

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
EM REDE NACIONAL**

**MAIRA SÔNIA CAMACHO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

**Campo Grande – MS**

**2017**

**MAIRA SÔNIA CAMACHO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cesar da Silva

**Campo Grande – MS**

**2017**

## FICHA BIBLIOGRÁFICA

CAMACHO, Maira Sônia. Comprometimento organizacional e políticas e práticas de gestão de pessoas de uma instituição pública. 93f. 2017. **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2017.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor.

**MAIRA SÔNIA CAMACHO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS E PRÁTICAS DE  
GESTÃO DE PESSOAS DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA**

Este Trabalho de Conclusão Final foi julgado adequado para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS) e aprovado em 07 de dezembro de 2017.

---

**Prof. Dr. Elcio Gustavo Benini**  
Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

**Prof. Dr. Claudio Cesar da Silva**  
(UFMS – Campo Grande/MS)  
Orientador

---

**Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva**  
(UFMS – Campo Grande/MS)  
Membro Interno

---

**Profa. Dra. Adriane Angélica Farias Santos Lopes de Queiroz**  
(UFMS – Campo Grande/MS)  
Membro Externo

---

**Prof. Dr. Wesley Ricardo Freitas**  
(UFMS – Campo Grande/MS)  
Membro Suplente

Dedico este Trabalho de Conclusão Final à minha filha Analis,  
por toda a doçura e compreensão nos momentos de ausência e  
por renovar a cada dia o amor incondicional que me move.

## AGRADECIMENTOS

Gratidão. Agradeço primeiramente a Deus, em seu infinito amor, pela permissão de mais uma jornada e, por colocar em meu caminho, amigos, senão anjos, para que tudo se tornasse mais leve e mais doce.

Agradeço especialmente à minha querida filha Analis, a razão de tudo. Aos meus pais, Beto e Cidinha. Aos meus irmãos Mirian, Junior e Meire, cunhada Luciene e sobrinhos Mariah, Matheus, Rafaela, Maina e Bruno.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Claudio Cesar da Silva, por toda a paciência, atenção e dedicação a mim dispensados. Por ter acreditado em meu trabalho desde o começo, agregando muito valor a este estudo.

Agradeço à Profa. Dra. Adriane Angélica Farias Santos Lopes de Queiroz por gentilmente ter aceitado fazer parte desta banca.

Agradeço ao Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva por fazer parte desta banca e por se mostrar sempre tão solícito com sua imensa generosidade.

Agradeço à Profa. Dra. Daniela Ota, chefe da Assessoria de Comunicação no início deste curso, por ter compreendido e permitido a minha participação no Profiap.

Agradeço a todos da SECOM, secretaria da qual faço parte, pelos bons momentos de todos os dias, em especial ao Professor Marcos Paulo, pela imensa compreensão.

Agradeço a todos os professores do Profiap, que nos conduziram com sabedoria, dividindo suas experiências e conhecimentos. E agradeço a todos os queridos amigos que fiz ao longo dessa caminhada no mestrado, especialmente à Anahi, André, Dani, Joyce, Marco Antônio e Tatiane, pela parceria de sempre.

Agradeço à equipe da Agetic, em especial ao diretor Luciano Gonda, por disponibilizar a lista de e-mails dos servidores, o que foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho. E agradeço ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Antônio José Angelo Motti, por ter gentilmente concedido a entrevista.

Agradeço a todos os servidores técnicos-administrativos do Câmpus de Campo Grande, que utilizaram um pouco do seu tempo e se dispuseram gentilmente a responder o questionário, que serviu como a base de dados essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, instituição que faço parte como servidora e da qual sou egressa, com muito orgulho. GRATA POR TUDO, SEMPRE!

*“Não te deixes destruir...  
Ajuntando novas pedras  
e construindo novos poemas.  
Recria tua vida, sempre, sempre.  
Remove pedras e planta roseiras e faz doces. Recomeça.  
Faz de tua vida mesquinha  
um poema.  
E viverás no coração dos jovens  
e na memória das gerações que hão de vir.  
Esta fonte é para uso de todos os sedentos.  
Toma a tua parte.  
Vem a estas páginas  
e não entres seu uso  
aos que têm sede”.*

(Cora Coralina – extraído do livro *Melhores Poemas* – 2004)

## RESUMO

CAMACHO, Maira Sônia. Comprometimento organizacional e políticas e práticas de gestão de pessoas de uma instituição pública. 93f. 2017. **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cesar da Silva

Defesa: 07/12/2017

O presente estudo teve como propósito compreender de que forma as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) podem contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas. Para alcançar esse objetivo principal foram definidos os seguintes objetivos específicos: fazer um levantamento das políticas de gestão de pessoas existentes na UFMS; identificar a intenção comportamental dos servidores técnicos-administrativos da UFMS em relação ao comprometimento organizacional; verificar a influência dos dados sociodemográficos no construto comprometimento organizacional e; propor medidas que possam contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas da UFMS, que consigam elevar o nível de comprometimento organizacional. Esta pesquisa caracterizou-se pela abordagem quantitativa. A coleta de dados foi feita através da aplicação de um questionário previamente estruturado tipo *Survey*, pesquisa documental e uma consulta ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas. A população da pesquisa foi composta pelos 1193 servidores técnicos-administrativos lotados no Câmpus de Campo Grande, das classes D e E. Para o tratamento dos dados e a análise dos resultados foi utilizada a estatística descritiva, que apontou a existência do comprometimento organizacional entre os pesquisados nas três dimensões, com a predominância da dimensão afetiva. Esta pesquisa se propôs a oferecer algumas contribuições para a relação existente entre a organização e o indivíduo, podendo trazer vários efeitos positivos como aumentar os níveis de comprometimento organizacional, aprimorando o desempenho e a produtividade e conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

**Palavras Chave:** Comprometimento Organizacional; Políticas e práticas de gestão de pessoas; Desempenho; Produtividade; Serviço Público.

## ABSTRACT

CAMACHO, Maira Sônia. Comprometimento organizacional e políticas e práticas de gestão de pessoas de uma instituição pública. 93f. 2017. **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Cesar da Silva

Defesa: 07/12/2017.

The purpose of this research was to understand how the dimensions of organizational commitment (affective, instrumental and normative) can contribute to the development of people management policies and practices. In order to achieve this main objective, the following specific objectives were defined: to make a survey of the personnel management policies in the UFMS; to identify the behavioral intention of the UFMS technical-administrative employees in relation to the organizational commitment; to verify the influence of sociodemographic data on the construct organizational commitment and; propose measures that can contribute to the development of personnel management policies of UFMS that can increase the level of organizational commitment. This research was characterized by the quantitative approach. The data collection was done through the application of a previously structured survey questionnaire, documentary research and a consultation with the dean of person management. The research population consisted in 1193 technical-administrative servers in Campo Grande Campus, from classes D and E. For the data treatment and analysis of results, descriptive statistics were used, which pointed out the existence of organizational commitment in the three dimensions of the population studied, with the predominance of the affective dimension. This research aims to offer some contributions to the relationship between the organization and the individual and can have several positive effects, such as increasing levels of organizational commitment, improving performance and productivity and, consequently, improving the quality of services provided to the community.

**Keywords:** Organizational commitment; People management policies and practices; Performance; Productivity; Public service.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Design da pesquisa.....	21
Figura 2: As três dimensões do comprometimento por Meyer e Allen.....	35

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de comprometimento.....	26
Quadro 2: Definições de comprometimento organizacional na dimensão afetiva.....	28
Quadro 3: Definições de comprometimento organizacional na dimensão instrumental.....	29
Quadro 4: Definições de comprometimento organizacional na dimensão normativa.....	30
Quadro 5: Dimensões do comprometimento organizacional.....	32
Quadro 6: Escala de dezoito itens de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997) .....	36
Quadro 7: Políticas de gestão de pessoas de acordo com a Escala EPPGP.....	40
Quadro 8: Políticas de gestão de pessoas da UFMS.....	62
Quadro 9: Competências da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.....	67
Quadro 10: Proposta de intervenção.....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil sociodemográfico.....	46
Tabela 2: Síntese do perfil sociodemográfico.....	48
Tabela 3: Coeficiente de <i>Cronbach</i> .....	50
Tabela 4: Distribuição dos respondentes de acordo com as combinações do comprometimento .....	50
Tabela 5: Coeficiente de concordância dos servidores técnico-administrativos sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão afetiva.....	51
Tabela 6: Coeficiente de concordância dos servidores técnico-administrativos sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão instrumental.....	52
Tabela 7: Coeficiente de concordância dos servidores técnico-administrativos sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão normativa.....	54
Tabela 8: Estatística descritiva das dimensões do comprometimento organizacional.....	55
Tabela 9: Síntese dos indicadores das três dimensões do comprometimento.....	56
Tabela 10: Relação entre o comprometimento afetivo e aspectos sociodemográficos.....	57
Tabela 11: Relação entre o comprometimento instrumental e aspectos sociodemográficos....	58
Tabela 12: Relação entre o comprometimento normativo e aspectos sociodemográficos.....	59
Tabela 13: Relação entre o comprometimento e aspectos sociodemográficos.....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CO – Comprometimento organizacional  
CPAN – Câmpus do Pantanal  
CPAQ – Câmpus de Aquidauana  
CPAR – Câmpus de Paranaíba  
CPBO – Câmpus de Bonito  
CPCS – Câmpus de Chapadão do Sul  
CPCX – Câmpus de Coxim  
CPNA – Câmpus de Nova Andradina  
CPNV – Câmpus de Naviraí  
CPPP – Câmpus de Ponta Porã  
CPTL – Câmpus de Três Lagoas  
ESAN – Escola de Administração e Negócios  
GP – Gestão de pessoas  
MMA – Ministério do Meio Ambiente  
PROADI – Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura  
PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação  
PROECE – Pró-Reitoria de Esporte e Cultura  
PROAES – Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis  
PROPP – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento  
PQVT – Programa de Qualidade de Vida no Trabalho  
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTO.....	18
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.4 JUSTIFICATIVA.....	22
<b>2. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>24</b>
2.1 ABORDAGENS TEÓRICO-CIENTÍFICAS.....	24
2.1.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	24
2.2 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO.....	27
2.2.1 DIMENSÃO AFETIVA.....	27
2.2.2 DIMENSÃO INSTRUMENTAL.....	29
2.2.3 DIMENSÃO NORMATIVA.....	30
2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSTRUTOS MULTIDIMENSIONAIS.....	31
2.4 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN.....	32
2.5 COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDOS E RESULTADOS.....	37
2.6 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	39
2.7 RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	41
<b>3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>43</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	43
3.2 UNIVERSO DE AMOSTRA.....	43
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	44
3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	45
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
4.1 ANÁLISE DOS DADOS A PARTIR DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	46
4.1.1 ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	46

4.1.2 IDENTIFICAÇÃO DA DIMENSÃO PREDOMINANTE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	49
4.1.3 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DA ESCALA.....	49
4.1.3 DIMENSÃO AFETIVA.....	51
4.1.4 DIMENSÃO INSTRUMENTAL.....	52
4.1.5 DIMENSÃO NORMATIVA.....	53
4.2 CONSULTA AO PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS.....	60
4.3 PESQUISA DOCUMENTAL PESQUISA DOCUMENTAL DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFMS.....	61
4.4 COMPROMETIMENTO ENCONTRADO NA PESQUISA E AS POLÍTICAS DE GESTÃO.....	63
<b>5 DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE.....</b>	<b>65</b>
5.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL.....	65
5.2 PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	66
5.3 ANÁLISE DA OPORTUNIDADE.....	68
5.4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	68
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é um estado psicológico que liga o trabalhador à organização, conforme afirmam Meyer e Allen (1991), que dizem ainda ser necessário saber como se desenvolve o comprometimento para melhor se projetar a gestão de pessoas (GP) de uma organização. Compreender quais os motivos que fazem essa ligação dos indivíduos ao trabalho e às organizações, conforme Rocha e Ceretta (2014), e quais são as implicações desses vínculos é de extrema importância, pois, de acordo com Andrade (2015), indivíduos comprometidos apresentam índices de desempenho, eficiência e eficácia muito satisfatórios para a organização na qual estão vinculados.

A área de gestão de pessoas, conforme Custódio et al. (2013, p. 11), “tem passado por profundas mudanças nas últimas décadas, migrando do caráter operacional e de controle do antigo departamento pessoal para o perfil estratégico, alinhado com a melhoria do desempenho da organização”. E, seguindo na mesma perspectiva, Bastos e Borges-Andrade (2002), também afirmam que as organizações se encontram nesse processo acelerado de mudanças e transformações, tanto ambientais quanto organizacionais, o que implica em significativas reestruturações das relações ou dos vínculos existentes entre os indivíduos e as organizações.

Com esse ritmo acelerado das mudanças do meio em que estão inseridas, conforme Pinto (2011) torna-se urgente que as organizações se transformem e se adaptem. Isso exige que elas tenham em seu quadro de pessoal trabalhadores efetivamente dispostos a contribuir para a consecução de metas e objetivos, conforme explicam Custódio et al. (2013), que acrescentam ainda que a relação do indivíduo com a organização pode ser expressa pelo comprometimento organizacional.

A gestão de pessoas, conforme Demo (2011) deve consistir de não ser apenas o papel tradicional de suporte, mas ter competência indispensável para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais. E para Legge (1995), isso ocorre com o desenvolvimento de políticas adequadas de GP que consigam desenvolver um maior comprometimento dos trabalhadores para que, conseqüentemente, sejam atingidos melhores resultados. Dessa forma se torna importante estabelecer a relação existente entre as políticas e práticas de GP e o comprometimento organizacional.

Uma das grandes preocupações das organizações, de acordo com Custódio et al. (2013), é a de conseguir selecionar e manter em seu quadro trabalhadores competentes e comprometidos com a organização. Os autores abordam ainda que, em se tratando do setor

público, a relevância é ainda maior devido a avaliação que a sociedade faz do funcionalismo público por seu desempenho e seu papel dentro da realidade socioeconômica do país. E, conforme Demo et al. (2013) as políticas de GP precisam ser modificadas para se ajustarem à estratégia da organização e efetivamente valorizar os colaboradores e sobretudo, precisam contribuir para um maior bem-estar, comprometimento e satisfação dos mesmos.

O presente estudo aborda o comprometimento organizacional (CO) no contexto de uma universidade pública, utilizando para isso o modelo do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen em 1991, que apresenta uma dimensão tridimensional: afetiva, instrumental e normativa. Esse é o modelo de comprometimento organizacional, que envolve a conceitualização de mais de um componente do comprometimento, mais aceito no ambiente acadêmico, tendo sido aplicado e testado em diversos países e passado por validações em várias culturas e idiomas. No Brasil ele foi validado por Medeiros e Enders (1998), Ricco (1998) e Bandeira et al. (2000).

A dimensão afetiva trata da natureza emocional capaz de ligar a organização e o indivíduo, principalmente pela realização das necessidades pessoais e expectativas atendidas. A dimensão instrumental refere-se aos custos e benefícios relacionados à saída da organização. E a dimensão normativa trata da obrigação da manutenção do vínculo por parte do indivíduo com os interesses e objetivos da organização (Meyer e Allen, 1991).

As principais políticas de gestão de pessoas, baseadas nos estudos de Demo (2008), foram apresentadas nesta pesquisa e relacionadas com o comprometimento. Para isso foram levantadas também as políticas de GP da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul para assim verificar quais das principais políticas que apresentam uma relação com o comprometimento são executadas pela gestão de pessoas da UFMS e dessa forma elaborar propostas de intervenção que possam influenciar de forma positiva para um maior alcance dos objetivos da instituição. Foi também realizada uma entrevista com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da UFMS, com o objetivo de verificar a percepção da gestão da Universidade sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.

A população da pesquisa é composta pelos 1193 servidores técnicos-administrativos das classes D e E (nível médio e superior, respectivamente, de acordo com a Lei Federal nº. 11.091/2005) do Câmpus de Campo Grande da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Apesar de a UFMS ser uma universidade multicâmpus, a escolha somente do Câmpus de Campo Grande se deu pela dificuldade logística e de limitação de tempo para a obtenção dos dados dos câmpus do interior.

## 1.1 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Para Vergara (2000), o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, onde há uma relação de mútua dependência com benefícios recíprocos. Dessa forma, a identificação do comprometimento organizacional dos funcionários é de grande relevância para a GP das organizações, assim como a valorização do elemento humano torna-se algo substancial, buscando maior conhecimento e compreensão dos seus trabalhadores e sua relação com a organização para que se alcance maior comprometimento e desempenho nos processos.

O *locus* de estudo desta pesquisa é a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que possui nove câmpus localizados no interior do Estado, nas cidades de Aquidauana (CPAQ), Chapadão do Sul (CPCS), Corumbá (CPAN), Coxim (CPCX), Naviraí (CPNV), Nova Andradina (CPNA), Paranaíba (CPAR), Ponta Porã (CPPP) e Três Lagoas (CPTL).

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul possui em seu quadro 732 técnicos administrativos na classe D e 461 na classe E (nível médio e superior, respectivamente, de acordo com a Lei Federal nº. 11.091/2005), totalizando 1193 servidores ativos lotados no Câmpus de Campo Grande, que são o objeto de pesquisa do presente estudo.

## 1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Um elevado nível de comprometimento organizacional, de acordo com Freire (1999), diminui o absenteísmo e melhora o desempenho. O autor afirma ainda que a compreensão da análise do CO pode orientar a gestão de pessoas para o desenvolvimento de políticas e práticas, que, na afirmação de Demo et al. (2011), são importantes quando estão alinhadas às metas da organização, propiciando as circunstâncias para que as pessoas contribuam efetivamente para o alcance de melhores resultados.

