

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PREFEITURA MUNICIPAL DE QUARAÍ/RS

Ricardo Machado Quintana¹

Cinthia Silva Simões²

Resumo: O comprometimento organizacional é composto por diversos conceitos e definições, o mais frequente entende que o comprometimento organizacional é o engajamento ou o envolvimento que o indivíduo estabelece com a organização (BASTOS, 1994). Neste sentido, segundo Allen e Meyer (1991), existem três bases do comprometimento organizacional quais sejam: o afetivo, o instrumental e o normativo. Desta forma, o presente estudo teve como objetivo analisar o comprometimento predominante dos servidores do governo municipal de Quaraí / RS. Assim, a pesquisa caracteriza-se por ser um estudo de caso, descritivo e quantitativo. Como instrumento para coleta de dados, foi utilizado o questionário validado de Allen e Meyer (1991) tendo em vista o modelo tridimensional: Comprometimento Afetivo, Compromisso Instrumental e Compromisso Normativo. Os resultados mostram que o tipo de comprometimento predominante é o Comprometimento Instrumental, sendo este aquele em que os trabalhadores permanecem na organização por necessidade ou por falta de alternativas de trabalho, ou por estabilidade financeira. Conclui-se, portanto, que é necessário que a organização pratique atividades para aumentar o Comprometimento Afetivo, desenvolver incentivos e práticas de motivação, bem como implantar benefícios com maior cobertura e novas formas de motivação.

Palavras-Chaves: Área Pública; Comprometimento Organizacional; Prefeitura Municipal.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY IN THE MUNICIPAL DEPARTMENT OF QUARAÍ/RS

Abstract: Organizational commitment is composed of several concepts and definitions, the most frequent of which is that organizational commitment is the engagement or involvement that the individual establishes with the organization (BASTOS, 1994). In this sense, according to Allen and Meyer (1991) there are three bases of organizational commitment: affective, instrumental and normative. In this way, the present study aimed to analyze the predominant commitment of the servers of the municipal government of Quaraí / RS. Thus, the research is characterized as a case study, descriptive and quantitative. As a tool for data collection, the validated Allen and Meyer questionnaire (1991) was used in view of three approaches: Affective Commitment, Instrumental Commitment and Normative Commitment. The results show that the predominant type of impairment is Instrumental Compromise, which is the one in which the workers remain in the organization due to the need or lack of work alternatives, or due to financial stability. It is concluded, therefore, that it is necessary for the organization to practice activities to increase Affective Commitment, to develop incentives and motivational practices, as well as to implant benefits with greater coverage and new forms of motivation.

Key Words: Public Area; Organizational Commitment; City Hall.

¹ Graduando do curso de Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA

² Orientadora e docente da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), *campus* Santana do Livramento. E-mail:

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as preocupações das organizações em relação a competitividade envolvem vários aspectos, como a tecnologia, a inovação, novas formas de gestão, entre outros. Nesse sentido, os estudos organizacionais apontam como fator impulsionador do sucesso organizacional o envolvimento das pessoas no local de trabalho, o seu desempenho e o seu comprometimento com os objetivos das organizações.

Ter colaboradores comprometidos com o seu trabalho torna-se um fator preponderante para se obter resultados positivos, melhor produtividade e alcançar um clima organizacional agradável (FERRAZ e SIQUEIRA, 2006). Segundo Bastos (1994), colaboradores comprometidos podem ter maior probabilidade de se engajar em comportamentos "extra papéis", como criatividade e inovação, que muitas vezes são o que mantêm uma organização competitiva. Desta forma, a existência de comprometimento nos colaboradores faz com que os mesmos se empenhem no desenvolvimento de suas tarefas, sejam mais criativos e cultivem um bom relacionamento com os demais.

Neste sentido, Mowday, Porter e Steers (1979) definiram o comprometimento organizacional como uma forte crença nos objetivos e valores da organização e uma disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização. Assim, o comprometimento organizacional está relacionado ao vínculo do indivíduo com a organização, e pode estar associado a um maior empenho na realização das tarefas, a uma maior produtividade e a satisfação pessoal. (BEZERRA, BIZARRIA e TASSIGNY, 2013).

Segundo Meyer e Allen (1991) o comprometimento organizacional está baseado em um modelo tridimensional, e pode ser identificado através de três bases do comprometimento: O Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Instrumental e o Comprometimento Normativo. O comprometimento afetivo é aquele em que o colaborador está vinculado emocionalmente com a organização, por se sentir parte da organização e compartilhar com seus propósitos. O comprometimento instrumental está relacionado aos benefícios e incentivos proporcionados pela organização, e o comprometimento normativo é aquele em que o colaborador permanece na organização por obrigação, ou dever de estar ali.

