas que nela trabalham.	1	2	3	4	5
18. Eu devo muito à PMV.	1	2	3	4	5

19. Como você se sente, no geral, trabalhando na PMV? Marque a alternativa que mais se aproxime de seu sentimento:

- a) ( ) Extremamente insatisfeito.
- b) ( ) Insatisfeito.
- c) ( ) Nem insatisfeito nem satisfeito.
- d) ( ) Satisfeito.
- e) ( ) Extremamente satisfeito.

20. Marque com um "x" as cinco características abaixo que você julgaria mais importantes se pudesse, hoje, escolher outra empresa para trabalhar:

- a) ( ) a que oferecesse melhores oportunidades de desafios
- b) ( ) a que tivesse melhores programas de aposentadoria
- c) ( ) a que oferecesse estabilidade no emprego
- d) ( ) a que oferecesse maior autonomia na tomada de decisão
- e) ( ) a que pagasse melhor salário
- f) ( ) a que oferecesse amplas oportunidades de treinamento
- g) ( ) a que tivesse uma política de benefícios mais atraente
- h) ( ) a que fosse bem conceituada no mercado
- i) ( ) a que oferecesse melhores condições de segurança física
- j) ( ) a que oferecesse um plano de carreira
- k) ( ) a que oferecesse transparência e ética nas relações pessoais e organizacionais
- l) ( ) outro \_\_\_\_\_

21. Sexo:

- ( ) masculino                      ( ) feminino

## 22. Faixa Etária:

- a) ( ) abaixo de 25 anos
- b) ( ) 25 – 30 anos
- c) ( ) 31 – 35 anos
- d) ( ) 36 – 40 anos
- e) ( ) Acima de 41 anos

## 23. Estado civil:

- a) ( ) solteiro (a)
- b) ( ) casado (a)
- c) ( ) separado (a) judicialmente
- d) ( ) divorciado (a)
- e) ( ) viúvo (a)
- f) ( ) outros

## 24. Indique seu grau de instrução mais elevado:

- a) ( ) 2º grau completo
- b) ( ) superior incompleto – Curso \_\_\_\_\_
- c) ( ) superior completo – Curso \_\_\_\_\_
- d) ( ) especialização – Curso \_\_\_\_\_
- e) ( ) mestrado – Curso \_\_\_\_\_
- f) ( ) doutorado – Curso \_\_\_\_\_