Quando o trabalhador apresenta um nível baixo de comprometimento organizacional, conforme o estudo de Mowday, Porter e Steers (1982) ele tende a atrasos, desempenho fraco e pouco esforço no trabalho. Já na situação oposta, com um nível alto de CO, ele demonstra maior eficácia e autoestima. E as políticas de GP, conforme pesquisa de Porto (2007), atuam como preditoras do comprometimento organizacional, com destaque para as de envolvimento e recompensas.

A gestão de pessoas da organização, quando propicia uma relação mais direta com seus trabalhadores, pode influenciar no seu comprometimento dentro da organização. Nesse

sentido, é importante que sejam revistas e fortalecidas as relações com sua força de trabalho, conforme Custódio et al. (2013), criando práticas que tenham impacto sobre o comportamento, assim como políticas que os aproximem dos objetivos organizacionais.

Nas instituições públicas os atos da direção, conforme Silva e Custódio (2014), nem sempre são respondidos pelos trabalhadores da forma como são intencionados. E a escolha e a implementação de estratégias adequadas de gestão podem reverter essa realidade e dessa forma diminuir o grau de insatisfação dos usuários dos serviços públicos. Ainda segundo os autores torna-se importante harmonizar os interesses da organização com os dos colaboradores tentando formar uma nova imagem da administração pública.

As rápidas transformações políticas, tecnológicas, sociais e econômicas, provocam mudanças culturais e comportamentais nas organizações e nos trabalhadores de todo o mundo, influenciando as organizações. E, de acordo com Custódio et al. (2013), essas transformações na organização do trabalho tornam cada vez mais incontestáveis a importância do capital humano para o alcance das metas e dos objetivos organizacionais, e devido a isso as organizações necessitam cada vez mais de pessoas efetivamente dispostas a contribuir para que isso aconteça.

Dentro desse contexto, torna-se imprescindível que as organizações revisem constantemente as suas práticas gerenciais, buscando ampliar a relação com os trabalhadores, conhecê-los e compreendê-los e, dessa forma, alcançar um maior nível de comprometimento organizacional. Pois, segundo Legge (1995) políticas e práticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos empregados e, conseqüentemente, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa para o alcance da excelência na organização.

Para Borges-Andrade (1994), o comprometimento organizacional é precedente de características importantes como desempenho, absenteísmo e rotatividade no trabalho, o que faz das pesquisas na área, principalmente em instituições públicas, serem bastante desejáveis. Assim corrobora o pensamento de Bastos e Costa (2001), quando afirmam que comprometimento no trabalho sempre se apresentou como um requisito para um bom desempenho no trabalho, eficiência e eficácia e isso, conforme Custódio et al. (2013), torna indiscutível que o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização é fator estratégico e decisivo.

Assim também se mostra importante o desenvolvimento das políticas e práticas de GP para as organizações, que, conforme Demo et al. (2011) tem aumentado a importância nos últimos anos, o que pode ser constatado pelo aumento da produção acadêmica acerca do tema. Nessa mesma perspectiva Durão (2016) afirma que, o estudo dos dois construtos: políticas e

práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional, pode colaborar para que se consiga enfrentar o desafio de alinhar os interesses dos indivíduos e das organizações.

As políticas de GP, conforme o estudo de Katou (2012) possuem um efeito positivo sobre o desempenho da organização, o qual é avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, disputas) dos trabalhadores. Assim também reforçam Santos e Honório (2016) quando dizem que as políticas de GP procuram a confluência entre os objetivos organizacionais e os individuais para que o trabalhador se envolva com as metas da organização.

Diante do exposto, este estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Como a compreensão das dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) pode contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas?

### 1.3 OBJETIVOS

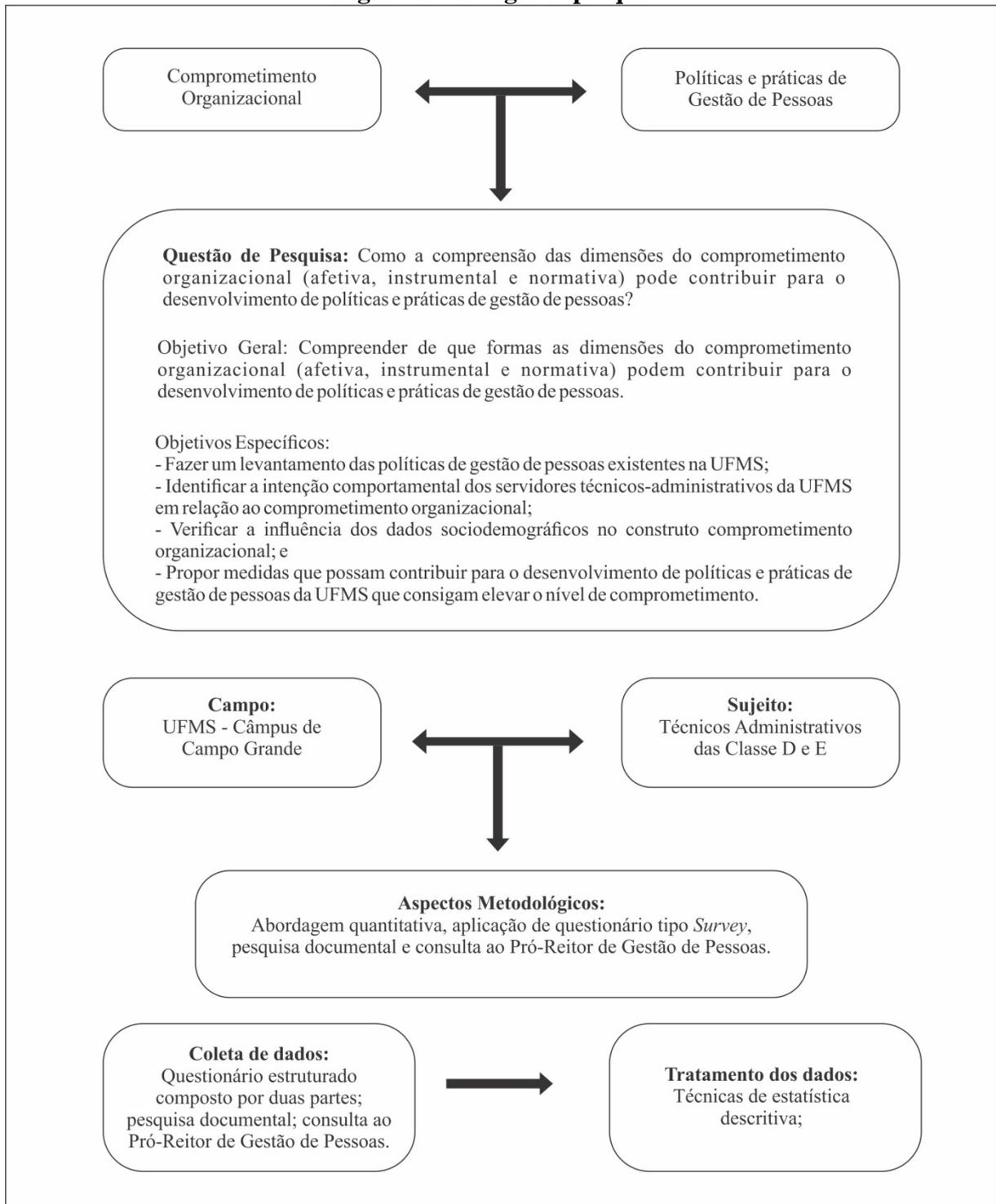
O objetivo geral desta pesquisa é compreender de que forma as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) podem contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Para atender o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer as políticas de gestão de pessoas existentes na UFMS;
- Identificar a intenção comportamental dos servidores técnicos-administrativos da UFMS em relação ao comprometimento organizacional;
- Verificar a influência dos dados sociodemográficos no construto comprometimento organizacional; e
- Propor medidas que possam contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas da UFMS que consigam elevar o nível de comprometimento.

Como ilustração elaborou-se o design da pesquisa, onde podem ser observados na Figura 1 a questão e os objetivos da pesquisa, o *locus* de estudo com os sujeitos e os procedimentos metodológicos adotados.

**Figura 1 – Design da pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora (2017), baseado em Silva (2014)

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pelo crescente interesse pelo tema, onde o comprometimento organizacional vem assumindo um papel de grande relevância dentro das organizações. Conforme Guerra et al. (2012), é uma das temáticas mais discutidas no meio acadêmico, destacando-se tanto nas pesquisas científicas, como também na visão dos gestores de pessoas. De acordo com Brandão e Bastos (1993), o comprometimento organizacional é uma característica individual de impacto no desempenho que tem sido mais estudada desde os anos 70.

Dentro do campo Comportamento Organizacional, que busca compreender o que vincula o indivíduo ao seu ambiente de trabalho, o construto comprometimento organizacional é um dos mais estudados, conforme Menezes (2009), que afirma ser devido à centralidade que a noção de comprometimento desempenha na constituição e funcionamento de unidades sociais como equipes e organizações.

Assim assinala Bastos (2000), que diz ser necessário discutir e compreender os fatores que levam um indivíduo a se comprometer com o seu trabalho e à organização ao qual estão inseridos, pois um indivíduo mais comprometido torna-se mais produtivo, influenciando de maneira substancial no seu desempenho.

E é fundamental identificar como se encontra o vínculo do trabalhador para que sejam desenvolvidas políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às metas da organização, pois, segundo Legge (1995) políticas adequadas de GP devem promover um comprometimento dos trabalhadores e, conseqüentemente, uma boa vontade neles de agir de maneira flexível e adaptativa para o alcance da excelência na organização.

Quanto ao local de desenvolvimento da pesquisa, uma Instituição Pública de ensino, esse se apresenta como de alta relevância, já que, segundo Bastos e Brandão (1995), o volume de pesquisas em comprometimento organizacional no setor público é considerado baixo. Ainda de acordo com os autores, as instituições universitárias públicas possuem alta complexidade, devido à variedade de áreas de conhecimento, requerendo, assim, um modelo de administração mais efetivo e com um quadro de servidores capazes de atuar de forma mais produtiva e eficiente, para atingir os objetivos institucionais.

Corroboram com esse pensamento Custódio et al. (2013), que afirmam que as pesquisas sobre comprometimento no setor público ainda são consideradas incipientes, evidenciando a necessidade de novos estudos, e Leite (2004), onde cita que os estudos das relações entre empregado/empregador e a importância do comprometimento dos

trabalhadores, estão mais presentes nas empresas privadas e ainda é limitado nos órgãos públicos.

Tem sido atribuída ao servidor público a imagem de ineficiência, associada ao clientelismo, patrimonialismo e paternalismo. E para Brandão e Bastos (1993), nunca foi dada a devida atenção ao setor de gestão de pessoas na administração pública, aliada a uma dificuldade em se implantar uma adequada política na área. Isso corrobora com a importância de se compreender o comprometimento dos servidores públicos para que novas políticas e práticas de GP possam ser desenvolvidas garantindo uma melhor eficiência e produtividade da organização.

Compreender o trabalhador em seu contexto de trabalho e conhecer os fatores que o motivam e o tornam produtivo pode contribuir muito para o crescimento da organização principalmente no que diz respeito ao diagnóstico e desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas. Através da conquista do comprometimento a UFMS pode obter melhores índices de desempenho, engajamento e produtividade e também diminuir o absenteísmo.

Este trabalho se propõe a oferecer algumas contribuições para a relação existente entre a organização e o indivíduo, fornecendo dados quantitativos para a compreensão dos vínculos e podendo auxiliar também no desenvolvimento de ferramentas de aprimoramento das ações de gestão, assim como contribuir para a formulação e implantação de novas políticas e práticas de gestão de pessoas, que para Demo (2010), devem contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhe maior realização pessoal e profissional.

Os resultados da pesquisa identificarão a dimensão predominante do comprometimento organizacional e as principais políticas de gestão de pessoas adotadas pela UFMS para que possam ser feitas avaliações e revisões. Isso contribuirá para ampliar o conhecimento da realidade existente entre os servidores, direcionando ações que consigam auxiliar no diagnóstico e desenvolvimento de políticas e práticas. Essas ações podem ter vários efeitos positivos como: aumentar os níveis de comprometimento organizacional, aprimorando o desempenho e a produtividade, diminuir o absenteísmo e a rotatividade e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

## 2. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Diante do cenário que se apresenta, percebe-se uma oportunidade para aprofundar os conhecimentos relativos ao comprometimento dos servidores na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, bem como as principais políticas de GP adotadas pela UFMS para que possam ser feitas avaliações e revisões. Os resultados dessa pesquisa podem auxiliar a instituição, servindo como orientação para os gestores no sentido de observar o desenvolvimento de políticas e práticas voltadas para a gestão de pessoas, e com isso otimizar os resultados, tanto para os servidores individualmente, como para a instituição como um todo.

### 2.1 ABORDAGENS TEÓRICO-CIENTÍFICAS

A fundamentação teórica que sustenta este trabalho aborda o comprometimento organizacional e seu aspecto multidimensional, principalmente o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) adotado para este estudo, e as políticas e práticas de gestão de pessoas, baseadas nos estudos de Demo (2008), que estão voltadas para a valorização, bem-estar e realização profissional e pessoal dos trabalhadores, que são: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas.

#### 2.1.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Existem diferentes significados para a palavra comprometimento e, conforme assinala Bastos (1994), o termo “comprometimento” origina-se do inglês *commitment* e é o mais comumente utilizado, constando de três eixos de significados: a noção de confiar, a de encarregar, comissionar, designar, perpetrar ou desempenhar, e o significado de envolver, juntar e engajar.

Por sua vez, Mowday et al. (1982, p. 27) entendem que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter membro da organização”. Para Morrow (1983), o comprometimento é um conceito global semelhante ao

vínculo e, em seu estudo, a autora identifica aproximadamente 25 conceitos de comprometimento.

O conceito de Meyer e Allen (1991) sobre comprometimento organizacional se divide nas três bases: afetiva, que corresponde a gostar ou identificar-se com a organização; instrumental, que consiste na escolha por manter-se vinculado à organização por necessidades; e a normativa, que está relacionada ao sentimento de dever e obrigação de permanecer na organização. Ainda de acordo com Meyer e Allen (1991), comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e tem inferências para a decisão de continuar ou interromper com seu vínculo e apontam que um empregado vivencia, ao mesmo tempo, o comprometimento afetivo, quando vínculos emocionais são ativados; o normativo, sentindo obrigação; e o instrumental, na percepção de que cada um dos custos de sua saída organização é demasiadamente alto.

Conforme Bastos et al. (1997) o termo comprometimento, quando utilizado na linguagem científica, perde sua abrangência, e mantém apenas o significado de “engajamento”, eliminando o seu conteúdo de valoração negativa e passando a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com seu ambiente de trabalho.

Ao analisar os diversos significados definidos por pesquisadores, Bastos (1994) os agrupou em três conjuntos de definições pelas semelhanças de suas descrições:

- O desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho de pertencer;
- A identificação, o apego (*attachment*), o envolvimento com objetivos e valores;
- O engajamento, estar implicado com, exercer esforço, empenho em favor de.

O comprometimento refere-se a uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização, conforme Medeiros e Enders (1998).

De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000), o termo comprometimento foi definido de forma a gerar diversas interpretações e o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional baseia-se em ser um estado psicológico que configura a relação do indivíduo com a organização. No quadro 1 estão reunidos alguns conceitos sobre Comprometimento Organizacional encontrados na literatura ao longo do tempo.

### Quadro 1 – Definições de comprometimento

Ano	Autor	Conceitos de Comprometimento
1960	Becker	Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade.
1977	Salancik	Um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e, através dessas ações, a crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento.
1982	Mowday, Porter e Steers	A força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica.
1982	Wiener	A soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.
1986	O'Reilly; Chatman	A ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota característica ou perspectivas da organização.
1990	Mathieu; Zajac	Um laço ou ligação entre o indivíduo e a organização.
1991	Meyer e Allen	Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
1994	Bastos	Compromisso, envolvimento estado de lealdade do sujeito a algo relativamente duradouro, conjunto de sentimentos e ações da pessoa em relação à sua organização.
1996	Brown	Uma força que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis.
1998	Medeiros e Enders	Uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.
2001	Siqueira	Consistiria em um relacionamento no qual existe uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No quadro 1 foi feita uma síntese das principais definições de comprometimento desenvolvidas por diversos autores. Compreender o tema comprometimento organizacional é um grande desafio para as organizações e os seus gestores, sendo um dado de grande importância para a gestão de pessoas. Dessa forma, pode-se verificar que o estudo desse construto vem obtendo crescente relevância para a continuidade e a evolução das organizações, conforme Brandão e Bastos (1993), desde a década de 70 o comprometimento organizacional vem sendo estudado mais intensamente, apresentando-se como uma das características individuais de impacto no desempenho do trabalho.

## 2.2 DIMENSÕES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento é considerado um conceito unidimensional, que tem como base a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os valores da organização.

Já os estudos de Meyer e Allen (1984) se voltavam para a percepção de duas dimensões: a afetiva, que se refere à identificação com a organização e a instrumental, que se refere ao interesse em manter o vínculo com a organização por necessidades. Os mesmos autores, em 1991, integraram a dimensão normativa, que está relacionada ao sentimento de dever e obrigação. A partir daí então foi desenvolvido o modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991) que analisa as três dimensões: afetiva, de continuação ou instrumental e normativa.