Assim, Mowday, Porter e Steers (1979) sugeriram que a obtenção de um maior entendimento dos processos relacionados ao comprometimento organizacional tem implicações para os trabalhadores, organizações e a sociedade como um todo. O nível de comprometimento dos colaboradores com uma organização pode torná-los mais qualificados para receber recompensas extrínsecas (por exemplo, salários e benefícios) e psicológicas (por exemplo, satisfação de trabalho intrínseca e relacionamentos com colegas de trabalho) associadas à organização.

Dada a quantidade de especulação sobre o papel do comprometimento dos colaboradores com as organizações, e a quantidade de pesquisas dedicadas ao tema nos últimos anos, é importante considerar o que se sabe sobre o conceito e identificar os caminhos mais produtivos para o futuro. Nesse contexto, este estudo enfatiza o comprometimento no serviço público, tendo em vista que a sociedade como um todo tende a se beneficiar do comprometimento organizacional dos trabalhadores em termos maior produtividade ou qualidade do trabalho, ou ambos.

Desta forma, o presente estudo, busca estudar o conceito de comprometimento organizacional partilhado pelos servidores na prefeitura municipal de Quaraí/RS, em toda a sua abrangência e possíveis contradições, fornecendo insumos empíricos para as reflexões sobre os limites das diversas perspectivas conceituais hoje disponíveis. Mais precisamente, o estudo busca responder a seguinte questão: **Qual o nível de comprometimento predominante nos servidores da Prefeitura Municipal de**

Quaraí/RS?

Para tanto, a pesquisa tem como objetivo identificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí/RS.

A necessidade de se investigar o comprometimento organizacional em organizações públicas ou privadas, está associado ao fato dele ser a principal peça para o desempenho organizacional (BASTOS, 1994). O interesse nesse tema deve-se a necessidade das organizações em reter os seus colaboradores com um desempenho satisfatório no local de trabalho.

Desta forma, a intenção desta pesquisa é investigar as dimensões do comprometimento organizacional presentes no servidor público, demonstrando o seu comprometimento com a organização. Este estudo também tem sua importância devido à pouca revisão literária e estudos sobre comprometimento organizacional na área pública. Do ponto de vista acadêmico, espera-se que este estudo contribua para outras investigações que tenham a mesma preocupação com o comprometimento organizacional do servidor público.

Assim, o trabalho em questão está dividido em cinco seções: a primeira constitui esta introdução, a segunda estabelece o referencial teórico em que este estudo está fundamentado, a terceira seção aborda os aspectos metodológicos usados no trabalho, a quarta seção expõe os resultados, e a última seção comporta as considerações finais.

2.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O termo “comprometimento organizacional” foi conceituado por Bandeira, Marque e Veiga (2000) como o modo de gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Portanto consiste num fato fundamental que ocorre como resultado de atitudes entre os indivíduos organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se compromete com a organização por meio de suas ações e crenças. Os estudos sobre o tema do comprometimento organizacional só começaram a se tornar particularmente predominantes na década de 2000.

Mowday, Porter e Steers (1979) definiram o comprometimento organizacional como uma forte crença nos objetivos e valores da organização e uma disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização.

Segundo Bastos e Lira (1997) o comprometimento organizacional é o poder da identificação e participação de um indivíduo em uma determinada organização. O funcionário com alto comprometimento com a organização possui senso de pertencer à grande organização, que está disposto a fazer mais esforços para atingir as metas da organização e concorda em apresentar metas organizacionais acima das metas individuais (BALFOUR; WECHSLER, 1996).

O conceito de comprometimento, cientificamente, conserva o significado de engajamento, sem aspectos negativos, com o sentido de forte envolvimento do indivíduo no seu ambiente de trabalho, ou seja, com o desejo de permanecer na organização, com a identificação e o empenho em favorecer a organização (FERREIRA; LEONE, 2011).

O comprometimento organizacional é influenciado pelo fator organizacional e individual. Bandeira, Marque e Veiga (2000) afirmaram que o processo de uma sólida troca entre indivíduo e organização torna-se a consideração do indivíduo para participar ativamente no processo organizacional. Além disso, o comportamento da organização em relação ao funcionário pode fortalecer o compromisso do funcionário de ser fiel à organização.