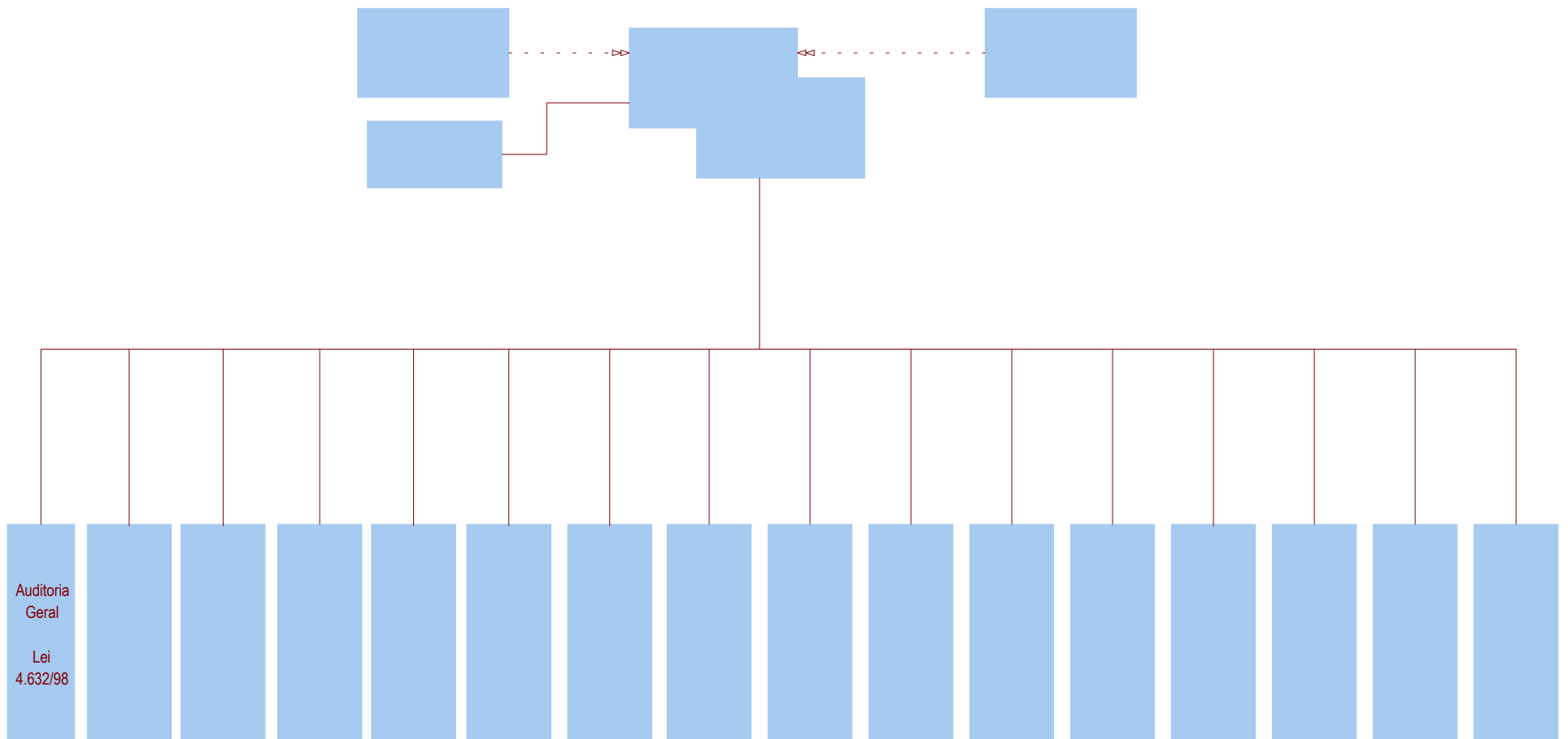
25. Há quanto tempo você trabalha na PMV?

- 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

26. Qual é seu vínculo (situação) atualmente na PMV ?

- a) ( ) Efetivo/comissionado.
- b) ( ) Comissionado.

## ANEXO B - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VITÓRIA



## ANEXO C – COMMUNALITIES

### COMMUNALITIES

	Initial	Extraction
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à PMV (AFET.1)	1,000	,432
Eu realmente sinto os problemas da PMV como se fossem meus (AFET.2)	1,000	,340
Eu não me sinto integrado com a PMV (AFET.3)	1,000	,452
Eu gosto de discutir sobre a PMV com pessoas que estão do lado de fora (AFET.4)	1,000	,223
Eu não me sinto como uma pessoa da casa na PMV (AFET.5)	1,000	,437
Na situação atual, trabalhar na PMV, é na realidade um desejo pessoal (AFET.6)	1,000	,449
Na situação atual, trabalhar na PMV é, na realidade, uma necessidade (INST.7)	1,000	,447
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar a PMV agora (INST.8)	1,000	,513
Na situação atual, trabalhar na PMV é, na realidade, um desejo pessoal (INST.9)	1,000	,586
Eu acho que teria poucas alternativas no mercado de trabalho se deixasse a PMV (INST.10)	1,000	,315
Se eu já não tivesse me dedicado à PMV, eu poderia considerar a opção de trabalhar em outro lugar (INST.11)	1,000	,446
Uma das conseqüências negativas em deixar a PMV seria a falta de alternativas de emprego imediato (INST.12)	1,000	,596
Eu não me sinto obrigado a permanecer na PMV, se eu não quiser (NORM.13)	1,000	,140
Mesmo se fosse melhor para mim, eu acho que não seria correto deixar a PMV agora (NORM.14)	1,000	,655
Eu me sentiria culpado se deixasse a PMV agora (NORM.15)	1,000	,602
A PMV merece minha lealdade (NORM.16)	1,000	,238
Eu não deixaria a PMV agora porque tenho obrigação moral e ética para com as pessoas que nela trabalham (NORM.17)	1,000	,535
Eu devo muito à PMV (NORM.18)	1,000	,172

Extraction Method: Principal Component

Fonte: Dados da pesquisa