Já para Ribeiro (2008), cada uma delas apresenta uma dinâmica própria, que reage aos antecedentes e manifestam certa autonomia, apesar das três dimensões fazerem parte de um mesmo fenômeno. As mesmas são apresentadas a seguir, individualmente, para melhor compreensão.

### 2.2.1 DIMENSÃO AFETIVA

A dimensão que predominou na literatura por maior tempo, segundo Medeiros (2003), foi a afetiva, representada através dos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1982), que abordam o comprometimento numa perspectiva atitudinal. Para os autores o compromisso atitudinal representa um fenômeno, onde há uma identificação do indivíduo com a organização e seus objetivos.

Os trabalhos desenvolvidos por esses pesquisadores tiveram seu ápice com a validação de um instrumento de mensuração do comprometimento – *Organizational Commitment Questionnaire* – OCQ, em 1979, e com a publicação de um livro sobre comprometimento organizacional, em 1982.

Segundo Medeiros (2003), o OCQ é um instrumento bastante utilizado para medir o comprometimento organizacional com enfoque atitudinal. Ele é formado por 15 indicadores, mas existe também uma versão reduzida de nove variáveis. A escala utilizada é do tipo Likert de 07 ou 05 pontos, com os extremos de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

No Brasil a validação ocorreu através do estudo desenvolvido por Borges-Andrade et al. (1989), onde obteve índice de consistência interna ou Alpha de Cronbach de 0,80, que é considerado suficiente para confirmar a validação.

Segundo Mowday, Steers e Porter (1982), sob esse enfoque, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e fortalece nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização. Ainda segundo os autores, o indivíduo percebe que as suas necessidades, tanto psicológicas quanto materiais, estão sendo atingidas, o que o faz querer permanecer na organização.

No quadro 2 estão algumas definições sobre comprometimento afetivo.

**Quadro 2 – Definições de comprometimento organizacional na dimensão afetiva**

ANO	AUTORES	DEFINIÇÕES DE COMPROMETIMENTO NA DIMENSÃO AFETIVA
1968	KANTER	A ligação de fundo emocional de afetividade e emoção com o grupo (p. 507).
1970	HALL, SCHNEIDER & NYGREN	O processo pelo qual as metas da organização e aqueles indivíduos tornam-se crescentemente, integrados ou congruentes (p. 176-177).
1971	SHELDON	Uma atitude ou uma orientação em direção à organização, a qual une ou liga a identidade da pessoa com a organização (p.143).
1974	BUCHANAN	Um indivíduo, com afetiva ligação com as metas e valores da organização, para o papel de alguém em relação às metas e valores, e para a organização para sua própria consideração, além do valor puramente instrumental (p. 533).
1982	MOWDAY, PORTER & STEERS	A relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização, particular (p. 27).

Fonte: Adaptado de Araújo (2010)

No quadro 2 Meyer e Allen (1997) apresentam algumas definições de outros autores sobre a dimensão afetiva. As definições sempre remetem ao sentido de ligação e de envolvimento com a organização.

### 2.2.2 DIMENSÃO INSTRUMENTAL

As pesquisas sobre a dimensão instrumental tiveram seu início através dos trabalhos de Becker (1960). Para o autor, o trabalhador permanece na organização após avaliar os custos e benefícios de sua saída, que seriam as trocas laterais (*side bets*). Ainda existem outras denominações como calculativo, *continuance* ou continuação, conforme assinala Bastos (1994).

Existem dois subcomponentes que integram a dimensão instrumental, conforme aponta Ribeiro (2008), que são a avaliação dos custos em deixar a organização (ambiente interno), e a avaliação de alternativas oferecidas pelo mercado de trabalho (ambiente externo). Para Bastos et al. (1997) a dimensão instrumental é uma forma de apego psicológico, que demonstra o grau em que o indivíduo se sente preso a um lugar pelos altos custos associados ao seu desligamento e isso resultaria em sacrifícios de ordem econômica, social e psicológica.

De acordo com Medeiros et al. (1998), o comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas por Ritzer e Trice, em 1969, mas essa escala não conseguiu mensurar o comprometimento instrumental. Com uma leve modificação no instrumento de Ritzer e Trice (apud Alluto, Hrebiniak e Alonso, 1972), Alluto e Hrebiniak (1973), concluíram que a pesquisa fornece algum suporte à teoria *side bet* de Becker (1960). No quadro 3 são apresentadas algumas definições sobre comprometimento instrumental.

#### Quadro 3 – Definições de comprometimento organizacional na dimensão instrumental

ANO	AUTORES	DEFINIÇÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA DIMENSÃO INSTRUMENTAL
1968	KANTER	Proveito associado com a participação e um "custo" associado com ir embora da organização (p. 504).
1960	BECKER	Sendo o comprometimento uma herança, quando uma pessoa tem um interesse, une divergentes interesses com uma linha de atividade (p. 32).
1972	HREBINIAK & ALUTTO	Um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de indivíduo organizado, transações e alterações no lado das apostas ou investimentos extras (p. 556).

Fonte: Adaptado de Araújo (2010)

No quadro 3 Meyer e Allen (1997) apresentam algumas definições de outros autores sobre a dimensão instrumental.

### 2.2.3 DIMENSÃO NORMATIVA

O comportamento normativo pode ser entendido como um comprometimento de obrigação e, de acordo com Meyer e Allen (1997), acaba atuando como uma forma de motivação, aproximando valores e metas organizacionais. Para Siqueira (1995), a dimensão normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização.

O comprometimento normativo foi identificado após o trabalho de McGee e Ford (1987), que examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1984) para medir os comprometimentos afetivo e instrumental.

O primeiro pesquisador a conceituar efetivamente o comprometimento normativo foi Wiener (1982, p. 421, apud Meyer e Allen, 1997), que o definiu como a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir consistentemente em sintonia com os objetivos e interesses organizacionais. Ainda segundo o autor, indivíduos comprometidos expressam determinados comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo.

De acordo com Soldi et al. (2006), no comprometimento normativo há uma inferência de que o comportamento do empregado é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente e depende ainda da pressão exercida pelos valores e normas da organização. Conforme Medeiros (2005), essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura organizacional, que estabelecem sua ação e o seu comportamento na organização.

#### **Quadro 4 – Definições de comprometimento organizacional na dimensão normativa**

ANO	AUTORES	DEFINIÇÕES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA DIMENSÃO NORMATIVA
1977	WIENER & GECHMAN	Condutas de comprometimento são socialmente aceitas, condutas/comportamentos que excederam formalidades e/ou expectativas normativas relevantes para o objeto do comprometimento (p. 48).
1982	WIENER	A totalidade de pressões normativas internalizadas, para agir de uma maneira que encontra metas organizacionais e interesses (p. 421).
1977	MARSH & MANNARI	O empregado comprometido considera isto moralmente correto para permanecer na companhia, apesar de tudo de quanto é o aumento de "status" ou satisfação que a firma lhe dá por anos (p. 59).

Fonte: Adaptado de Araújo (2010)

No quadro 4 Meyer e Allen (1997) apresentam algumas definições de outros autores sobre a dimensão normativa. É relacionada principalmente com a obrigação moral com a organização.

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SEUS CONSTRUTOS MULTIDIMENSIONAIS

As afirmações de Bastos et al. (1997) sinalizam para que o comprometimento seja um fenômeno multidimensional, através de estudos específicos sobre a dimensionalidade das medidas de comprometimento organizacional. Uma questão importante levantada por Rowe et al. (2013) é sobre o aumento no interesse em estudar os múltiplos comprometimentos em seus diversos focos e bases, fundamentado no pressuposto que vários vínculos predizem comportamentos melhor do que um isoladamente.

De acordo com Medeiros (2005) alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização e, assim, passaram a considerar os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. O autor destaca ainda que são utilizadas pelos autores expressões distintas para descrever a presença de mais de um componente no comprometimento: Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento; Já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento.

No quadro 5 são apresentados os vários enfoques multidimensionais sobre comprometimento.

**Quadro 5: Dimensões do comprometimento organizacional**

AUTORES	DIMENSÕES
Kelman (1958)	<i>Compliance</i> (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); <i>Identification</i> (desejo de afiliação); <i>Internalization</i> (sintonia entre valores individuais e organizacionais).
Gouldner (1960)	Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo).
Etzioni (1961)	Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões).
Kanter (1968)	Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo); Obs.: dimensões identificadas por Mowday, Porter e Steers (1982).
Meyer e Allen (1991)	Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer).
Thévenet (1992)	Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas).
Becker (1992)	Pelo desejo de associação; Congruência com os valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições.
Jaros et al. (1993)	Vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização.

Fonte: Medeiros (2003)

No quadro 5 é apresentada a multidimensionalidade do construto comprometimento organizacional, de acordo com diversos autores.

#### 2.4 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN

Na década de 90 uma atenção especial foi dada pelos pesquisadores do comprometimento à validação do modelo de conceitualização de três componentes do

comprometimento organizacional desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1990, 1991, 1993 e 1997). Neste modelo os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva, instrumental e normativa.

Assim ressalta Medeiros (2003) que, dentre os diversos modelos multidimensionais, o de maior aceitação pelos pesquisadores foi o modelo de três componentes, estabelecido por Meyer e Allen (1991), sendo internacionalmente aceito e validado em várias culturas. Esse modelo, conforme Custódio et al. (2013), se apresentou mais coerente com o ambiente interno e externo que se configura no cenário globalizado, sendo interessante aprofundar essa linha de estudos no Brasil.

Conforme Nascimento et al. (2008), apesar de inicialmente o comprometimento organizacional ter sido discutido como sendo um construto unidimensional (Mowday et al., 1982), vários estudos apontam para a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004; Hunt & Morgan, 1994; Rego et al., 2004).

Nesse estudo o conceito de comprometimento organizacional adotado será o desenvolvido por Meyer e Allen em 1991, que apresenta uma dimensão tridimensional: afetiva, instrumental e normativa. Esse é o modelo de comprometimento organizacional, que envolve a conceitualização de mais de um componente do comprometimento, mais aceito no ambiente acadêmico, tendo sido aplicado e testado em diversos países e passado por validações em várias culturas e idiomas. No Brasil ele foi validado por Medeiros e Enders (1998), Ricco (1998) e Bandeira et al. (1999).

Nesse modelo, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipo de comprometimento. Elas são dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo com força diferenciada. Conforme explicam Cançado et al. (2006), esse modelo, em razão de sua amplitude, representa uma das formas mais apropriadas para investigar o comprometimento no complexo ambiente em que se inserem hoje as organizações.

Para Medeiros e Enders (1998) o modelo em três dimensões foi uma decorrência dos estudos de Meyer e Allen (1984) que, após realizarem uma análise de variância com diversas escalas, concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam o comprometimento instrumental como Becker (1960) conceitualizou, pois possuíam uma correlação maior com o comprometimento afetivo do que com o instrumental. Dessa forma, Meyer e Allen (1984) desenvolveram dois questionários diferentes: o *Affective Commitment Scale* - ACS, para medir o comprometimento afetivo; e o *Continuance Commitment Scale* - CCS, para medir o comprometimento instrumental, ou *side bet* e propuseram inicialmente que fosse feita uma distinção entre comprometimento afetivo e de continuação, com

comprometimento afetivo caracterizando um apego emocional, identificação e envolvimento na organização e comprometimento de continuação, caracterizando os custos percebidos associados à saída a organização.

Por volta da década de 1990, Allen e Meyer sugeriram um terceiro componente de comprometimento, o normativo, que reflete uma percepção de obrigação de permanecer na organização, acrescentando assim o *Normative Commitment Scale* - NCS. Dessa forma desenvolveram um modelo que se tornou referência em estudos acerca do tema comprometimento organizacional: o modelo de três dimensões. O modelo defende que o comprometimento organizacional está fundamentado em três componentes: o afetivo, o instrumental e o normativo.

Meyer e Allen (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos das três dimensões da seguinte forma: “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

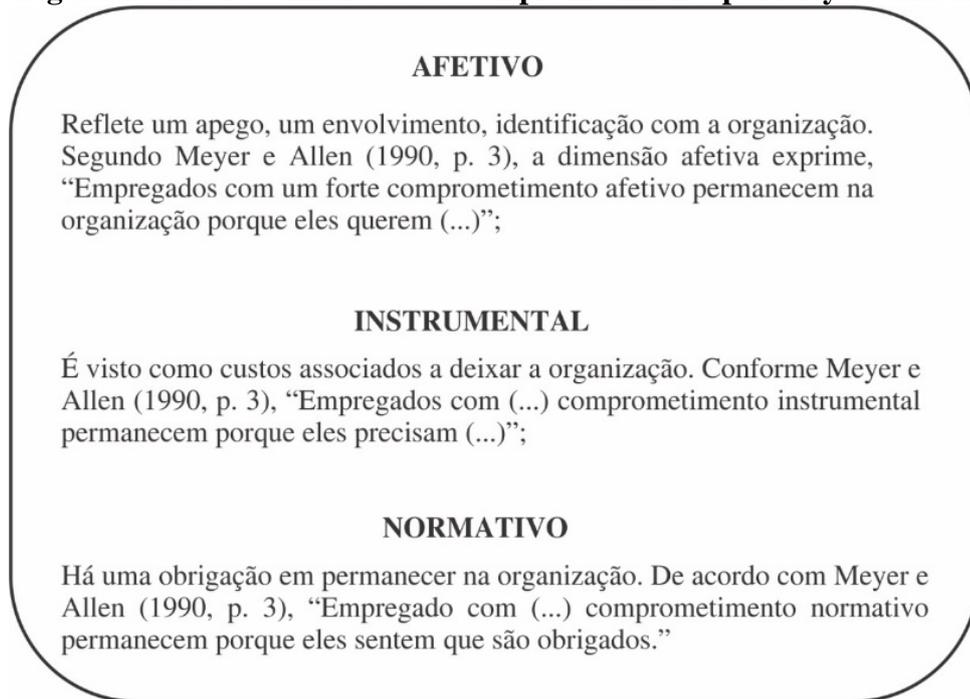
Nesse modelo tridimensional Meyer e Allen (1991) apresentam as dimensões do comprometimento organizacional em três formas:

A) *Affective commitment*, ou comprometimento afetivo: reflete um apego, um envolvimento, identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1990, p. 3), a dimensão afetiva exprime, “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”;

B) *Continuance commitment*, ou Comprometimento Instrumental, que é visto como custos associados a deixar a organização. Conforme Meyer e Allen (1990, p. 3), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”;

C) *Normative commitment* ou Comprometimento Normativo, onde há uma obrigação em permanecer na organização, os autores denominam de *obligation* e posteriormente fizeram uma reconceitualização de normativo. De acordo com Meyer e Allen (1990, p. 3), “Empregado com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.”

**Figura 2 – As três dimensões do comprometimento por Meyer e Allen**



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A figura 2 apresenta as definições das três dimensões do comprometimento por Meyer e Allen (1990).

Em uma primeira versão (Meyer e Allen, 1990) constituíram as três escalas com 8 itens cada, num total de 24 itens. Já na última versão proposta (Meyer e Allen, 1997), as escalas foram revistas passando a ser constituídas por seis itens para cada uma das bases.

Os estudos de Allen e Meyer (1990) demonstraram que todos os valores de consistência interna para a ACS, a CCS e a NCS foram satisfatórios, sendo os valores de alpha para a ACS de 0,87 e 0,86; para a CCS de 0,75 e 0,82; e para a NCS de 0,79 e 0,73. Mas a investigação da estrutura fatorial das medidas só foi realizada posteriormente por Meyer et al. (1993).

No quadro 6 é apresentada essa última versão da escala de 18 itens de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997), utilizada nesse estudo.

**Quadro 6 - Escala de dezoito itens de comprometimento organizacional  
de Meyer e Allen (1997)**

<b>Item</b>	<b>Comprometimento Afetivo</b>
1	“Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização”
2	“Eu realmente sinto os problemas da minha organização como se fossem meus”
3	“Eu não sinto 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 imenso significado pessoal para mim”
<b>Item</b>	<b>Comprometimento Instrumental</b>
1	“Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade, mais que um desejo”
2	“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar esta organização agora”
3	“Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”
4	“Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”
5	“Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar”
6	“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”
<b>Item</b>	<b>Comprometimento Normativo</b>
1	“Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer nesta organização”
2	“Mesmo se fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora”
3	“Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora”
4	“Essa organização merece minha lealdade”
5	“Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”
6	“Eu devo muito a esta organização”

Fonte: Andrade (2015)

Analisando cada um dos componentes na sua colaboração para o desempenho no trabalho, Meyer, Allen e Smith, apud Leite (2008), afirmam que o comprometimento afetivo e, em menor grau, o comprometimento normativo, podem afetar positivamente o desempenho dos colaboradores, enquanto o comprometimento instrumental não tem relação ou pode estar negativamente relacionado.

## 2.5 COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO: ESTUDOS E RESULTADOS

Por este estudo se desenvolver em uma instituição pública federal, considera-se importante abordar sobre o tema e estudos realizados no setor público. Os estudos sobre comprometimento no serviço público têm um grande destaque para o desenvolvimento das instituições públicas. Essa relevância é destacada por Leite (2004) em virtude da imagem que se tem do setor público e como servidores comprometidos podem contribuir com o desenvolvimento da instituição e conseqüentemente na qualidade do serviço oferecido à sociedade.

Assim corrobora Borges-Andrade (1994, p. 49), que afirma ser muito desejável estudar o comprometimento organizacional no setor público, por ele ser “preditor de desempenho, absenteísmo, rotatividade e atrasos no trabalho”. Ainda segundo o autor, para se possa modificar os níveis de comprometimento, nas instituições públicas, é necessário investigar os seus antecedentes, nos segmentos meio (que está mais distante da realização dos objetivos da instituição) e nos segmentos fim (que tem ocupações mais próximas da realização dos objetivos da instituição).