De acordo com Bastos (1994), troca, atributos e objetivos harmoniosos são três formas de comprometimento organizacional entre organização e trabalhador. O conceito de atributo descreve a relação de um trabalhador e sua conduta. O segundo pensamento importante, ou seja, o conceito de troca, nos diz sobre aspectos positivos e negativos de

um comportamento individual que está diretamente ligado às remunerações e benefícios dados por uma organização àquele indivíduo em particular.

A partir da década de 1980, após diversos estudos na literatura sobre as bases do comprometimento, foi consolidado e desenvolvido o modelo tridimensional de Meyer, Allen e colaboradores que definiram o comprometimento organizacional em três bases: O Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Instrumental e o Comprometimento Normativo.

Siqueira (2008) afirmou que o Comprometimento Afetivo significa associação positiva e consistência no desempenho. Segundo Mowday, Porter e Steers (1979) quando o trabalhador se associa à organização afetivamente, ele considera os objetivos organizacionais como seus próprios objetivos.

O compromisso afetivo refere-se ao apego emocional à organização caracterizado pela aceitação da cultura e dos valores primários da organização e pela disposição de permanecer com a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982). Essa dimensão pode ser resumida como a atitude de um indivíduo em relação à organização, consistindo em uma forte crença e aceitação dos objetivos da organização, disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização e um forte desejo de manter a participação na organização. (MOWDAY et al., 1982)

Como Pereira (1996) afirmou, o compromisso afetivo é o vínculo afetivo, identificação e envolvimento de um funcionário com a organização. “A participação efetiva, o cumprimento amigável de suas responsabilidades e o apego emocional também são denominados comprometimento organizacional” (ALLEN; MEYER, 1996, p. 2).

De acordo com Siqueira (2008) sob a perspectiva da dimensão afetiva Meyer e Allen corroboram conceituando-a como a relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização.

Para Allen e Meyer (1990) o Comprometimento Instrumental também tem um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores, mas esse efeito é significativamente menor quando o comprometimento é baseado em fundos emocionais.

Nesse aspecto, o empenho do indivíduo com a empresa estaria ligado em função da satisfação de suas necessidades e expectativas de natureza financeira, ou social, caracterizando uma forma de vínculo organizacional baseado na troca indivíduo/organização, é uma avaliação de investimentos e de recompensas (PEREIRA, 1996).

O compromisso normativo, que pode ser chamado de compromisso baseado na obrigação, distingue-se do compromisso afetivo, em vez de enfatizar a coesão e o apego à organização, é visto como uma crença sobre a responsabilidade formal e informal do trabalhador para com a organização, e também com certa percepção de dever de trabalhar para a organização e exercer suas funções (WIENER, 1982).

Conforme Meyer e Allen (1991), o compromisso normativo é considerado pelos trabalhadores como a obrigação moral e as responsabilidades de permanecer na organização. É uma espécie de compromisso em que os indivíduos experimentam a percepção de devoção com a organização.

QUADRO 1: Bases do comprometimento organizacional

Comprometimento Afetivo	Comprometimento Instrumental	Comprometimento Normativo
Identificação, envolvimento e envolvimento emocional dos funcionários com a organização.	Reconhecimento pelos trabalhadores dos custos e recompensas associados à organização.	Senso de lealdade ou obrigação moral dos trabalhadores em relação à organização.

Fonte: Allen e Meyer, 1991.

Medeiros et al (2003) resumem como se caracterizam os indivíduos das três dimensões: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam, e aqueles com comprometimento normativos permanecem porque eles sentem que são obrigados.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

Neste estudo, tem-se como unidade de análise uma instituição do setor público, sendo assim relevante uma discussão do tema comprometimento nesse contexto organizacional. Muitos autores destacam a importância dessa abordagem com vistas à imagem que se tem do setor público e a contribuição que o comprometimento dos funcionários tem como fator de envolvimento com a instituição.

O funcionalismo público é visto atualmente como ineficiente, dado seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas mesmas organizações” (CORREIA; MORAES; MARQUES, 1998, p. 2)

A construção dessa imagem social, que deve ser entendida no contexto político, econômico e social da administração pública, tem como condicionante o padrão de conduta do servidor (BRANDÃO e BASTOS, 1993). Tudo isso reflete tanto no desempenho e auto-estima do funcionário diante da sociedade, quanto em uma crise de identidade da organização (ROCHA e SILVA, 2005).