A discussão quanto ao comprometimento no trabalho apresenta maior relevância no setor público, conforme explicam Silva et al. (2014) e o que se verifica é que essas instituições são constantemente questionadas pela opinião pública em relação a seus níveis de desempenho e a seu papel dentro da sociedade, que associa a imagem do servidor a características como clientelismo, patrimonialismo e paternalismo. Isso intensifica a relevância de se entender o comprometimento no setor público, conforme Campos et al. (2009), para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas que retenham os funcionários na organização, lhe garantam uma melhor eficiência e produtividade, bem como revelem as aspirações e as necessidades dos indivíduos.

O esforço para a compreensão do comprometimento no setor público é justificado para que possam ser desenvolvidas práticas de gestão de pessoas capazes de reter e estimular os funcionários nas organizações, proporcionando maior eficiência e produtividade, conforme

Campos et al. (2009). Os autores estudaram a presença dos componentes afetivo, instrumental e normativo e os resultados destacaram uma predominância do componente afetivo, considerado o que mais contribui para um desempenho positivo. No estudo também foi confirmada a importância do ambiente de trabalho e do relacionamento interpessoal como instrumentos para se obter melhor desempenho por parte dos funcionários.

Apesar dessas dificuldades no setor público, Brandão e Bastos (1993) realizaram seu estudo junto a servidores técnicos administrativos de uma universidade pública, com uma amostra de 313 servidores de distintos cargos e segmentos da administração, e o componente afetivo do servidor público se mostrou bastante presente. Isso foi apresentado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que ela supere suas dificuldades. Os resultados apontaram níveis moderadamente elevados de comprometimento, sendo os antecedentes mais significativos às oportunidades de crescimento profissional, a centralidade do trabalho na vida do servidor e a qualidade da supervisão recebida. Os autores afirmam ainda que o estudo dos antecedentes de comprometimento pode auxiliar nas decisões para as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Esse forte vínculo afetivo em instituições públicas tem como razão a estabilidade assegurada pela relação empregatícia e “um contexto para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão”, conforme destacam Rowe e Bastos (2007, p. 10).

Corroborando com esse pensamento e com a finalidade de verificar antecedentes para a identificação dos empregados com a organização empregadora e a disposição dos mesmos em defendê-las e de nelas permanecer, Borges-Andrade (1994) estudou o comprometimento organizacional na administração pública em seus seguimentos meio e fim. Segundo o autor, o primeiro passo quando se deseja modificar os níveis de comprometimento organizacional nas instituições públicas é investigar os antecedentes desse fenômeno. Os resultados apresentam duas variáveis relacionadas positivamente: oportunidade de desenvolvimento ocupacional e status da organização.

Ao estudar a intensidade, natureza predominante e antecedentes do comprometimento organizacional dos servidores técnicos administrativos do quadro permanente e provisório com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia – UESB, a pesquisa de Leite (2004) revelou que o comprometimento organizacional dos servidores com a instituição pesquisada é alto, confirmando também a tendência de que há uma maior predominância do componente afetivo no vínculo organizacional.

O comprometimento organizacional dos servidores públicos da atividade-fim em saúde, educação e segurança foi objeto de estudo de Flauzino e Borges-Andrade (2008), que

verificaram que o instrumento modificado permite que seja identificado o comprometimento dos servidores e que este está vinculado à missão organizacional percebida e não à missão real. Na amostra estudada, foram encontrados altos níveis de comprometimento entre servidores da área de segurança, quando comparada às áreas de saúde e educação.

Em pesquisa recente, Andrade (2015) também analisou como são percebidos os níveis das dimensões afetiva, instrumental e normativa e os principais antecedentes de comprometimento organizacional sob a análise de importância e percepção na realidade laboral. Seu trabalho concluiu que, para a amostra estudada, os servidores da instituição consideram como importante ou muito importante os itens de comprometimento afetivo, e como pouco importante ou importante os itens das dimensões instrumental e normativa. Na realidade laboral, os servidores estão mais comprometidos na dimensão afetiva do que nas dimensões instrumental e normativa. Acerca dos antecedentes de comprometimento, foi percebida uma alta diferença entre os escores de importância e percepção no trabalho, principalmente nas dimensões de políticas de gestão de pessoas e valores da organização.

## 2.6 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Neste item procurou-se descrever as principais políticas e práticas de gestão de pessoas e, conforme Demo (2008), os referenciais teóricos e práticos que possibilitam o alcance dos objetivos da organização são definidos pelas políticas de GP, funcionando como um direcionamento para as ações.

As características da organização influenciam diretamente no comprometimento organizacional dos trabalhadores com a mesma, conforme explicam Medeiros et al. (2005), que afirmam ainda ser necessário que as organizações conheçam o impacto das políticas e práticas de gestão de pessoas sobre o comprometimento.

**Quadro 7 – Políticas de Gestão de Pessoas de acordo com a Escala EPPGP**

<b>Recrutamento e Seleção</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, para atrair colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências das pessoas com as características e demandas do cargo e da organização.
<b>Envolvimento</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, com objetivo de criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, integração, relacionamento, participação, cooperação e comunicação.
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&amp;E</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, que objetiva prover aos colaboradores a aquisição sistemática de competências e estimular a contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
<b>Condições de Trabalho</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, que objetiva proporcionar aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
<b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, que objetiva avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, com vistas a subsidiar as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
<b>Remuneração e Recompensas</b>	Proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, que objetiva recompensar o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), baseado em Demo (2008)

No quadro 7 foram selecionadas políticas de GP, baseadas nos trabalhos de Demo et al. (2008), onde a autora desenvolveu e validou a Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas, e que estão voltadas para a valorização, bem-estar e realização profissional e pessoal dos trabalhadores, que são: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e recompensas.

## 2.7 RELAÇÃO ENTRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Diversos estudos buscaram relacionar o comprometimento organizacional com as políticas e práticas de gestão de pessoas, sendo alguns desses resultados descritos a seguir, sinalizando para a importância de se compreender as influências dessas políticas e práticas sobre o comprometimento do trabalhador.

Os processos de seleção, os treinamentos e qualificações, o reconhecimento e as recompensas são políticas de GP que estimulam o comprometimento, de acordo com os estudos de Bastos (1994). O desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas capazes de estimular e manter o comprometimento organizacional é defendido por Dessler (1996), que diz ainda que organizações podem criar políticas de GP que irão resultar em um alto nível de comprometimento de seus colaboradores. Para Guest (1987), comprometer os empregados com a organização é um dos objetivos das políticas de gestão de pessoas.

O estudo de Demo, Martins e Roure (2013) teve como objetivo investigar a relação entre políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, com base na percepção dos colaboradores da Livraria Cultura, em Brasília. Os autores identificaram duas principais políticas de GP como preditoras do comprometimento organizacional: política de envolvimento e política de recompensas, sendo a política de envolvimento a melhor preditora do comprometimento afetivo, e a política de recompensas influenciou de maneira mais significativa o comprometimento instrumental.

Na pesquisa de Durão (2016), que objetivou verificar os efeitos de políticas e práticas da gestão de pessoas sobre o comprometimento organizacional de servidores do Ministério do Meio Ambiente (MMA), a autora constatou que há efeitos positivos em relação a algumas políticas e práticas de gestão sobre o comprometimento organizacional dos servidores do Ministério do Meio Ambiente. As políticas de Recrutamento e Seleção ( $\beta=0,20$ ), Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ( $\beta=0,21$ ) e Condições de Trabalho ( $\beta=0,33$ ) são preditoras do comprometimento organizacional dos servidores do MMA, indicando que, quanto mais os servidores percebem as referidas políticas e práticas, maior será a intenção comportamental de comprometimento organizacional. Foi observado pela referida pesquisadora que a política que mais se destacou entre as preditoras do comprometimento organizacional foi a de Condições de Trabalho.

Em sua pesquisa realizada na Empresa de Correios e Telégrafos para averiguar as políticas de gestão de pessoas, Bandeira, Marques e Veiga (1999), constataram que o processo

de socialização de novos empregados na empresa representa o primeiro passo para estabelecer o comprometimento. Com relação aos treinamentos os autores também concordam que é um dos fatores de influência do vínculo afetivo e normativo com a empresa. Ainda de acordo com os autores, a política salarial e o plano de carreira possuem maior correlação com o comprometimento normativo.

Os resultados dos estudos de Jesus e Rowe (2015) confirmaram a hipótese da pesquisa, que analisou a influência da percepção de políticas de GP no comprometimento organizacional, tendo como variável mediadora a percepção da justiça organizacional, demonstrando que as três dimensões do comprometimento organizacional são significativamente influenciadas pela percepção das práticas de gestão de pessoas “Envolvimento” e “Recompensas” sendo esta relação totalmente mediada pela percepção de justiça.

Em sua pesquisa, dos Santos e Honório (2016) objetivaram conhecer as políticas de gestão de pessoas adotadas por uma empresa mineira, bem como analisaram em que medida essas políticas interferem no nível de comprometimento estabelecido por seus empregados. Os resultados mostraram que as políticas de GP pesquisadas influenciam mais fortemente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento. Os maiores valores obtidos referem-se ao ambiente de trabalho (0,657) para o comprometimento afetivo e (0,549) para o normativo. Percebeu-se ainda que as políticas de benefícios, de qualidade de vida no trabalho e de recrutamento e seleção possuem uma correlação relativamente pequena com as dimensões do comprometimento e uma fraca correlação entre as políticas de gestão de pessoas e o comprometimento instrumental.

O estudo de Stecca et al. (2016), que investigaram a relação entre as estratégias de gestão de pessoas adotadas nas sociedades cooperativas de crédito mostrou que elas afetam positivamente o comprometimento organizacional dos seus colaboradores, sendo que foi observado como predominante o comprometimento normativo e como menos evidente o instrumental. Para Dessler (1996), comprometimento não é algo impossível e sim um conjunto de práticas reais e de formulação de políticas de gestão de pessoas que resultem em um forte envolvimento, sendo que a base para desenvolver o comprometimento é a valorização das pessoas.

Em síntese, pelos resultados dos estudos acima, pôde-se constatar que as políticas e práticas de GP influenciam o nível de comprometimento dos servidores, principalmente na dimensão afetiva, em seguida na dimensão normativa e pouco na dimensão instrumental.

### 3 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é descrever o procedimento metodológico adotado para a pesquisa, visando atingir o propósito deste estudo. A metodologia desta pesquisa está dividida em quatro partes: tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumento de coleta de dados e tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi classificada com abordagem quantitativa, onde foram coletados dados referentes a um grupo de pessoas por meio de um questionário previamente estruturado tipo *Survey*, bem como pesquisa documental e a realização de uma consulta ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas.

A pesquisa classifica-se como quantitativa, pois tem como objetivo mensurar os níveis de comprometimento organizacional através da aplicação de um questionário. De acordo com Oliveira (1997) é o tipo de pesquisa que quantifica opiniões e dados, na forma de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples até as mais complexas. As abordagens quantitativas para coleta de dados, de acordo com Hair et al. (2005), são usadas quando o pesquisador utiliza modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos.

Os procedimentos técnicos utilizados foram o levantamento tipo *Survey*, e para Hair et al. (2005), quando o estudo é de natureza descritiva, o pesquisador precisa de uma quantidade relativamente grande de dados obtidos através de *Surveys* de grande escala. Ainda para o referido autor, o método de *Survey* é um procedimento de dados primários a partir de indivíduos, sendo usado quando a coleta de informações envolve uma grande amostra.

Além desta fonte, foi realizada uma pesquisa documental, para descrever as políticas de gestão de pessoas aplicadas na UFMS. Para complementar a pesquisa documental, foi realizada uma consulta ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

#### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Vergara (2000), o universo de pesquisa é o conjunto de elementos selecionados de acordo com algum critério de representatividade e, para Hair *et al.* (2005) são

relevantes para o projeto de pesquisa pois possuem as informações que o mesmo se propõe a coletar e é o total de elementos que compartilham algum conjunto comum e características.

Compõem o universo deste estudo 732 técnicos administrativos na classe D e 461 na classe E lotados no Câmpus de Campo Grande da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que são o objeto de pesquisa do presente estudo totalizando 1193 servidores ativos, que foram admitidos nos cargos de nível médio e superior (classes “D” e “E”, respectivamente, de acordo com a Lei Federal nº. 11.091/2005).

A amostra foi caracterizada como não-probabilística ou por conveniência, já que dependeu da disponibilidade e aceitação dos servidores em participar da pesquisa. A amostra de uma pesquisa *Survey*, investiga um pequeno subconjunto da população para daí extrair as conclusões sobre suas características, conforme explica Hair et al. (2005).

### 3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Um dos instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados foi um questionário estruturado composto por duas partes. A primeira parte do instrumento é composta por questões fechadas em relação ao perfil sociodemográfico. A segunda parte do questionário contempla as 18 questões fechadas, sendo cada terço do instrumento se refere a uma das dimensões do comprometimento organizacional: afetiva, instrumental e normativa, dispostas em escalas intervalares no formato *likert*, sobre o construto com os indicadores utilizados por Meyer, Allen e Smith (1993) e validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000). A escala tipo *likert* é uma escala métrica, conforme explica Hair et al. (2005) para cada ponto na escala se desenvolve um rótulo para expressar a intensidade dos sentimentos do respondente. Nessa pesquisa será usada uma escala *likert* de cinco pontos.

Também foi realizada uma pesquisa documental para levantar e descrever as políticas de gestão de pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. E para complementar a pesquisa documental, fez-se necessária a realização de uma consulta ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados primários da pesquisa foi realizada mediante a utilização de um questionário desenvolvido no *Google Docs*. O link do questionário foi enviado ao e-mail dos servidores que fazem parte da população desta pesquisa nos meses de setembro e outubro de 2017. No questionário havia a explicação sobre o objetivo do estudo e quanto ao sigilo absoluto das respostas individuais. Foi ressaltado que se tratava de uma pesquisa de cunho acadêmico. Não houve identificação na pesquisa, para preservar a identidade dos respondentes. Segundo Hair et al. (2005), as vantagens do envio eletrônico são a fácil administração, baixo custo, maior alcance e rápida captação e análise dos resultados. Os questionários foram distribuídos a 1193 servidores, obtendo 286 de respostas, sendo considerados 283 válidos.

A pesquisa documental foi realizada através de busca no site da instituição, assim como na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, onde também foi realizada a consulta com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, no mês de outubro de 2017.

Os dados da pesquisa foram tabulados no *Microsoft Excel*®. Para a descrição dos perfis dos respondentes, serão utilizadas técnicas de estatística descritiva, como frequência e porcentagem simples, Médias e Desvio Padrão e Inferencial, como teste qui-quadrado e Análise Fatorial (*Alfa de Cronbach*).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para atender aos objetivos dessa pesquisa a análise dos dados foi dividida em estatística descritiva e inferencial.

### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS A PARTIR DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA

Para análise dos dados sobre as dimensões do comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos das classes D e E da UFMS utilizou-se a estatística descritiva, demonstrada através de tabelas. Para verificar a existência de diferenças significativas entre as três dimensões do comprometimento organizacional foi realizado o teste Qui-Quadrado.

#### 4.1.1 ANÁLISE DO PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Afim de identificar sobre o comportamento dos técnicos-administrativos da UFMS, foram levantados dados de 283 servidores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. A seguir serão apresentados os resultados que permitem identificar o perfil sociodemográfico.

**Tabela 1: Perfil sociodemográfico**

	Frequência absoluta	%
continua		
Gênero		
Feminino	144	50,9
Masculino	139	49,1
Faixa etária		
18 a 20 anos	1	0,4
21 a 30 anos	59	20,8
31 a 40 anos	102	36,0
41 a 50 anos	63	22,3
51 a 60 anos	54	19,1
Acima de 60 anos	4	1,4
Estado civil		
Solteiro	94	33,2
Casado	166	58,7
Divorciado	23	8,1

Viúvo	0	0
<hr/>		
Ocupação anterior		
Servidor público de outro órgão	79	27,9
Empresa privada	126	44,5
Autônomo	20	7,1
Desempregado	13	4,6
Outros	45	15,9
<hr/>		
Classe		
Classe D	167	59
Classe E	116	41
<hr/>		
Grau de escolaridade		
Ensino médio completo	15	5,3
Superior incompleto	15	5,3
Superior completo	59	20,8
Pós-graduação <i>lato sensu</i> (Especialização/MBA)	97	34,3
Mestrado	63	22,3
Doutorado ou Pós-Doutorado	34	12
<hr/>		
Tempo de serviço na UFMS		
Menos de 1 ano	20	7,1
De 1 a 3 anos	53	18,7
De 4 a 8 anos	96	33,9
De 9 a 13 anos	20	7,1
De 14 a 19 anos	14	4,9
De 20 a 30 anos	47	16,6
Acima de 30 anos	33	11,7
<hr/>		
TOTAL	283	100,0

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

Observa-se uma pequena predominância do gênero feminino com um percentual 50,9%, enquanto o gênero masculino apresenta o percentual de 49,1%.

Quanto à faixa etária dos servidores técnico-administrativos pesquisados, verificou-se a predominância de servidores com idade entre 31 e 40 anos com 36% no total. A segunda e terceira faixa etária que correspondem aos que têm a idade entre 41 a 50 anos e 21 a 30 anos respectivamente representaram 22,3% e 20,8% cada. A quarta apresenta 17,8% correspondendo aos servidores com idade entre 51 e 60 anos. A quinta faixa etária são os servidores que estão acima dos 60 anos, o que corresponde a 1,5%. A sexta faixa está

representada por servidores entre 18 e 20 anos com um percentual pouco significativo de 0,4%.

Quanto ao Estado civil dos servidores técnico-administrativos pesquisados, verificou-se que 58,7% são casados, 33,2% são solteiros e 8,1% são divorciados.

Observa-se a predominância de servidores vindos anteriormente de empresas privadas, com um total de 44,5%, em seguida de servidores públicos de outros órgãos, com 27,9% e as outras opções perfazendo um total de 27,6%.

Em relação às classes D e E dos servidores técnico-administrativos pesquisados (nível médio e superior, respectivamente, de acordo com a Lei Federal nº. 11.091/2005), observou-se o predomínio dos servidores da classe D, com 59% contra 41% da classe E. O que se encontra muito próximo da população pesquisada, que apresenta 61% na classe D e 39% na classe E.

Quanto ao grau de escolaridade dos técnico-administrativos pesquisados, verificou-se a predominância de servidores com Pós-graduação lato sensu (Especialização/MBA), com 34,3%, seguido pelos que tem Mestrado com 22,3% e Superior completo com 20,8%.

Quanto ao tempo de serviço na UFMS, verificou-se que a maioria está na instituição há 4 a 8 anos, com 33,9%. A síntese do perfil sociodemográfico está apresentada na tabela 4, com a característica predominante da amostra pesquisada.

**Tabela 2 – Síntese do perfil sociodemográfico**

Característica	Predominante	%
Gênero	Feminino	50,9
Faixa etária	31 a 40 anos	36
Estado civil	Casado	58,7
Ocupação anterior	Empresa privada	44,5
Classe	D	59
Grau de escolaridade	Pós-graduação lato sensu (Especialização/MBA)	34,3
Tempo de serviço	4 a 8 anos	33,9

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

Na Tabela 2 verifica-se que, dentre os 283 respondentes, há predominância do gênero feminino, com 50,9%. A maioria é casada, com 58,7% e estão na faixa etária entre 31 e 40 anos, com 36% e teve como experiência anterior a empresa privada, com 44,5%. O grau de escolaridade com maior percentual de 34,3% está entre aqueles que possuem Pós-graduação

lato sensu (Especialização/MBA). Quanto ao tempo de serviço com percentual de 33,9% encontram-se os servidores que estão entre 4 e 8 anos na Instituição.

#### 4.1.2 IDENTIFICAÇÃO DA DIMENSÃO PREDOMINANTE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do comprometimento organizacional foi feito através da abordagem de Meyer e Allen (1991) que o define a partir de três dimensões: afetiva, normativa e instrumental. A análise dessas dimensões foi feita através das respostas dadas ao questionário disposto em formato *Likert* do tipo concordância de cinco pontos, cujo escore médio considerado foi 3,0. A escala graduava-se de “Concordo totalmente” a “Discordo totalmente”, sendo que escores acima de 3,0 indicam situação de concordância com o item do questionário, e escores abaixo de 3,0, discordância.

Para identificar a predominância das dimensões do comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, os dados foram processados através da estatística descritiva. Os dados foram organizados e demonstrados por tabelas para cada uma das dimensões afetiva, instrumental e normativa. Cada tabela contém o grau de concordância para cada um dos indicadores, das dimensões do comprometimento organizacional.

#### 4.1.3 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA INTERNA DA ESCALA

Para avaliar a consistência interna de cada um dos construtos verificou-se a confiabilidade, que foi avaliada segundo o *Alfa de Cronbach*, cuja medida varia de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1, maior é a indicação de confiabilidade do construto.

Segundo Hair et al. (2005, p.111) “a segunda medida de confiabilidade, mais comumente usada é a consistência interna, a qual avalia a consistência entre as variáveis de uma escala múltipla” mais conhecida como *Alpha de Cronbach*, que segundo os autores, é comumente aceito o limite inferior de 0,70. Na tabela 3 estão os coeficientes *Alfa de Cronbach* encontrados nessa pesquisa.

**Tabela 3 – Coeficiente de Cronbach**

<i>Alfa de Cronbach se o item for retirado</i>			
<b>VAR0001</b>	0,82	<b>VAR0010</b>	0,76
<b>VAR0002</b>	0,82	<b>VAR0011</b>	0,77
<b>VAR0003</b>	0,82	<b>VAR0012</b>	0,76
<b>VAR0004</b>	0,82	<b>VAR0013</b>	0,73
<b>VAR0005</b>	0,82	<b>VAR0014</b>	0,73
<b>VAR0006</b>	0,83	<b>VAR0015</b>	0,73
<b>VAR0007</b>	0,77	<b>VAR0016</b>	0,73
<b>VAR0008</b>	0,76	<b>VAR0017</b>	0,73
<b>VAR0009</b>	0,75	<b>VAR0018</b>	0,73

**Número de itens: 18 - Número de casos: 283 - Alfa de Cronbach: 0,77**

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

O *Alpha de Cronbach* encontrado foi de 0,77, indicando um coeficiente de consistência entre os dados e afirmando que os mesmos são confiáveis.

Analisando as combinações de comprometimento geradas pela amostra da pesquisa, foi elaborada a tabela 4.

**Tabela 4 – Combinações do comprometimento**

<b>Comprometimento</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Não comprometido	23	8,1
Comprometido nas três dimensões	81	28,6
Afetivamente	59	20,8
Instrumentalmente	20	7,1
Normativamente	03	1,1
Afetiva/Instrumentalmente	54	19,1
Afetiva/Normativamente	40	14,1
Instrumental/Normativamente	03	1,1

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

Foi identificado na tabela 4 que 28,6% são comprometidos nas três dimensões, e 8,1% de servidores sem nenhum comprometimento com a instituição, o que evidencia a ideia de um forte comprometimento dos servidores com a UFMS.

#### 4.1.4 DIMENSÃO AFETIVA

É marcada por seis indicadores, conforme a Tabela 5 que indica o coeficiente de concordância dos respondentes. Foi encontrado um número expressivo de servidores apresentando a presença do comprometimento afetivo, com 72% de concordância.

**Tabela 5 – Coeficiente de concordância dos técnico-administrativos sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão afetiva**

	Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente	Média	Desvio Padrão
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à UFMS.	27 (9,5%)	25 (8,8%)	79 (27,9%)	88 (31,1%)	64 (22,6%)	3,5	1,2
Eu realmente sinto os problemas da UFMS como se fossem meus.	24 (8,5%)	44 (15,5%)	61 (21,6%)	116 (41,0%)	38 (13,4%)	3,3	1,1
Eu não sinto um forte senso de integração com a UFMS.*	58 (20,5%)	88 (31,1%)	56 (19,8%)	51 (31,0%)	30 (10,6%)	3,3	1,3
Eu não me sinto emocionalmente vinculado à UFMS.*	104 (36,7%)	100 (35,3%)	30 (10,6%)	28 (9,9%)	21 (7,4%)	3,8	1,2
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na UFMS.*	115 (40,6%)	76 (26,9%)	41 (14,5%)	30 (10,6%)	21 (7,4%)	3,8	1,3
A UFMS tem um grande significado pessoal para mim.	10 (3,5%)	17 (6,0%)	27 (9,5%)	101 (35,7%)	128 (45,2%)	4,1	1,1

\* Os resultados para esta variável foram invertidos

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 5 refere-se à dimensão afetiva. Os dados referentes à afirmativa 1 “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na UFMS”, com 31,1%, da afirmativa 2 “Eu realmente sinto os problemas na UFMS como se fossem meus”, com 41% e da afirmativa 6 “A UFMS tem um imenso significado para mim”, com 45,2%, apresentam coeficiente de concordância para o comprometimento afetivo.

As afirmativas 3 “Eu não sinto um forte senso de integração com na UFMS”, com 31,1%, 4 “Eu não me sinto emocionalmente vinculado à UFMS”, com 36,7% e 5 “Eu não me

sinto como uma pessoa de casa na UFMS”, com 40,6% apesar de apresentarem coeficiente de discordância para o comprometimento afetivo, deve-se observar que no instrumento de pesquisa, elas possuem o valor invertidos no sentido da frase, onde quando se responde discordo, na verdade está concordando com as afirmações. Os resultados da tabela 8 demonstram a presença elevada da dimensão afetiva por parte dos servidores da UFMS, com 6 questões de concordância. De acordo com Meyer e Allen (1997), a dimensão afetiva reflete um apego, um envolvimento, uma identificação com a organização. Ainda segundo os autores, funcionários com maiores níveis desse comprometimento são mais dispostos a aumentar os índices de desempenho e contribuição, reforçando para a importância da dimensão afetiva.

#### 4.1.5 DIMENSÃO INSTRUMENTAL

É marcada por seis indicadores, conforme a tabela 6 que indica o coeficiente de concordância dos respondentes. A média encontrada de concordância com a dimensão instrumental foi de 58,6%.

**Tabela 6 – Coeficiente de concordância dos servidores técnico-administrativos sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão Instrumental**

	Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente	Média	Desvio Padrão
Na situação atual ficar na UFMS é na realidade uma necessidade quanto um desejo.	16 (5,7%)	43 (15,2%)	72 (25,4%)	101 (35,7%)	51 (18,0%)	3,4	1,1
Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar a UFMS agora.	33 (11,7%)	50 (17,7%)	35 (12,4%)	80 (28,3%)	85 (30,0%)	3,5	1,4
Se eu decidisse deixar a UFMS agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	48 (17,0%)	43 (15,2%)	38 (13,4%)	74 (26,1%)	80 (28,3%)	3,3	1,5
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFMS.	83 (29,3%)	60 (21,2%)	65 (23,0%)	45 (15,9%)	30 (10,6%)	2,5	1,3
Se eu já não tivesse dado tanto	91	86	67	21	18	2,2	1,2

de mim à UFMS, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	(32,2%)	(20,4%)	(23,7%)	(7,4%)	(6,4%)		
Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFMS seria a escassez de alternativas imediatas.	61 (21,6%)	70 (24,7%)	55 (19,4%)	67 (23,7%)	30 (10,6%)	2,7	1,3

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

Na Tabela 6, encontra-se referência ao comprometimento organizacional na dimensão Instrumental, analisada, a partir dos resultados que foram obtidos. A afirmativa 01 “Na situação atual ficar com a UFMS é na realidade uma necessidade quanto um desejo recebeu o maior percentual representando 35,7%”.

Segundo Meyer e Allen (1990, p. 3), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”; E para Becker (1960), o indivíduo permanece na empresa devido aos custos associados em deixar a organização e os benefícios dessa saída.

Na definição de Bastos (1977) esta dimensão apresenta uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos custos associados em deixá-lo. As afirmativas 1, 2 e 3 tiveram níveis de concordância, demonstrando a existência de um grau moderado da dimensão instrumental entre os servidores técnico-administrativos da UFMS.

#### 4.1.6 DIMENSÃO NORMATIVA

É marcada por seis indicadores, conforme a tabela 7 que indica o grau de concordância dos respondentes. O número de respondentes com apresentando coeficiente de concordância foi de 56%.

Para Siqueira (1995), a dimensão normativa do comprometimento se caracteriza pelo sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a organização.

**Tabela 7 – Coeficiente de concordância dos servidores técnico-administrativos sobre os indicadores do comprometimento organizacional na dimensão normativa**

	Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente	Média	Desvio Padrão
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na UFMS.*	48 (17,0%)	58 (20,5%)	58 (20,5%)	73 (25,8%)	46 (16,3%)	3,1	1,3
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFMS agora.	90 (31,8%)	68 (24,0%)	50 (17,7%)	43 (15,2%)	32 (11,3%)	2,5	1,4
Eu me sentiria culpado se deixasse a UFMS agora.	134 (47,3%)	52 (18,4%)	44 (15,5%)	34 (12,0%)	19 (6,7%)	2,1	1,3
A UFMS merece a minha lealdade.	35 (12,4%)	32 (11,3%)	54 (19,1%)	75 (26,5%)	87 (30,7%)	3,5	1,4
Eu não deixaria a UFMS agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	88 (31,1%)	75 (26,5%)	50 (17,7%)	41 (14,5%)	29 (10,2%)	2,5	1,3
Eu devo muito à UFMS.	38 (13,4%)	38 (13,4%)	52 (18,4%)	81 (28,6%)	74 (26,1%)	3,4	1,3

\* Os resultados para esta variável foram invertidos

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

A afirmativa 1 “Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na UFMS”, com 24,4% dos respondentes que assinalaram discordo para a dimensão normativa. No entanto, para efeito de análise deve-se observar que no instrumento de pesquisa, essa afirmativa possui um sentido invertido na frase, ou seja, quando se responde discordo, na verdade está concordando com as afirmações.

A afirmativa 2 “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFMS agora”, o índice de discordância foi de 31,9%. A afirmativa 3 “Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora”, apresentou um elevado índice de discordância, com 46,7%

A afirmativa 4 “A UFMS merece a minha lealdade” com 31,1%, demonstra claramente o sentimento de dívida social ou pela obrigatoriedade de retribuir um favor para a

organização, conforme Siqueira (1995). A afirmativa 5 “Eu não deixaria a UFMS agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”, com 30,7% de discordância.

Já na afirmativa 6 “Eu devo muito à UFMS”, com o percentual de 28,5%, fica evidenciada a presença do comprometimento normativo, segundo o qual os empregados internalizam o sentimento de dever moral em permanecer na organização.

De acordo com as análises acima, há sinalização da existência de um grau moderado da dimensão normativa entre os servidores técnico-administrativos da UFMS. O comportamento normativo pode ser entendido como um comprometimento de obrigação e, de acordo com Meyer e Allen (1997), acaba atuando como uma forma de motivação, aproximando valores e metas organizacionais.

A seguir a tabela 8 descreve a comparação das médias correspondentes às três dimensões do comprometimento organizacional.

**Tabela 8 – Estatística descritiva das dimensões do comprometimento organizacional**

Dimensão	Estatística descritiva				
	%	Média	Mínimo	Máximo	Desvio padrão
Afetiva	72,0	3,6	1	5	1,2
Instrumental	58,6	2,9	1	5	1,3
Normativa	56,0	2,8	1	5	1,3

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

A tabela 8 apresenta a estatística descritiva das dimensões do comprometimento organizacional, onde são relacionados os valores da porcentagem, média, valor mínimo e máximo e o desvio padrão da média das três dimensões do comprometimento organizacional. O resultado demonstra que a dimensão afetiva apresentou média 3,6, colocando-se como a mais alta comparativamente às demais dimensões que apresentaram médias mais próximas 2,9 (instrumental) e 2,8 (normativa).

A tabela 9 apresenta a síntese dos indicadores correspondentes às três dimensões do comprometimento organizacional com seus respectivos percentuais e médias.

**Tabela 9 – Síntese dos indicadores das três dimensões do comprometimento**

Afirmiação	Predominante	%	Média
<b>Dimensão Afetiva</b>			
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à UFMS.	Concordo	31,5	3,5
Eu realmente sinto os problemas da UFMS como se fossem meus.	Concordo	41,1	3,3
Eu não sinto um forte senso de integração com a UFMS.	Concordo	31,1	3,3
Eu não me sinto emocionalmente vinculado à UFMS.	Concordo	33,7	3,8
Eu não me sinto como uma pessoa de casa na UFMS.	Concordo	40,7	3,8
A UFMS tem um grande significado pessoal para mim.	Concordo	44,8	4,1
<b>Dimensão Instrumental</b>			
Na situação atual ficar na UFMS é na realidade uma necessidade quanto um desejo.	Concordo	35,6	3,4
Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar a UFMS agora.	Concordo	28,9	3,4
Se eu decidisse deixar a UFMS agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Concordo	27,8	3,3
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFMS.	Discordo	30,4	2,5
Se eu já não tivesse dado tanto de mim à UFMS, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	Discordo	33	2,2
Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFMS seria a escassez de alternativas imediatas.	Discordo	24,8	2,7
<b>Dimensão Normativa</b>			
Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na UFMS.	Concordo	24,4	3,1
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFMS agora.	Discordo	31,9	2,5
Eu me sentiria culpado se deixasse a UFMS agora.	Discordo	46,7	2,1
A UFMS merece a minha lealdade.	Discordo	31,1	3,5
Eu não deixaria a UFMS agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	Concordo	30,7	2,5
Eu devo muito à UFMS.	Concordo	28,5	3,4

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

Na tabela 9, pode-se verificar que na dimensão afetiva existe a predominância de repostas afirmativas em todas as 6 questões. Já nas dimensões instrumental e normativa metade das respostas tiveram índice de concordância e a outra metade de discordância.

Nas Tabelas de 10 a 13, foram realizados testes Qui-Quadrado afim de identificar se há diferença entre os níveis de comprometimento quando comparado com algumas características do perfil sociodemográfico.

Na tabela 10 são apresentados os resultados da relação da dimensão afetiva com os aspectos sóciodemográficos.

**Tabela 10: Relação entre a dimensão afetiva e aspectos sociodemográficos**

	Sim		Não		p-valor	Total n
	n	%	n	%		
<b>Gênero</b>						
Feminino	120	83,3	24	16,7	0,77	144
Masculino	114	82,0	25	18,0		139
<b>Estado civil</b>						
Casado	143	86,1	23	13,9	0,07	166
Solteiro/Divorciado	91	77,8	26	22,2		117
<b>Classe</b>						
Classe D	134	80,2	33	19,8	0,19	167
Classe E	100	86,2	16	13,8		116
<b>Faixa etária</b>						
Até 30 anos	45	75,0	15	25,0	0,14	60
De 31 a 50 anos	142	86,1	23	13,9		165
Acima de 51 anos	47	81,0	11	19,0		58
<b>Tempo de serviço</b>						
Até 8 anos	137	81,1	32	18,9	0,06	169
De 9 a 19 anos	33	97,1	1	2,9		34
Acima de 20 anos	64	80,0	16	20,0		80
<b>Escolaridade</b>						
Até médio completo	11	73,3	4	26,7	0,32	15
Acima de médio completo	223	83,2	45	16,8		268

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

\* Não foram encontradas diferenças significativas.