O comprometimento organizacional dos trabalhadores na organização privada é influenciado pela característica de trabalho e a experiência de trabalho na organização, enquanto o comprometimento organizacional na organização pública é predominado pela influência da experiência de trabalho na organização (BALFOUR e WECHSLER, 1996).

A pesquisa de Balfour e Wechsler (1996) descobriu alguns resultados que emergem o comprometimento organizacional. A primeira é a intenção do funcionário de permanecer como membro da organização. Essa intenção torna-se mais forte juntamente com a melhoria da qualidade das relações sociais entre os indivíduos, mecanismo de troca entre indivíduo e organização. Além disso, esse tipo de resultado também é influenciado pelo nível de escolaridade do trabalhador, bem como a percepção de outro emprego. Em segundo lugar, o tempo de serviço (posse) do trabalhador na organização também influencia o nível de intenção de alguém deixar a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que esta investigação teve como objetivo identificar o nível de comprometimento organizacional dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí/RS, esta pesquisa é caracterizada como descritiva. Segundo Gil (2008 p. 6), uma pesquisa descritiva consiste em “descrever as determinadas características de populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, que segundo Hair (2009) é definida como aquela que emprega a estatística e a matemática, a partir de números e cálculos, como principal recurso para análise das informações.

Por se tratar de uma investigação dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí/RS essa pesquisa teve como método estudo de caso, que segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Segundo Gil (2009) o estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados.

A pesquisa foi baseada em dados primários, sendo aqueles dados que ainda não foram antes coletados, e que tem objetivo de atender às necessidades específicas de determinada pesquisa em andamento (MATTAR, 2005). Assim para a coleta de dados foi utilizado um questionário (APÊNDICE A). O instrumento utilizado foi separado em 2 blocos: com o primeiro bloco busca-se identificar o perfil sociodemográfico e ocupacional dos entrevistados e o segundo bloco tem como propósito identificar as dimensões do comprometimento organizacional presentes nos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí/RS.

Para identificar o comprometimento dos servidores o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário já validado de Meyer e Allen (1991), composto por 18 questões dispostas em escala *likert* de cinco pontos, (discordo plenamente, discordo pouco, em dúvida, concordo pouco, concordo plenamente). Para Mattar (1997), uma escala Likert, é um instrumento em que os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informar qual é o seu grau de concordância ou de discordância acerca do assunto indagado.

No questionário foram considerados as três dimensões do comprometimento organizacional: O Comprometimento Afetivo, o Comprometimento Instrumental e o Comprometimento Normativo. Assim, o Quadro 2 mostra os indicadores do comprometimento organizacional, elencados no instrumento de coleta de dados da seguinte forma:

QUADRO 2: Indicadores do instrumento de Meyer e Allen

DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO	QUESTÕES
COMPROMETIMENTO AFETIVO	Itens 1 a 6 do questionário.
COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	Itens 7 a 12 do questionário.
COMPROMETIMENTO NORMATIVO	Itens 13 a 18 do questionário.

Fonte: Meyer e Allen (1991)

Os dados para esta pesquisa foram coletados entre o período de Agosto e Setembro de 2018, através da aplicação do questionário para os funcionários de cargo efetivo na Prefeitura Municipal de Quaraí/RS, tendo como população-alvo 44 servidores de um total de 62 que pertencem ao quadro da organização. Tais servidores foram selecionados por conveniência e acessibilidade e por cálculo não-probabilístico, em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (MATTAR, 2005).

Esses servidores estão vinculados aos principais setores que movimentam a economia do município, tais como: Setores de Arrecadação, Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Planejamento, Licitações, Fiscalização, Junta Militar, Informática, Pessoal, Sistema Nacional de Emprego (SINE)/Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS), Departamento de Meio Ambiente, bem como as Secretaria da Administração e Secretaria da Fazenda.

Após os dados serem coletados, os mesmos foram organizados e tabulados para posterior análise. Para a análise dos dados referentes ao perfil sociodemográfico e os níveis de comprometimento foi utilizado cálculos de medidas descritivas, tais como a média, mediana e desvio padrão, através do programa estatístico IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para que houvesse melhor categorização das informações.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo apresentam-se, analisam-se e discutem-se os dados obtidos através do questionário validado por estudos anteriores, e analisados conforme o que foi proposto nos procedimentos metodológicos.

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Para demonstrar o perfil dos servidores, a Tabela 1 caracteriza os resultados obtidos de acordo com gênero, escolaridade, estado cível e tempo de serviço.

TABELA 1 - Perfil da amostra dos servidores

VARIÁVEIS	ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA RELATIVA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA
SEXO	Feminino	43,2	19
	Masculino	56,8	25
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental	0	0
	Ensino Médio	52,3	23
	Ensino Superior Completo	43,2	19
	Pós-Graduação	4,5	2
ESTADO CIVIL	Solteiro (a)	22,7	10
	Casado (a)/União Estável	54,5	24
	Separado (a)/Divorciado (a)	15,9	7
	Viúvo (a)	2,3	1
	Outros	4,5	2

Fonte: Elaboração do autor a partir dos dados da pesquisa (2018).

Observa-se conforme exposto na Tabela 1, que quanto ao gênero, a predominância é do sexo masculino (56,8%) e ficando o feminino com 43,2%. E percebe-se, que dos servidores pesquisados 54,5% são casados ou estão em união estável, 22,7% são solteiros, 15,9% são separados ou divorciados e 2,3% são viúvos e 4,5% estão em outro tipo de estado civil.

Com relação a escolaridade, observa-se um maior percentual de ensino médio completo (52,3%), ficando o ensino superior completo com 43,2%, e a pós-graduação com 4,5%. Ressalta-se que nenhum dos servidores questionados tem somente o ensino fundamental completo.

Quanto à faixa de idade dos servidores, a mínima é de 21 anos, a idade máxima é de 62 anos e média de idade entre eles é de 38 anos. Observa-se ainda que em relação ao tempo de serviço na Prefeitura dos servidores respondentes, o tempo mínimo de trabalho é de 3 anos, o máximo de 42 anos e a média entre eles é de 15 anos. Outra variável questionada foi o cargo que os servidores ocupam, dos 44 que responderam 25,6% atuam como auxiliar administrativo e 74,4% ocupam outros cargos, tais como, assessor jurídico, auxiliar de serviços gerais, contador, fiscal de tributos, técnico de informática, etc.

4.2 NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO

A partir da caracterização dos respondentes, realizou-se a análise dos resultados obtidos nos questionários aplicados, levando em consideração as bases do comprometimento organizacional dos servidores, conforme o modelo proposto por Meyer e Allen (1991).

4.2.1 COMPROMETIMENTO AFETIVO

Em relação ao Comprometimento Afetivo onde há a identificação do indivíduo com a organização, seus princípios, valores e objetivos, verifica-se de acordo com a Tabela 2, que a média do Comprometimento Afetivo é de 3,71. Quando analisados o desvio-padrão, a variável 1 é maior mostrando uma variabilidade nas respostas dos servidores. Em razão disso, a mesma variável sobressaiu-se pela sua mediana em escala 3, ou seja, a maioria dos servidores tem dúvidas quanto às afirmações apresentadas nas questões que indicam um Comprometimento Afetivo.

Tabela 2 - Variáveis de comprometimento afetivo

VARIÁVEIS	ANÁLISE DESCRITIVA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q1: Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	3,29	1,49
Q2: Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	3,38	1,40
Q3: Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.	4,18	1,30
Q4: Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	4,00	1,39
Q5: Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	4,10	1,41
Q6: Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	3,36	1,36
TOTAL	3,71	1,39

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

No que se refere a esse resultado, Martins, Costa e Siqueira (2015) destacam que quando o nível de Comprometimento Afetivo se apresenta de forma duvidosa nas respostas dos questionados, constata-se que os trabalhadores não têm muito afeto pela organização em que trabalham, e que este resultado pode estar relacionado ao fato de os mesmos possuírem desejos como o desenvolvimento pessoal e profissional, o que pode resultar melhores condições de encontrar novos empregos, novas funções e melhores salários.

Em relação a Tabela 2, destaca-se ainda que as maiores médias se relacionam com as variáveis 3, 4 e 5, o que se faz concluir que além de ser uma necessidade estar na organização, os servidores, não demonstram um sentimento de integração e vínculos emocionais resultando em não haver para eles um significado pessoal de estarem trabalhando na organização.

Para Fedvyczyk e Souza (2013) quando não existe integração e sentimentos ligados a organização em que trabalha e seus objetivos, é natural que a pessoa comece a sentir-se desvalorizada, e passe a trabalhar apenas por necessidade ou falta de opção, e neste tipo de situação encontramos o Comprometimento Instrumental.

4.2.2 COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

Sobre o Comprometimento Instrumental onde pessoa precisa permanecer na organização levando em conta os custos associados por deixá-la, identificou-se, conforme exposto na Tabela 3, que a média é de 4,70. Onde destaca-se como maiores médias as encontradas nas variáveis 8 e 9, e as menores médias as encontradas nas variáveis 10 e 12.