Na tabela 10, que compara a dimensão afetiva com os aspectos sociodemográficos não foram encontradas relações significativas. Servidores com um tempo médio de serviço na instituição apresentaram um nível mais alto de comprometimento afetivo em relação aos demais intervalos de tempo. O fato desses servidores já estarem há um tempo considerável na instituição pode caracterizar o que definiram Mowday, Steers e Porter (1979): disposição para exercer esforço considerável em benefício da organização; forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; e forte desejo de permanecer membro da organização.

Na tabela 11 são apresentados os resultados da relação dimensão instrumental com os aspectos sóciodemográficos.

**Tabela 11: Relação entre a dimensão instrumental e aspectos sociodemográficos**

	Sim		Não		p-valor	Total n
	n	%	n	%		
<b>Gênero</b>						
Feminino	88	61,1	56	38,9	0,07	144
Masculino	70	50,4	69	49,6		139
<b>Estado civil</b>						
Casado	91	54,8	75	45,2	0,68	166
Solteiro/Divorciado	67	57,3	50	42,7		117
<b>Classe</b>						
Classe D	94	56,3	73	43,7	0,85	167
Classe E	64	55,2	52	44,8		116
<b>Faixa etária</b>						
Até 30 anos	35	58,3	25	41,7	0,04*	60
De 30 a 50 anos	99	60,0	66	40,0		165
Acima de 51 anos	24	41,4	34	58,6		58
<b>Tempo de serviço</b>						
Até 8 anos	93	55,0	76	45,0	0,15	169
De 9 a 19 anos	24	70,6	10	29,4		34
Acima de 20 anos	41	51,3	39	48,8		80
<b>Escolaridade</b>						
Até médio completo	11	73,3	4	26,7	0,16	15
Acima de médio completo	147	54,9	121	45,1		268

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

\* há diferença entre a faixa etária e a dimensão instrumental.

Na tabela 11, que compara a dimensão instrumental com os aspectos sociodemográficos foram observadas diferenças significativas com relação à faixa etária. Quanto maior a idade, menor o nível de comprometimento instrumental. Isso pode indicar que quanto maior faixa etária menor a preocupação com os custos associados ao deixar a organização.

Na tabela 12, que compara a dimensão normativa com os aspectos sociodemográficos foram encontradas relações significativas com o tempo de serviço, podendo indicar que há influência no comportamento associada a essa categoria.

**Tabela 12: Relação entre a dimensão normativa e aspectos sociodemográficos**

	Sim		Não		p-valor	Total n
	n	%	n	%		
<b>Gênero</b>						
Feminino	67	46,5	77	53,5	0,57	144
Masculino	60	43,2	79	56,8		139
<b>Estado civil</b>						
Casado	73	44,0	93	56,0	0,72	166
Solteiro/Divorciado	54	46,2	63	53,8		117
<b>Classe</b>						
Classe D	69	41,3	98	58,7	0,15	167
Classe E	58	50,0	58	50,0		116
<b>Faixa etária</b>						
Até 30 anos	23	38,3	37	61,7	0,10	60
De 30 a 50 anos	71	43,0	94	57,0		165
Acima de 51 anos	33	56,9	25	43,1		58
<b>Tempo de serviço</b>						
Até 8 anos	60	35,5	109	64,5	0,01*	169
De 9 a 19 anos	19	55,9	15	44,1		34
Acima de 20 anos	48	60,0	32	40,0		80
<b>Escolaridade</b>						
Até médio completo	10	66,7	5	33,3	0,08	15
Acima de médio completo	117	43,7	151	56,3		268

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa.

\* há diferença significativa entre o tempo de serviço e a dimensão normativa.

Na tabela 12 observou-se que servidores com um tempo inferior a oito anos de serviço na instituição apresentaram um nível mais baixo de comprometimento normativo em relação aos demais intervalos de tempo, podendo ser explicado por não sentirem nenhuma obrigação moral em retribuir à instituição, devido ao pouco tempo de serviços prestados.

Na tabela 13 são apresentados os resultados da relação das médias das três dimensões do comprometimento com os aspectos sociodemográficos.

**Tabela 13: Relação entre o comprometimento e aspectos sociodemográficos**

	Sim		Não		p-valor	Total
	n	%	n	%		
<b>Gênero</b>						
Feminino	93	64,6	51	35,4	0,33	144
Masculino	82	59,0	57	41,0		139
<b>Estado civil</b>						
Casado	107	64,5	59	35,5	0,28	166
Solteiro/Divorciado	68	58,1	49	41,9		117
<b>Classe</b>						
Classe D	97	58,1	70	41,9	0,12	167
Classe E	78	67,2	38	32,8		116
<b>Faixa etária</b>						
Até 30 anos	28	46,7	32	53,3	0,02*	60
De 30 a 50 anos	108	65,5	57	34,5		165
Acima de 51 anos	39	67,2	19	32,8		58
<b>Tempo de serviço</b>						
Até 8 anos	93	55,0	76	45,0	0,01*	169
De 9 a 19 anos	27	79,4	7	20,6		34
Acima de 20 anos	55	68,8	25	31,3		80
<b>Escolaridade</b>						
Até médio completo	10	66,7	5	33,3	0,58	15
Acima de médio completo	165	61,6	112	38,4		268

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base nos dados da pesquisa .

\* há diferença significativa entre a faixa etária o tempo de serviço com relação às médias das dimensões.

A tabela 13 compara as médias das dimensões do comprometimento com os aspectos sociodemográficos e foram observadas diferenças significativas entre a faixa etária e o tempo de serviço. Servidores mais jovens e com menos tempo de serviços prestados à instituição apresentam um grau de menor de comprometimento. Isso pode indicar a falta de integração e socialização, desde o momento do ingresso do servidor à organização.

#### 4.2 CONSULTA AO PRÓ-REITOR DE GESTÃO DE PESSOAS

Foi realizada uma consulta com o Pró-Reitor de Gestão de Pessoas, Antônio José Angelo Motti, através de um roteiro de perguntas, com duração aproximada de duas horas. Foi gravada digitalmente e transcrita. Para o tratamento dos dados foram feitas leituras flutuantes para maior compreensão do assunto e percepção do que foi dito pelo entrevistado. É importante esclarecer que o objetivo do roteiro de entrevista foi principalmente obter a percepção do entrevistado sobre políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.

Quanto às questões levantadas sobre políticas de gestão de pessoas, segundo o Pró-Reitor, a rigor nenhuma é contemplada na UFMS. Ele ainda diz que é preciso primeiro fazer um levantamento das necessidades, através de encontros e ações e depois institucionalizar as políticas. E quanto às dificuldades para a implantação de políticas, o Pró-Reitor diz que elas existem sim, sendo algumas de ordem estrutural, como a deficiência de pessoal para executar, tem a questão cultural, pois muitas estão marmorizadas, “o sempre foi assim”, tem a questão da limitação do tempo, que é curto para muitos desafios, e por fim, a grandeza territorial, que dificulta a integração. O Pró-Reitor afirma ter consciência da importância da GP, mas que “é preciso que seja uma estratégia permanente e não apenas da gestão para que haja força institucional”.

Quanto ao comprometimento organizacional, a grande preocupação do gestor de pessoas é com a falta de pertencimento dos servidores. Para o Pró-Reitor a principal vantagem de um servidor comprometido é a transformação da realidade à sua volta”. “[...] Começa a melhorar a qualidade do lugar onde estamos”. E a principal consequência da ausência de comprometimento é a UFMS continuar sendo uma universidade média”. Para o Pró-Reitor falta integração e “aumentando o nível de comprometimento do servidor com a UFMS, aumenta o nível de comprometimento da UFMS com a realidade onde ela está inserida”.

Segundo Motti, para fortalecer o comprometimento dos servidores estão sendo realizados uma série de movimentos, não só na gestão de pessoas, como por exemplo com a criação das faculdades, que traz uma aproximação da área científica. E o fortalecimento da ideia de que a finalidade da universidade são os alunos, que atuam como representantes da sociedade aumenta o nível de exigência e faz com que mude a visão do servidor, elevando o seu comprometimento.

#### 4.3 PESQUISA DOCUMENTAL DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFMS

Foi feito um levantamento das políticas de GP adotadas pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e sintetizadas no quadro 8. Foram selecionadas as políticas de gestão de pessoas encontradas na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, baseadas nos trabalhos de Demo et al. (2008).

**Quadro 8 – Políticas de Gestão de Pessoas da UFMS**

<b>Recrutamento e seleção</b>	O ingresso nos cargos do Plano de Carreira far-se-á no padrão inicial do primeiro nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas a escolaridade e experiência estabelecidas na legislação em vigor. Esse concurso poderá ser realizado por áreas de especialização, organizado em uma ou mais fases, bem como incluir curso de formação, conforme dispuser o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos e Carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação (PDI - PCCTAE).
<b>Envolvimento</b>	<b>Não observada</b>
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD&amp;E</b>	<p><b>Resolução 56, de 6 de novembro de 2006</b> - Institui o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Cargos da Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - PDI-PCCTAE.</p> <p><b>Resolução nº 73, de 5 de agosto de 2015</b> - Regulamenta o Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.</p>
<b>Condições de Trabalho</b>	<b>Não observada</b>
<b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>	<p><b>Resolução 32/2007 - Avaliação do Desempenho Funcional do Pessoal Técnico-Administrativo</b></p> <p>A avaliação do desempenho funcional do pessoal técnico administrativo é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.</p> <p>Os resultados da avaliação de desempenho nortearão o planejamento estratégico, a elaboração de programas de capacitação e aperfeiçoamento, o dimensionamento das necessidades institucionais, e políticas de saúde ocupacional, atendendo as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional do Plano de Carreira. Compreende as seguintes etapas:</p> <p><b>a) Etapa I - Auto avaliação;</b></p> <p><b>b) Etapa II - Avaliação pelo chefe imediato;</b></p> <p><b>c) Etapa III - Avaliação: Equipes, Usuários e Chefias.</b></p>
<b>Remuneração e Recompensas</b>	<b>Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2017), a partir da pesquisa documental.

A Divisão de Recrutamento e Seleção é a unidade responsável por executar a política de recursos humanos no que se refere as áreas de recrutamento, seleção e colocação de pessoal. Não há uma legislação específica, mas segue o Plano de Cargos e Carreiras dos Técnicos-Administrativos em Educação (PDI - PCCTAE).

Foram encontradas duas resoluções na pesquisa documental, com relação ao TD & E: a 56, que institui o PCCTAE, e a 73, que regulamenta o Programa de Capacitação, Aperfeiçoamento e Qualificação dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

A Avaliação de Desempenho é contemplada com a resolução 32/2007, sendo que são executadas as etapas I, que é a auto avaliação e a etapa II, que é a avaliação pela chefia. A etapa III, que trata da avaliação das equipes, usuários e chefias não é observada na prática.

A política de Remuneração e recompensas é tratada no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Com relação às políticas de Envolvimento e de Condições de trabalho não foram observadas leis ou resoluções que as amparem.

#### 4.4 COMPROMETIMENTO ENCONTRADO NA PESQUISA E AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A análise dos dados da pesquisa mostrou que existe um expressivo comprometimento da amostra pesquisada dos servidores técnicos-administrativos do Câmpus de Campo Grande da UFMS, principalmente na dimensão afetiva, com 72%.

E, conforme dito anteriormente, no levantamento dos trabalhos que relacionaram as políticas e práticas de gestão de pessoas e o comprometimento organizacional, constatou-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas influenciam o nível de comprometimento organizacional dos servidores, principalmente na dimensão afetiva, em seguida na dimensão normativa e pouco na dimensão instrumental.

Mesmo com levantamento das políticas adotadas na UFMS e a entrevista com o Pró-Reitor de Pessoas da Instituição não mostrarem a existência de um planejamento específico de políticas que consigam elevar o comprometimento organizacional dos servidores, foi encontrado um alto de nível de comprometimento na dimensão afetiva, o que demonstra que existe uma forte ligação emocional, que de acordo com Meyer; Allen (1997), o

comprometimento afetivo é caracterizado por um sentimento de pertencer, de sentir-se bem na organização.

De acordo com Romzek (1990), o comprometimento instrumental tem menor intensidade em servidores públicos, pois sua remuneração é fixada por leis que regem as instituições públicas, dessa forma os mesmos não conseguem estabelecer benefícios que ampliem seus vínculos com a instituição. Dentre a amostra pesquisada o nível de comprometimento instrumental apresenta-se de forma moderada.

Já o comprometimento normativo, que também foi encontrado de forma moderada na pesquisa, de acordo com Bastos (1994) consiste em um conjunto de pressões normativas que são internalizadas pelos empregados, no sentido de orientar seu modo de se comportar e agir de forma congruente com os interesses organizacionais.

Isso demonstra que apesar dos servidores se sentirem ligados emocionalmente à instituição, os mesmos não têm o sentimento de que vão ter perdas ao sair e também não se sentem moralmente obrigados a permanecer na UFMS. Possivelmente as políticas e práticas adotadas na UFMS favorecem o desenvolvimento de vínculos baseados na identificação com os objetivos da empresa, mas não estimulam relações baseadas em uma avaliação de custos e benefícios.

## 5 DESCRIÇÃO DA OPORTUNIDADE

Nesta seção será apresentado um breve histórico sobre a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, local de desenvolvimento desse estudo, que tem como missão: desenvolver e socializar o conhecimento, promovendo a formação e o aperfeiçoamento do capital humano e como visão: ser reconhecida por sua dinamicidade e qualidade na prestação de serviços educacionais, sociais e tecnológicos e sobre a Progep, que é a unidade responsável por pelas atividades de administração de pessoal e de desenvolvimento de gestão de pessoas da Universidade.

### 5.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

A história da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) se inicia em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, na cidade de Campo Grande. Com a divisão do Estado de Mato Grosso, foi concretizada a federalização da instituição que passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela Lei Federal nº 6.674, de 05.07.1979.

Além da sede em Campo Grande, onde funcionam as unidades setoriais Faculdade de Ciências Farmacêuticas, Alimentos e Nutrição (FACFAN), Instituto de Biociências (INBIO), Instituto Integrado de Saúde (INISA), Faculdade de Ciências Humanas (FACH), Faculdade de Educação (FAED), Faculdade de Artes, Letras e Comunicação (FAALC), Faculdade de Computação (FACOM), Faculdade de Direito (FADIR), Faculdade de Medicina (FAMED), Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia (FAMEZ), Faculdade de Odontologia (FAODO) e Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia (FAENG); Instituto de Matemática (INMA), Instituto de Química (INQUI), Instituto de Física (INFI) e a Escola de administração e Negócios (ESAN), a UFMS mantém Câmpus em Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas, descentralizando o ensino para atender aos principais pólos de desenvolvimento do Estado.

A sede em Campo Grande abriga a parte administrativa da UFMS. Além da Reitoria, outras sete Pró-Reitorias fazem parte do organograma da Universidade, sendo elas a Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (Proadi), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (Proaes), Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proece), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), Pró-Reitoria de Graduação (Prograd), Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e

Finanças (Proplan) e Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (Propp). Também compõem a estrutura administrativa a Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (Agetic) e a Agência de Desenvolvimento, Inovação e Relações Internacionais (Aginova), além de quatro secretarias: Secretaria Especial de Comunicação Social e Científica (Secom), Secretaria Especial de Legislação e Órgãos Colegiados (Seloc), Secretaria Especial de Educação a Distância e Formação de Professores (Sedfor) e Secretaria Especial de Avaliação Institucional (Seai).

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul está entre as cinquenta melhores universidades do Brasil, de acordo com Ranking Universitário Folha (RUF) 2016. Possui uma ampla estrutura para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, contando com 111 cursos de graduação, 45 de cursos de pós-graduação e 7 cursos de educação a distância.

## 5.2 PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS DA UFMS - PROGEP

É a unidade responsável pela coordenação, superintendência, planejamento, orientação, execução e avaliação das atividades de administração de pessoal e de desenvolvimento dos recursos humanos da Universidade.

A Progep se divide em três coordenadorias: Coordenadoria de Administração de Pessoal, que é a unidade responsável pelo planejamento, coordenação e execução de todas as matérias relacionadas à administração de pessoal da Universidade; Coordenadoria de Assistência à saúde, que é a unidade responsável pela coordenação, organização, acompanhamento do Programa de Assistência à Saúde, bem como a orientação e a assistência aos servidores da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul quanto à prevenção de doenças, acessibilidade e ações afirmativas e Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento, que é a unidade responsável pelo planejamento, organização, coordenação e acompanhamento dos procedimentos que envolvem o ingresso e o desenvolvimento dos servidores da Universidade. No quadro 9 estão descritas as competências.