Tabela 3 - Variáveis de comprometimento instrumental

VARIÁVEIS	ANÁLISE DESCRITIVA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q7: Na situação atual, ficar nesta organização, é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.	4,92	1,25
Q8: Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar esta organização agora.	5,03	1,22
Q9: Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	5,29	1,23
Q10: Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	4,04	1,15
Q11: Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	4,79	1,24
Q12: Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	4,14	1,23
TOTAL	4,70	1,22

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao analisar a Tabela 3, constatou-se que os servidores, em sua maioria, indicaram uma forte presença da base de Comprometimento Instrumental, sendo esta aquela dimensão em que o indivíduo possui um comprometimento relacionado às possíveis consequências que ele poderá receber ao deixar a organização. Desta forma, o servidor permanece na organização porque precisa, assim, para os servidores pesquisados, permanecer na organização é uma necessidade.

Em relação a isso, Naves e Coleta (2013) colocam que o trabalhador irá continuar na organização enquanto tiver necessidades e perceber benefícios em sua permanência, mas quando notar perda em relação aos benefícios recebidos, optará por deixar a organização.

Enfatiza-se também a questão de que quando questionados sobre possíveis alternativas de empregos futuros (variáveis 10 e 12) obteve-se mediana 4, o que demonstra que os servidores acreditam que através de seu conhecimento adquirido e experiência, conseguiriam outro emprego, levando assim, a discordância à questão.

Outro dado que se evidencia é o que tange à mensuração do desvio-padrão das variáveis do enfoque instrumental, pois os mesmos indicam que mesmo que a maioria dos respondentes tenham assinalado valores próximos ou maiores que 4 na escala likert, do questionário alguns indicaram valores menores, ou seja, existe uma dispersão nas respostas dos servidores.

Assim como, os valores individuais em torno da média mostram-se mais desordenado em questões da vida financeira e de alternativas de trabalho, ou seja, a sua saída resultaria na perda de status e benefícios salariais. Nesse sentido Bastos (1994) afirma que a falta de melhores empregos, o tempo de trabalho na organização, as poucas

vantagens econômicas e os esforços investidos no emprego atual colaboram para que os indivíduos se tornem instrumentalmente comprometidos.

4.2.3 COMPROMETIMENTO NORMATIVO

Para o Comprometimento Normativo onde o indivíduo tem o sentimento de obrigação em permanecer na organização, como visto na Tabela 4, a média ficou em 4,30. A partir disso, verificou-se que, apesar de os servidores possuírem valores morais e culturais diferentes umas das outras, na organização estudada, as maiores médias se encontram nas variáveis 17 e 18, ou seja, ao pensar em sair da organização, o indivíduo contrai um sentimento de culpa que nesta situação, estariam ligados a gratidão e a obrigação moral com a organização.

Tabela 4 - Variáveis de comprometimento normativo

VARIÁVEIS	ANÁLISE DESCRITIVA	
	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Q13: Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização.	4,10	1.30
Q14: Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.	4,03	1,46
Q15: Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora.	4,29	1.22
Q16: Esta organização merece minha lealdade.	4,10	1.31
Q17: Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	4,79	1.38
Q18: Eu devo muito a esta organização.	4,53	1.36
TOTAL	4,30	1.33

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Segundo Meyer e Allen (1997) o Comprometimento Normativo refere-se à obrigação do indivíduo em permanecer na organização. Percebe-se que há um sentimento de culpa, onde se entende ter o funcionário uma dívida para com a organização. Independente de vontade própria ou de outras vantagens o indivíduo não se desvincula da organização por considerar ter uma obrigação moral com a organização, uma vez que, a organização merece sua lealdade.

Mas quando calculados o desvio-padrão de cada uma, notou-se que a variável 14 que possui a menor média, tem o maior desvio-padrão de 1,46. Em relação a esse resultado Medeiros e Enders (2002) afirmaram que apesar de sentirem gratidão e possuírem uma obrigação moral com a organização, por possuírem desejos de melhores condições salariais, de ambiente de trabalho e maiores vantagens em outros aspectos, alguns trabalhadores deixariam a organização.

Desta forma, através dos resultados obtidos nessa pesquisa pode-se verificar que dentre os comprometimentos afetivo, normativo e instrumental, o que mais se destaca é o Comprometimento Instrumental. Quanto ao comprometimento instrumental, manifestou-se de maneira solidificada ou determinada, coadunando-se em parte com o que Moraes et al (1997) trouxeram ao afirmar que o ambiente de trabalho e a política salarial influenciaram o comprometimento dos indivíduos.

Assim, pode-se dizer que os resultados descritos, quando associados as características do setor público, possibilitam avaliá-los dentro da particularidade deste

tipo de organização, onde a representação da estabilidade do cargo público às vezes se sobrepõe a motivação do indivíduo de realizar suas funções, de criar vínculos e de comprometer-se afetivamente com o ente ou órgão público.

Outra questão seria que a acomodação de trabalhadores que se abrigam sob o manto da estabilidade no setor público, que são comprometidos instrumentalmente com o órgão ou ente que trabalham e que não se sentem totalmente integrados a ela, faz com que os objetivos da organização não sejam totalmente alcançados resultando em uma baixa da qualidade e da eficiência na prestação de serviços públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou identificar o nível de comprometimento dos servidores públicos da prefeitura municipal de Quaraí/RS, utilizando como base teórica as dimensões afetivas, instrumental e normativa abordadas por Meyer e Allen (1991).

Analisando as três bases do comprometimento, constatou-se, respondendo o objetivo geral da pesquisa, que o tipo de comprometimento, e com nível predominante na organização é o Instrumental que apresentou média de 4,70, ou seja, os servidores estão comprometidos com a organização porque julgam que não há melhores alternativas de trabalho. Em seguida, com relação à permanência não-obrigatória, aos benefícios e sentimentos de reciprocidade com a organização, apresentou-se o Comprometimento Normativo com média de 4,30. E enfim, com uma média de 3,71 o Comprometimento Afetivo, no qual resultou em relação aos outros níveis de comprometimento, uma baixa identificação e sentimento com os princípios e valores da organização e de se fazer parte dela.

Desta forma, o estudo evidenciou que a base Instrumental é a mais predominante na Prefeitura Municipal de Quaraí/RS. A predominância desse tipo de comprometimento resulta nos servidores trabalhar apenas para satisfazer suas necessidades, fazendo com que eles pensem apenas nos custos associados a deixar a organização.

Assim, resultante das análises realizadas no presente estudo, concluiu-se que a implementação de certas práticas de gestão de pessoas é necessária para aumentar o nível de comprometimento afetivo e normativo dos servidores da Prefeitura Municipal de Quaraí/RS. Como por exemplo, a inserção de atividades para aumentar o Comprometimento Afetivo dos servidores - componente descrito como o que mais contribui para um desempenho positivo - além da implementação de benefícios com maior cobertura e novas formas de motivação, uma vez que ficou claro o que motiva os servidores são estes fatores.

Cabe destacar, que hoje o comprometimento organizacional é essencial para reter e atrair trabalhadores, pois trabalhadores satisfeitos e comprometidos estarão dispostos a continuar sua associação com a organização e fazer esforço considerável para alcançar seus objetivos. Uma atitude positiva em relação ao seu trabalho ocasiona um maior comprometimento com a organização.

Ressalta-se também a limitação do estudo, que foi realizado com um número baixo de servidores o qual foram pré-selecionados, excluindo demais servidores que trabalham em secretarias e outros entes que fazem parte do órgão público, podendo a cultura organizacional do local de trabalho ter influenciado no resultado, além é claro do estudo não ter abordado outros tipos de comprometimentos existentes.

Em subseqüentes pesquisas a serem abordados sobre este tema, recomenda-se realizar estudos adicionais suficientemente abrangentes para incluir “análise fatorial” (abrangendo todos os órgãos que fazem parte da organização a ser estudada) fornecendo assim dados mais detalhados e comparativos, no qual contribuirá significativamente para o desenvolvimento da organização e para a melhoria da eficácia e eficiência do serviço dos trabalhadores. Por fim, deve-se também afirmar que a realização de pesquisas sobre

variáveis que estão em interação com o "comprometimento da organização" e seus efeitos no comprometimento organizacional é essencial.

REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J., MEYER, J. P. **The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization.** Journal of Occupational Psychology. 63. p. 1-18, 1990.

ALLEN, N. J., MEYER, J. P. **Affective, continuance, and normative commitment to the organization:** An examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior. 49. p. 252-276, 1996.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey.** Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.

BALFOUR, D., WECHSLER, B. **Organizational commitment:** Antecedents and outcomes in public organizations. Public Productivity and Management Review. 29. p. 256-277, 1996.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional:** um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 4, n. 2, maio/ago. 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento no Trabalho:** A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília-UnB, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B., LIRA, S. B. **Comprometimento no Trabalho:** Um Estudo de Caso em uma Instituição de Serviços na área de Saúde. Organizações e Sociedade. Salvador: v.4, n.9, 1997. p.39 – 64.