### Quadro 9 – Competências da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Propor a política e as normas relativas à gestão de pessoal na Universidade;
Estabelecer o desenvolvimento de indicadores que possibilitem o acompanhamento da gestão de pessoal;
Supervisionar a elaboração do plano de capacitação dos servidores;
Supervisionar e promover a avaliação dos cursos de capacitação;
Supervisionar e promover a elaboração dos concursos públicos da UFMS;
Supervisionar o processo de execução dos concursos públicos de outras instituições que tenham contratos firmados com a UFMS;
Supervisionar e promover a aplicação das legislações trabalhistas, previdenciárias e tributária na área de recursos humanos;
Supervisionar e promover a movimentação interna de pessoal técnico-administrativo e docente;
Supervisionar e promover programas de assistência, acompanhamento, aconselhamento e orientação de recursos humanos;
Supervisionar e acompanhar as atividades do PAS-UFMS;
Promover o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de recursos humanos;
Supervisionar o acompanhamento e o controle dos servidores terceirizados na Instituição;
Viabilizar a participação de servidores técnico-administrativos em cursos/eventos fora da Instituição;
Controlar as vagas e manter atualizado o quadro de lotação de pessoal;
Promover os registros funcionais dos servidores em banco de dados informatizado com o objetivo de facilitar o gerenciamento das pessoas e da Instituição;
Executar a política de recursos humanos aprovada pelos Conselhos Superiores na administração de pessoal;
Colaborar, com as demais unidades da Universidade, no desenvolvimento de projetos, nas áreas de relações públicas e humanas, que venham contribuir para o melhor relacionamento interno e externo dos setores que mantém contato com o público;
Consolidar relatórios gerenciais;
Desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), de acordo com a Resolução nº 35, de 6 de março de 2017

No quadro 9 estão relacionadas as competências da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS.

### 5.3 ANÁLISE DA OPORTUNIDADE

A partir das políticas e práticas de gestão de pessoas as organizações podem propiciar uma relação mais direta com seus empregados, influenciando seu comprometimento no ambiente organizacional. Nesse sentido, cabe aos gestores da organização rever e fortalecer as relações mantidas com sua força de trabalho, criando práticas gerenciais que tenham impacto sobre o comportamento de seus membros, assim como políticas e práticas que os aproximem dos objetivos organizacionais.

### 5.4 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Os resultados apontaram que é elevada a presença do comprometimento organizacional, na amostra pesquisada dos servidores técnicos-administrativos da UFMS, em média geral, sendo observadas algumas diferenças em relação a cada dimensão individualmente.

A dimensão afetiva foi a que obteve maior índice de concordância, com média 3,6. Isso demonstra que existe forte ligação com a instituição e, de acordo com Meyer e Allen (1990, p. 3), a dimensão afetiva exprime que, “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”;

Há também a presença da dimensão instrumental, onde conforme Meyer e Allen (1990, p. 3) “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”; e se refere aos custos associados em deixar a organização e também aos benefícios dessa saída, obteve média geral de 2,9.

Em seu estudo, Silva (2014) cita que o empregado na dimensão instrumental permanece na organização enquanto obtiver benefícios. Assim que perceber uma insuficiência nos retornos recebidos, provavelmente abandonará a organização. Ainda segundo o autor, o que vincula o trabalhador à instituição é todo o tempo, dinheiro e esforço que ele investiu, e deixá-la resulta em perder tudo isso.

A dimensão normativa, em que há uma obrigação em permanecer na organização, e de acordo com Meyer e Allen (1990, p. 3), “Empregado com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados ” apresentou média 2,8.

A revisão da literatura apontou diversos estudos que relacionaram o comprometimento organizacional com as políticas e práticas de gestão de pessoas, conforme apresentado no item 2.7, sinalizando para a importância de se compreender as influências destas políticas sobre o

comprometimento do trabalhador. Isso reforça a relevância de se buscar o desenvolvimento de políticas e práticas que consigam atender às necessidades do servidor para que se alcancem os objetivos da organização.

Nesses estudos foi observada a relação das políticas e práticas como preditoras para as dimensões de comprometimento. Um deles foi o estudo de Demo, Martins e Roure (2013) que identificaram duas principais políticas de gestão de pessoas com essa característica: a de envolvimento, influenciando a dimensão afetiva e a de recompensas, influenciando de maneira mais significativa o comprometimento instrumental.

Na pesquisa de Durão (2016), a política que mais se destacou entre as preditoras do comprometimento organizacional foi a de Condições de Trabalho. E nos trabalhos de Bandeira, Marques e Veiga (1999), os autores verificaram que a política de treinamento é um dos fatores de influência do vínculo afetivo e normativo. Já a política salarial e o plano de carreira possuem maior correlação com o comprometimento normativo.

Os resultados da pesquisa de Santos e Honório (2016) mostraram que as políticas de gestão de pessoas pesquisadas influenciam mais fortemente as dimensões afetiva e normativa do comprometimento organizacional.

Dessa forma, diante das observações encontradas, e baseado nas políticas de gestão de pessoas dos trabalhos de Demo et al. (2008), que estão voltadas para a valorização, bem-estar e realização profissional e pessoal dos trabalhadores elaborou-se algumas sugestões como proposta de intervenção para a UFMS. Todas as sugestões estão sintetizadas no Quadro 10, com suas diretrizes, objetivos e resultados esperados e sobre qual dimensão exerce efeito positivo, baseados nos levantamentos da pesquisa.

### Quadro 10 – Proposta de intervenção

continua

<b>Proposta de desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas</b>			
<b>Diretriz</b>	<b>Ação</b>	<b>Objetivos e resultados esperados</b>	<b>Dimensão influenciada positivamente</b>
Recrutamento e seleção	Criação de curso formação para os novos ingressantes.	Iniciar o ingressante ao serviço público, aproveitando como fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental para servir como base de orientação	Afetiva e normativa

		para a lotação dos servidores.	
	Desenvolver um sistema de banco de talentos.	Avaliar os dados dos servidores sobre sua formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento artísticas, desportivas, dentre outras, visando auxiliar na identificação do perfil geral dos colaboradores.	Afetiva e normativa
	Desenvolver um sistema de seleção interna.	Identificação de características e determinadas competências para alocar e prover as pessoas com maior adequação.	Afetiva e normativa
Envolvimento	Criação de fóruns de participação.	Facilitar a comunicação entre os servidores e a alta direção.	Afetiva
	Criação de rodas de conversa.	Integrar e estimular os servidores através de relatos e trocas de experiências sobre assuntos diversos.	Afetiva
Treinamento, Desenvolvimento e Educação – TD & E	Aplicação das ferramentas de <i>coaching</i> .	Aumentar a eficiência das atividades desempenhadas pelos servidores, ser uma ferramenta de autoconhecimento capaz de motivar servidores com estabilidade garantida e a inovação responsável pela melhora da comunicação entre líder e colaboradores.	Afetiva e normativa
	Implantação de um programa de capacitação de gestores.	Estabelecer conexões entre as diretrizes políticas da organização e a força de trabalho permanente,	Afetiva e normativa

		promovendo a adequada execução das políticas públicas pelos servidores.	
	Desenvolvimento de um sistema de treinamento a distância.	Redução significativa dos custos de treinamento de tarefas mais simples e que pertencem a áreas com alta rotatividade de pessoal.	Afetiva e normativa
Condições de Trabalho	Criação de uma comissão de avaliação ergonômica.	Identificar e solucionar possíveis casos de incompatibilidade entre ambiente físico e condições de trabalho.	Afetiva e normativa
	Implantação de uma Unidade Organizacional responsável pela Qualidade de Vida Total - PQVT	Melhorar a saúde física e mental dos servidores, propiciando bem estar social e equilíbrio físico e psicológico.	Afetiva e normativa
Avaliação de Desempenho e Competências	Implantação da avaliação 360°, que inclui chefia, colegas e usuários dos serviços.	Diluir o impacto da avaliação direta, eliminando o caráter individualista do avaliador e possibilitando que vários indivíduos influenciados pelo trabalho de uma pessoa possam avaliar a sua performance, diluindo responsabilidades e possibilitando uma avaliação mais justa e menos complacente.	Afetiva
	Desenvolver um processo de certificação de competências.	O servidor se dispõe, voluntariamente, a obter o certificado das qualificações desejadas, o qual pode ser utilizado em processos de recrutamento	Afetiva

		para cargos em comissão.	
Remuneração e Recompensas	Criação de um sistema de gratificações vinculadas à produtividade com avaliações semestrais.	Analisar a situação dos diversos setores da organização para uma reflexão interna sobre o processo de trabalho, definição e alcance de metas. Nesse sentido, podem ser vinculadas ações de capacitação corretivas para situações de desempenho insatisfatório.	Instrumental

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No quadro 10 foram apresentadas algumas sugestões de práticas que podem ser aplicadas em cada política de gestão de pessoas, dentro uma infinidade de possibilidades, na tentativa de proporcionar uma maior satisfação dos trabalhadores para que, assim, seja fortalecido o comprometimento organizacional dos servidores da UFMS, buscando alcançar as metas e os objetivos individuais e organizacionais.

As sugestões para Recrutamento e Seleção são a criação de um curso para os novos ingressantes, processo fundamental para que o servidor em um primeiro momento já se sinta acolhido pela instituição e dessa forma já se inicie um vínculo. Nesse momento também é importante que se faça uma avaliação do servidor, para um maior aproveitamento das suas potencialidades, e assim um melhor direcionamento de sua lotação, evitando futuras inadequações. Também é importante que já receba as orientações necessárias às tarefas que irá executar.

As informações coletadas sobre as características e potencialidades dos servidores serão então direcionadas ao Banco de Talentos, um sistema que armazenará todo o perfil do servidor e acompanhará o seu desenvolvimento, promovendo a alocação adequada e futuros redimensionamentos.

Com relação ao Envolvimento podem ser criados fóruns de participação, que facilitem e aumentem o diálogo entre toda a comunidade acadêmica, e onde possa existir a troca, o debate e a criação de ideias, para o fortalecimento da instituição.

A criação de rodas de conversa terá o papel de uma comunicação dinâmica e produtiva entre diversos grupos. Consiste em um método de participação coletiva de debates sobre uma temática, através da criação de espaços de diálogo, nos quais os sujeitos podem se expressar e,

sobretudo, escutar os outros e a si mesmos. Com isso ocorrerão trocas de informações, experiências e relatos. É uma técnica muito interessante e produtiva utilizada na prática de aproximação entre os sujeitos no cotidiano. Isso pode servir para estimular o envolvimento e a integração entre os servidores e a organização.

A aplicação de ferramentas de *coaching* vem assumindo um papel de destaque, baseado na inovação e na tecnologia da informação, e a sua aplicação no serviço público é perfeitamente possível e inclusive desejável. É uma metodologia para desenvolvimento de profissionais no contexto em que atuam, podendo então aumentar a eficiência das atividades desempenhadas pelos servidores, melhorando também a comunicação entre líder e colaboradores.

O *coaching* exerce um papel importante desde a formação inicial da carreira, onde servidor deve ser auxiliado pelo *coach* a analisar suas competências e selecionar as aptidões que devem ser desenvolvidas para contribuir continuamente na carreira. Isso pode ser muito bem utilizado inclusive durante o estágio probatório do servidor, como auxílio no processo de ambientação do profissional, assim como um método de acompanhamento posterior, buscando sempre incentivá-lo a refletir sobre sua carreira.

Preparar o gestor público para os desafios do setor e capacitá-lo nas soluções necessárias é fundamental para que se desenvolvam conexões entre as diretrizes políticas da organização e a força de trabalho permanente, promovendo a adequada execução das políticas públicas pelos servidores. Com isso se conseguem melhorias na produtividade funcional e nos resultados organizacionais, transformando-se em um modelo de gestão para o alcance da eficácia organizacional, o que torna muito importante a capacitação dos gestores.

O desenvolvimento de um sistema de treinamento a distância pode facilitar muito a capacitação do servidor, visto que é muito importante que o servidor esteja sempre aprimorando os seus conhecimentos. Sendo a UFMS uma universidade multicâmpus, essa modalidade amplia as possibilidades de alcance para todos os servidores, com uma redução significativa dos custos.

Quanto às condições de trabalho a criação de uma comissão de avaliação ergonômica, que consiga identificar e solucionar possíveis casos de incompatibilidade entre ambiente físico e condições de trabalho. Esse cuidado com a saúde dos servidores é essencial, já que ergonomia se apresenta como parte integrante do processo de trabalho, reduzindo fatores como a fadiga e o “stress” e, conseqüentemente, promovendo o aumento do bem-estar e da produtividade dos trabalhadores.

Melhorar a saúde física e mental dos servidores propicia bem estar social e equilíbrio físico e psicológico tanto na vida particular quanto na profissional do indivíduo. Criar uma unidade organizacional que fique responsável pela implantação de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho - PQVT pode trazer vários benefícios para a organização como um todo. Para tanto, é essencial que haja uma capacitação dos gestores, para que esses possam participar da criação, implantação e avaliação do PQVT, além do que entender a sua importância e assim estimular a participação de todos os servidores. Essa unidade seria responsável por fazer um levantamento das necessidades não só individuais, mas também dos setores e a partir daí desenvolver ações que contribuam para um maior bem estar do servidor.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento que serve para medir a qualidade do serviço prestado, como também para a progressão funcional. No sistema atual, a avaliação não leva em consideração as variáveis que podem influenciar no seu resultado, como por exemplo, conflitos ente servidor e chefia; avaliação da personalidade ao invés do desempenho; e falta de acompanhamento e orientação pós-avaliação.

A implantação de um sistema de avaliação 360°, ou *feedback* 360°, pode diminuir esse impacto que existe na avaliação direta, eliminando o caráter individualista do avaliador e possibilitando que vários indivíduos influenciados pelo trabalho de uma pessoa possam avaliar a sua performance, diluindo responsabilidades e possibilitando uma avaliação mais justa e menos complacente. Isso pode produzir diferentes informações vindas de vários avaliadores, servindo para medir a qualidade dos serviços prestados à comunidade, bem como servir de balizamento para o desenvolvimento de uma política de gestão de pessoas que possibilite o desenvolvimento dos servidores e da organização.

Outra ação interessante para o servidor e para a organização é o desenvolvimento de um processo de certificação de competências. O servidor se dispõe, voluntariamente, a obter o certificado das qualificações desejadas, o qual pode ser utilizado em processos de recrutamento para cargos em comissão. Isso pode estimular o servidor a aprofundar os seus conhecimentos para alcançar novas oportunidades na instituição.

A remuneração dos servidores da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul está regida por leis federais, mas pode ser desenvolvido um sistema de gratificações vinculadas à produtividade com avaliações semestrais. Para que isso ocorra o sistema analisaria a situação dos diversos setores da organização para uma reflexão interna sobre o processo de trabalho, definição e alcance de metas. Posteriormente seriam feitas avaliações para verificar se os objetivos foram alcançados.

Para o sucesso das políticas e práticas de gestão de pessoas é fundamental que haja integração, consistência e coerência entre elas, como por exemplo, a política de capacitação, que deve oferecer oportunidades de desenvolvimento aos profissionais nas áreas em que eles não apresentem resultados satisfatórios. Assim como, a criação de políticas inovadoras fará com que a gestão de pessoas não se limite apenas a exercer o papel tradicional de executar rotinas de processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, aos benefícios da aposentadoria e afins, e sim o seu importante e crucial papel de ser um agente transformador da organização. Um dos desafios da gestão de pessoas é proporcionar à organização profissionais bem capacitados, responsáveis, comprometidos e atuantes.

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo se propôs a responder a seguinte questão de pesquisa: Como a compreensão das dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) pode contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas?

Para tanto foi feito um levantamento das políticas de GP existentes na UFMS, sendo verificado que nem todas estão institucionalizadas, o que torna importante fazer uma revisão e um estudo para o desenvolvimento e a implantação de novas políticas e práticas que contemplem todas as áreas de gestão de pessoas.

Quanto à intenção comportamental dos servidores técnicos-administrativos da UFMS em relação ao comprometimento organizacional, os resultados apontaram a existência das três dimensões do CO: afetiva, instrumental e normativa entre os servidores técnico-administrativos da UFMS, com um nível expressivamente alto, de 91,9%, de servidores comprometidos em pelo menos alguma das dimensões, sendo que a dimensão afetiva foi a que apresentou o nível mais elevado.

Os resultados da pesquisa mostraram que 8,1% dos servidores não se encontram vinculados à UFMS por nenhuma dimensão do comprometimento, o que corrobora com a importância de que sejam constantemente desenvolvidas ações que favoreçam ao desenvolvimento dessa ligação.

Verificou-se também que existe influência em alguns dados sociodemográficos do comprometimento com relação às dimensões instrumental e normativa, sendo que o tempo de serviço foi a categoria que apresentou maior nível de significância, demonstrando que pode haver diferença comportamental de acordo com o tempo dedicado à instituição, sendo importante que seja dada uma atenção especial a essas categorias.

Esta pesquisa teve como último objetivo propor medidas que possam contribuir para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas da UFMS que consigam elevar e fortalecer o nível de comprometimento. Estabelecer políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas às metas da organização pode trazer para a instituição um aumento significativo tanto da produtividade quanto da eficiência do trabalho que é executado pelo servidor.

As limitações deste estudo são diretamente ligadas à metodologia quantitativa adotada, principalmente acerca do tempo para coleta e análise dos dados. Sugere-se a formulação de uma agenda para futuras pesquisas, com o desenvolvimento de outros estudos que possam

complementar os resultados até aqui encontrados, do comprometimento organizacional e das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Dessa forma, seguem algumas recomendações:

- Que sejam realizados estudos comparativos sobre o comprometimento organizacional entre outras instituições de ensino públicas e privadas, para que possam ser ampliadas as discussões, considerando-se os diferentes contextos;
- Que possam ser realizadas outras abordagens e estratégias, que consigam aferir também a percepção dos servidores para as políticas e práticas de gestão de pessoas;
- A ampliação da população participante para toda a instituição, incluindo os câmpus do interior;
- Um estudo sobre o comprometimento organizacional entre os docentes da instituição.

O comprometimento do trabalhador para com a organização está diretamente ligado à percepção que ele tem dos valores organizacionais e à dinâmica estabelecida entre ambos. Portanto, fica claro que é uma relação de troca, uma via de mão dupla, onde a lealdade do trabalhador para com a organização está estreitamente relacionada à forma como ela o trata e às possibilidades de crescimento que lhe oferece. Então, o trabalhador se torna comprometido à medida em que percebe a reciprocidade no compromisso da instituição para com ele.

Este estudo pretende ser, para a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como um apontamento, onde os gestores públicos consigam visualizar com maior clareza como se encontra o vínculo dos servidores com a instituição. Se há uma postura de comprometimento, se as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas conseguem modificar o nível do comprometimento organizacional e propor novas ações. Isso possibilitará empreender políticas e práticas de gestão que consigam fortalecer o comprometimento organizacional entre os servidores técnico-administrativos da UFMS.

## REFERÊNCIAS

ALUTTO, JOSEPH A.; HREBINIAK, LAWRENCE G.; ALONSO, RAMON C. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v. 51, n. 4, p. 448-454, 1973.

ANDRADE, GEORGE DE ALMEIDA. Comprometimento organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior. 2015.

ARAÚJO, SÔNIA MARIA. Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN–Campus Natal/Central. 2010. 93 f. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) —Universidade Potiguar, Natal.

BANDEIRA, MARIANA LIMA; MARQUES, ANTÔNIO LUIZ; VEIGA, RICARDO TEIXEIRA. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT; BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-11, 2002.

BASTOS, ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT; COSTA, FABÍOLA MARINHO. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 11-41, 2001.

BASTOS, ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, n. 4, p. 117-140, 2000.

BASTOS, ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT; BRANDÃO, MARGARIDA GA; PINHO, ANA PAULA M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 97-120, 1997.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v. 1, n. 1, p. 44-63, 1995.

BASTOS, ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 73-90, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**, 1994.

BECKER, THOMAS E. Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. **Academy of management Journal**, v. 35, n. 1, p. 232-244, 1992.

BECKER, HOWARD S. Notes on the concept of commitment. **American journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 49-61, 1994.

\_\_\_\_\_. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.

BORGES-ANDRADE, JAIRO E.; CAMESCHI, CARLOS EDUARDO; XAVIER, ODIVA SILVA. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Área de Informação da Sede-Artigo em periódico indexado (ALICE)**, 1989.

BRANDÃO, MARGARIDA GUIMARÃES ANDRADE; BASTOS, ANTÔNIO VIRGÍLIO BITTENCOURT. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 28, n. 3, 1993.

BRITO, ANA PAULA P.; BASTOS, ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. **Recife: Anais do Encontro de Estudos Organizacionais do Anpad**, 2002.

CAMPOS, JOSÉ GUILHERME FERRAZ et al. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, v. 10, n. 2, 2009.

CANÇADO, VERA L.; RENAULT DE MORAES, LÚCIO FLÁVIO; MOURA DA SILVA, EDSON. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, n. 3, 2006.

CUSTÓDIO, L. et al. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. **Anais dos Seminários em Administração–SemeAd**, 2013.

DEMO, GISELA; DE REZENDE MARTINS, PAULA; ROURE, PATRICIA. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance**, v. 20, n. 2, 2013.

DEMO, GISELA et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 5, 2011.

DEMO, GISELA. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, 2010.

DEMO, GISELA. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 6, 2008.

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

DOS SANTOS, LUCIANA GELAPE; HONÓRIO, LUIZ CARLOS. IMPACTOS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NOS NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo em uma agência de fomento de Minas Gerais. **Revista Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 9, n. 1, p. 71-102, 2016.

DURÃO, ADRIANA ALVES XAVIER. Políticas e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional no Ministério do Meio Ambiente. 2016.

FLAUZINO, DULCE PIRES; BORGES-ANDRADE, JAIRO EDUARDO. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 42, n. 2, 2008.

FREIRE, JOSÉ ROBERTO S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 1, n. 1, 1999.

GOMES DE JESUS, RENATA; OKAZAKI ROWE, DIVA ESTER. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, 2015.

GUERRA, NILDA MARIA DE CLODOALDO PINTO et al. O Olhar dos Servidores Técnico-Administrativos e Docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (RN) sobre Comprometimento Organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 319-340, 2012.

GUEST, DAVID E. Human resource management and industrial relations [1]. **Journal of management Studies**, v. 24, n. 5, p. 503-521, 1987.

HAIR, JOSEPH et al. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman Companhia Ed, 2005.

HREBINIAK, LAWRENCE G.; ALUTTO, JOSEPH A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative science quarterly**, p. 555-573, 1972.

KATOU, ANASTASIA A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

LEGGE, K. Human resource management: rhetorics and realities. London: Macmillan, 1995.

LEITE, C. F. F. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia. Vitória da Conquista, 2004.

LEITE, NILDES RAIMUNDA PITOMBO. Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MATHIEU, JOHN E.; ZAJAC, DENNIS M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171, 1990.

MC GEE, GAIL W.; FORD, ROBERT C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of applied psychology**, v. 72, n. 4, p. 638, 1987.

MEDEIROS, CARLOS ALBERTO FREIRE et al. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, 2005.

MEDEIROS, CARLOS ALBERTO FREIRE et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, 2003.

MEDEIROS, CARLOS ALBERTO FREIRE; ENDERS, WAYNE THOMAS. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998.

MENEZES, IGOR GOMES. Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais. **Unpublished Doctoral Dissertation, Federal University of Bahia, Salvador, BA**, 2009.

MEYER, JOHN P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage, 1997.

MEYER, JOHN P.; ALLEN, NATALIE J.; SMITH, CATHERINE A. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MEYER, JOHN P.; ALLEN, NATALIE J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, JOHN P.; ALLEN, NATALIE J.; GELLATLY, IAN R. Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of applied psychology**, v. 75, n. 6, p. 710, 1990.

MEYER, JOHN P.; ALLEN, NATALIE J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. **Journal of applied psychology**, v. 69, n. 3, p. 372, 1984.

MORROW, PAULA C. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of management Review*, v. 8, n. 3, p. 486-500, 1983.

MOWDAY, RICHARD T.; PORTER, LYMAN W.; STEERS, RICHARD M. Employee-organization linkage. **The psychology of commitment absenteeism, and turn over**\_ Academic Press Inc. London, 1982.

NASCIMENTO, JOSÉ LUÍS; LOPES, ALBINO; SALGUEIRO, MARIA DE FÁTIMA. Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento organizacional e gestão**, p. 115-133, 2008.

OLIVEIRA, SILVIO LUIZ DE. Tratado de metodologia científica. **São Paulo: Pioneira**, v. 2, 1997.

PINTO, MARCELO PÁDUA CARVALHO. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. **Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração**, v. 6, n. 1, 2011.

PORTO, D. F. O. O papel das políticas de gestão de pessoas no comprometimento dos colaboradores do call center da POUPEX. 2007. Monografia (MBA em Gestão de Serviços e Atendimento a Clientes) – Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2007.

RIBEIRO, JOSÉ ADAUTO. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. 2008. 191f.** 2008. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade Federal da Bahia, Salvador.

RICCO, MARIA FILOMENA FONTES. **Comprometimento organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial.** 1998. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ROCHA, ADILSON CARLOS; CERETTA, GILBERTO FRANCISCO. Comprometimento organizacional: um estudo em uma instituição pública de ensino superior. **Estudos do CEPE**, p. 183-206, 2014.

ROMZEK, B. S. Employee investment and commitment: the ties that blind. **Public Administration Review**, v.50.n.3, p.374-382,1990.

ROWE, DIVA ESTER OKAZAKI; BASTOS, ANTONIO VIRGÍLIO BITTENCOURT; PINHO, ANA PAULA MORENO. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 501-521, 2013.

ROWE, DIVA ESTER OKAZAKI; BASTOS, ANTONIO VIRGILIO BITTENCOURT. Comprometimento no trabalho: explorando o conceito, seus antecedentes e consequentes entre docentes universitários. **ENGPR-ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, v. 1, 2007.

SILVA, CLAUDIO CESAR DA. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento em organizações hospitalares: um estudo multicase. 2014. Tese de Doutorado. Universidade Nove de Julho.

SILVA, RAFAEL MOZART et al. OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA APLICADOS EM PLATAFORMAS LOGÍSTICAS: UMA PESQUISA SURVEY. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 6, n. 3, p. Páginas 18-48, 2014.

SILVA, RODRIGO PIMENTA DA; CUSTÓDIO, LUCIANA SILVA. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. 2014.

SIQUEIRA, MIRLENE MARIA MATIAS. Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo. **Instituto de Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília**, 1995.

SOLDI, ROBERTO DE MATTOS et al. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores Terceirizados e Efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. **Salvador: Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD**, 2006.

STECCA, JAIME PEIXOTO; DE ALBUQUERQUE, LINDOLFO GALVÃO; VON ENDE, MARTA. As influências da gestão de pessoas no comprometimento. **Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM**, v. 9, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Sistema de Informações de Ensino**. Disponível em: <<http://www.sien.ufms.br/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Histórico**. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/historico/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. Gestão de pessoas . **Editora Atlas SA**, 2000.

WIENER, YOASH. Commitment in organizations: A normative view. **Academy of management review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO

### Pesquisa sobre Comprometimento Organizacional e Políticas de Gestão de Pessoas

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa que se relaciona com vários aspectos da sua vida no trabalho, e tem como objetivo verificar a relação entre o comprometimento organizacional e as políticas de gestão de pessoas da UFMS. A presente pesquisa está sob a coordenação da mestrandia Maira Sônia Camacho (servidora da UFMS), com orientação do Prof.º Dr. Claudio Cesar da Silva (Pró-Reitor). Trata-se de um estudo com finalidade acadêmica para subsidiar a elaboração da dissertação de mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração Profissional – PROFIAP. Não existe resposta certa ou errada. A sua resposta deve refletir o que você pensa sobre cada afirmativa. Você precisará dispor apenas de alguns minutos do seu tempo para responder a pesquisa. Ademais, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. A sua participação nesta pesquisa é voluntária, não incorrendo em qualquer prêmio ou prejuízo. Para esclarecer dúvidas e fazer sugestões entre em contato por meio do e-mail: mairacamacho1970@gmail.com.

Contamos com sua participação!

Maira Sônia Camacho

Mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração (UFMS)

Prof.º Dr. Claudio Cesar da Silva (UFMS)

#### TERMO DE CONSENTIMENTO

Confirmando que li e entendi as informações relativas a esta pesquisa e que voluntariamente concordo em participar.

O questionário é composto de três partes:

Parte 1: com 5 questões

Parte 2: com 18 questões

Solicitamos a sua colaboração, pois dela depende o êxito deste estudo.

Informamos também:

Não se identifique

Sigilo absolutodas respostas

As informações serão analisadas de forma agrupada.

## PARTE 1 – Geral (CARACTERIZAÇÃO)

### 1) Qual o gênero?

1. Feminino
2. Masculino

### 2) Qual sua faixa etária?

1. De 18 a 20 anos
2. De 21 a 30 anos
3. De 31 a 40 anos
4. De 41 a 50 anos
5. De 51 a 60 anos
6. Acima de 60 anos

### 3) Qual o estado civil?

1. Solteiro
2. Casado
3. Divorciado
4. Viúvo

### 4) Qual sua ocupação anterior à UFMS?

1. Servidor público de outro órgão
2. Empresa privada
3. Autônomo
4. Desempregado
5. Outros

### 5) Qual seu estado de origem? \_\_\_\_\_

### 6) A qual classe pertence?

1. D
2. E

### 7) Qual o grau de escolaridade?

01. Ensino médio completo
02. Superior incompleto
03. Superior completo
04. Pós-graduação *lato sensu* (Especialização/MBA)
05. Mestrado
06. Doutorado ou Pós-Doutorado

### 5) Há quanto tempo você trabalha na UFMS?

1. Menos de 1 ano
2. De 1 a 3 anos
3. De 4 a 8 anos
4. De 9 a 13 anos
5. De 14 a 19 anos
6. De 20 a 30 anos
7. Acima de 30 anos

### 5) Qual a sua unidade de lotação? \_\_\_\_\_

## PARTE 2 – Comprometimento

Até que ponto você concorda ou discorda com as afirmações a seguir. (Escreva com o número desejado ao lado de cada proposição)

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO SEI	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

01. (    ) Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à UFMS.
02. (    ) Eu realmente sinto os problemas da UFMS como se fossem meus.
03. (    ) Eu não sinto um forte senso de integração com a UFMS.
04. (    ) Eu não me sinto emocionalmente vinculado à UFMS.
05. (    ) Eu não me sinto como uma pessoa de casa na UFMS.
06. (    ) A UFMS tem um grande significado pessoal para mim.
07. (    ) Na situação atual ficar na UFMS é na realidade uma necessidade quanto um desejo.
08. (    ) Mesmo se eu quisesse seria muito difícil deixar a UFMS agora.
09. (    ) Se eu decidisse deixar a UFMS agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10. (    ) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFMS.
11. (    ) Se eu já não tivesse dado tanto de mim à UFMS, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
12. (    ) Uma das poucas consequências negativas de deixar a UFMS seria a escassez de alternativas imediatas.
13. (    ) Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na UFMS.
14. (    ) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFMS agora.
15. (    ) Eu me sentiria culpado se deixasse a UFMS agora.
16. (    ) A UFMS merece a minha lealdade.
17. (    ) Eu não deixaria a UFMS agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18. (    ) Eu devo muito à UFMS.

## **APÊNDICE B - CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

### **Tema da pesquisa:**

Comprometimento organizacional e políticas de gestão de pessoas de uma instituição pública

Pesquisadora responsável: Maira Sônia Camacho, Mestranda do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS.

Telefones: (67) 98186-6000 / 3345-7770 (UFMS).

E-mail: mairacamacho1970@gmail.com

### **Orientador da pesquisa:**

Cláudio César da Silva, professor do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS. Superintendente do Hospital Universitário Maria Aparecida Pedrossian - HUMAP.

E-mail: claudiorai@uol.com.br

### **Descrição da pesquisa:**

O objetivo geral desta pesquisa é compreender de que formas as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) podem contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas.

A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital e o nome do entrevistado, será codificado para que o anonimato seja preservado. As gravações da entrevista serão mantidas em local seguro.

Muito obrigada!

Maira Sônia Camacho

**Pesquisadora responsável**

## APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO DA ENTREVISTA

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da entrevista de coleta de dados para esta pesquisa.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo, também, que posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

**Data:**

**Hora:**

**Nome do entrevistado:**

**Assinatura:**

**Local:**

**Entrevistador:**

**Assinatura:**



	<p>O estudo dos dois construtos: políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional pode colaborar para que se consiga enfrentar o desafio de alinhar os interesses dos indivíduos e das organizações.</p>	Durão (2016)	
<b>Comprometimento</b>	<p>O comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e tem inferências para a decisão de continuar ou interromper com seu vínculo.</p>	Meyer e Allen (1991)	<p>Senhor Pró-Reitor, qual a sua percepção sobre comprometimento organizacional?</p>
<b>Políticas de Gestão de Pessoas</b>	<p>As políticas de gestão de pessoas possuem um efeito positivo sobre o desempenho da organização, o qual é avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, disputas) dos trabalhadores.</p>	Katou (2012)	<p>Senhor Pró-Reitor, quais das políticas já existentes na UFMS podem ser melhor trabalhadas para elevar o comprometimento?</p>
<p><b>Objetivo Geral:</b> Compreender as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) para contribuir com o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas.</p>			
<p><b>Objetivo Específico 2:</b> Analisar possíveis associações entre os diferentes níveis de comprometimento e as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas na UFMS.</p>			
<b>Comprometimento</b>	<p>O comprometimento no trabalho sempre se apresentou como um requisito para um bom desempenho no trabalho, eficiência e eficácia.</p>	Bastos e Costa (2001)	<p>Senhor Pró-Reitor, quais as decorrências para a UFMS de um baixo nível de comprometimento?</p> <p>E quais os principais benefícios de um alto</p>

			nível de comprometimento?
<b>Desempenho</b>	Uma das grandes preocupações das organizações é a de conseguir selecionar e manter em seu quadro trabalhadores competentes e comprometidos com a organização e, em se tratando do setor público, a relevância é ainda maior devido a avaliação que a sociedade faz do funcionalismo público por seu desempenho e seu papel dentro da realidade socioeconômica do país.	Custódio et al. (2013)	Senhor Pró-Reitor, de que forma você acha que servidores comprometidos podem contribuir para melhorar a imagem do serviço público?
<b>Objetivo Geral:</b> Compreender as dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) para contribuir com o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas.			
<b>Objetivo Específico 3:</b> Propor medidas que possam contribuir para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas da UFMS que possam elevar o nível de comprometimento.			
<b>Relação Comprometimento/Políticas</b>	É necessário saber como se desenvolve o comprometimento para melhor se projetar a Gestão de Pessoas de uma organização.	Meyer e Allen (1991)	Senhor Pró-Reitor, como a Gestão de Pessoas pode projetar as suas políticas de forma que consiga elevar o comprometimento dos servidores?
<b>Novas Políticas</b>	As organizações podem criar políticas de gestão de pessoas que irão resultar em um alto nível de comprometimento de seus colaboradores.	Dessler (1996)	Senhor Pró-Reitor, quais as dificuldades para desenvolver e implantar novas políticas de Gestão de Pessoas que resultem em um alto nível de comprometimento?

Fonte: Elaborado pela autora (2017)