BEZERRA, A.B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. **Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária.** RAUnP – Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 6, n. 1, p. 37-50, 2013.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária.** Revista de Administração, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, julho/ setembro 1993.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional:** uma contribuição ao constructo. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

COSTA, Cláudio José Alves e MORAES, Lúcio Flávio Renault de. **As dimensões do Comprometimento Organizacional:** avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas. Perspectivas Contemporâneas. v. 2. n. 1. 2007.

DELTA Coleta, M. Ferreira e NAVES, E. M. Ribeiro. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. RAC, São Paulo, Edição Especial, p.205-222, 2003.

FEDVYCZYK, Gabriela Ambrosio de Britos; SOUZA, Adalberto Dias de. **O Comprometimento Organizacional de Trabalhadores nas Bases: Afetiva, Instrumental e Normativa**. EPCT VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica, 2013.

FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores**. Anais. IV GIBEST – Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.

FERREIRA, Glória Charão; LEONE, Nilda Maria. **Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. Estudo de Caso. **Fundamentação Científica: subsídios para coleta e análise de dados – como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas 2009.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARIN, P. d. L. **Sistemas de Gestão da Qualidade e Certificação ISO 9001 na Administração Pública: uma análise crítica**. Paper presented at the Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília, 2012.

MARTINS, Vanessa; COSTA, Luciano Venelli; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **O impacto do Comprometimento Afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional**. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.

MATTAR, F. (1997). **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS, C. A. F., & ENDERS, W. T. **Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações**. Revista Eletrônica de Administração, 2002.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; SIQUEIRA, Michella e MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea. V7, n4, 2003.

MEYER J.P., ALLEN N.J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resources Management Review, 1991.

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

MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional**: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: XXI EnANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

MOWDAY R., STEERS R., PORTER L. **The measure of organizational commitment**. Journal of Vocational Behaviour, 1979.

MOWDAY R., PORTER L., STEERS R. **Employeeorganization Linkages**: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover. Academic Press, New York, 1982.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do serviço público, 47 (1) janeiro – abril 1996.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. **Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças**: o caso FINEP. In: XXIX EnANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra M. **Comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo**: um estudo de caso de uma empresa familiar. Qualit@s Revista Eletrônica, v. 13, n. 1, p. 4-21, 2012.

SIQUEIRA, Marlene Maria Matias. **Medidas do Comprometimento Organizacional**: ferramentas de diagnósticos e de gestão. Ed. Artmed: Porto Alegre, 2008.

WIENER, Y. **Commitment in Organization**: A Normative View. Academy of Management Review, p. 418-428, 1982.

APÊNDICES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA UNIPAMPA – CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO TRABALHO DE CONCLUSÃO

O presente questionário visa recolher dados relativos ao comprometimento organizacional. Os dados obtidos servem exclusivamente para fins acadêmicos e serão mantidos em total anonimato.

BLOCO 1: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E OCUPACIONAL DO ENTREVISTADO

1. **Sexo:** () Feminino () Masculino
2. **Idade:** _____ anos
3. **Escolaridade:**
 - () Ensino Fundamental
 - () Ensino Médio
 - () Ensino Superior Completo
 - () Pós-Graduação
4. **Estado Civil**
 - () Solteiro (a)
 - () Casado(a)/União Estável
 - () Separado(a)/Divorciado(a)
 - () Viúvo(a)
 - () Outros
5. **Cargo que ocupa:** _____
6. **Tempo de Serviço:** _____

BLOCO 2: QUESTIONÁRIO – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir. Para responder, assinale com “X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
DISCORDO PLENAMENE	DISCORDO POUCO	EM DÚVIDA	CONCORDO POUCO	CONCORDO PLENAMENTE

Nº	Itens	1	2	3	4	5
1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.					
2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.					
3	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta organização.					
4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.					
5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.					
6	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim					
7	Na situação atual, ficar nesta organização, é na realidade mais uma necessidade do que um desejo.					
8	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil, deixar esta organização agora.					
9	Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.					
10	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.					
11	Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.					
12	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.					
13	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização.					
14	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar esta organização agora.					
15	Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora					
16	Esta organização merece a minha lealdade.					
17	Eu não deixaria esta organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.					
18	Eu devo muito a esta organização					