



Administração Pública e Gestão Social  
ISSN: 2175-5787  
apgs@ufv.br  
Universidade Federal de Viçosa  
Brasil

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa

Escolástico Sobreira, Francisco; Pereira Zille, Luciano; Faroni, Walmer

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa

Administração Pública e Gestão Social, vol. 13, núm. 1, 2021

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351564966001>



Este trabalho está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-NãoDerivados 3.0 Internacional.

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: estudo com servidores técnico-administrativos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: a study with technical-administrative servers of higher level of the Federal University of Viçosa

COMPROMETIMIENTO ORGANIZACIONAL: estudio con servidores técnico-administrativos de nivel superior de la Universidad Federal de Viçosa

*Francisco Escolástico Sobreira*  
*Centro Universitário Unihorizontes, Brasil*  
sobreirabh@gmail.com

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351564966001>

*Luciano Pereira Zille*  
*Centro Universitário Unihorizontes, Brasil*  
luciano.zille@unihorizontes.br

*Walmer Faroni*  
*Universidade Federal de Viçosa, Brasil*  
walmerfaroni@gmail.com

Recepção: 04 Outubro 2018  
Aprovação: 13 Agosto 2019  
Publicado: 01 Janeiro 2021

### RESUMO:

**Objetivo:** Descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior, que atuam na Universidade Federal de Viçosa (UFV).

**Enquadramento Teórico:** Pautou-se no modelo de Meyer e Allen (1991), onde o comprometimento organizacional é analisado de acordo com três vertentes: afetiva, instrumental e normativa.

**Metodologia:** Caracterizou-se como descritiva, de abordagem quantitativa, por meio de estudo de caso quantitativo. A população foi composta de 323 técnicos administrativos de nível superior, com amostra aleatória de 195, considerando um erro de 5%. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico e os dados foram armazenados numa plataforma do Google Docs, processados pelo SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 22.0.0. Para a análise, utilizou-se de procedimentos da estatística univariada e bivariada.

**Resultados:** Constatou-se alto grau de comprometimento organizacional, predominando a base afetiva, seguida da normativa e instrumental. Identificou-se maior vínculo afetivo com a instituição para servidores com mais de 50 anos de idade, se comparados aos mais jovens; para aqueles com 11 anos ou mais de serviço em relação aos que trabalham na instituição há menos tempo e maior comprometimento global para os que já atingiram 11 anos ou mais de trabalho, se comparados aos que nela trabalham há menos tempo.

**Originalidade:** Pesquisa realizada em uma universidade federal brasileira, de referência nacional e internacional, sendo o foco do estudo de grande relevância para contribuir para maior eficácia na gestão dos recursos humanos da instituição.

**Contribuições Teóricas:** Os resultados apresentados deixam sua contribuição, pois não foram encontrados estudos anteriores que focassem a categoria específica de servidores técnico-administrativos de nível superior das instituições federais de ensino superior (Ifes). Nesse sentido, uma das contribuições desta pesquisa para a academia é o estímulo e a geração de dados visando fomentar estudos futuros em relação ao foco e temática pesquisada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Vínculos institucionais, Gestão do comportamento organizacional, Carreira funcional, Servidores públicos, Instituição federal de ensino.

### ABSTRACT:

**Objective:** The objective is to describe and analyze organizational commitment in the perception of technical-administrative servants in the higher education category, who work at the Federal University of Viçosa (UFV).

**Theoretical Framework:** It was based on the model by Meyer and Allen (1991), where organizational commitment is analyzed according to three aspects: affective, instrumental and normative.

**Methodology:** It was characterized as descriptive, with a quantitative approach, through a quantitative case study. The population consisted of 323 higher-educated administrative technicians, with a random sample of 195, considering an error of 5%. Data collection was performed using an electronic questionnaire and the data were stored in a Google Docs platform, processed by SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), version 22.0.0. For the analysis, univariate and bivariate statistical procedures were used.

**Results:** A high degree of organizational commitment was found, with the affective base predominating, followed by the normative and instrumental basis. A greater affective bond with the institution was identified for civil servants over 50 years of age, when compared to the younger ones; for those with 11 years or more of service in relation to those who have worked at the institution for less time and greater global commitment for those who have already reached 11 years or more of work, compared to those who have worked in it for less time.

**Originality:** Research carried out at a Brazilian Federal University, of national and international reference. The focus of study is of great relevance to contribute to greater efficiency in the personnel management of the institution.

**Theoretical Contributions:** The results presented leave their contribution, since no previous studies were found that focused on the specific category of high educated technical-administrative from federal higher education Brazilian institutions (Ifes). In this sense, one of the contributions of this research to the academy is the encouragement and generation of data in order to foster future studies in relation to the focus and the researched theme.

**KEYWORDS:** Institutional links, Organizational behavior management, Functional career, Public servants, Federal educational institution.

## RESUMEN:

**Objetivo:** El objetivo es describir y analizar el compromiso organizacional en la percepción de los servidores técnico-administrativos en la categoría de educación superior, que laboran en la Universidad Federal de Viçosa (UFV).

**Marco teórico:** Se basó en el modelo de Meyer y Allen (1991), donde se analiza el compromiso organizacional según tres aspectos: afectivo, instrumental y normativo.

**Metodología:** Se caracterizó como descriptiva, con enfoque cuantitativo, mediante un estudio de caso cuantitativo. La población estuvo conformada por 323 técnicos administrativos de nivel superior, con una muestra aleatoria de 195, considerando un error del 5%. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario electrónico y los datos se almacenaron en una plataforma Google Docs, procesados por SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versión 22.0.0. Para el análisis se utilizaron procedimientos estadísticos univariados y bivariados.

**Resultados:** Se encontró un alto grado de compromiso organizacional, predominando la base afectiva, seguida de la normativa e instrumental. Se identificó un mayor vínculo afectivo con la institución para los servidores públicos mayores de 50 años, en comparación con los más jóvenes; para quienes tienen 11 años o más de servicio en relación a quienes han trabajado menos tiempo en la institución y mayor compromiso global para quienes ya han cumplido 11 años o más de trabajo, en comparación con quienes han trabajado menos tiempo en la institución.

**Originalidad:** Investigación realizada en una universidad federal de Brasil, de referencia nacional e internacional. El enfoque del estudio es de gran relevancia para contribuir a una mayor eficiencia en la gestión del personal de la institución.

**Aportes Teóricos:** Los resultados presentados dejan su aporte, ya que no se encontraron estudios previos que se centraran en la categoría específica de educación superior técnico-administrativa de las instituciones brasileñas de educación superior federales (Ifes). En este sentido, uno de los aportes de esta investigación a la academia es el fomento y generación de datos con el fin de propiciar estudios futuros en relación al enfoque y tema investigado.

**PALABRAS CLAVE:** Vínculos institucionales, Gestión del comportamiento organizacional, Carrera funcional, Servidores públicos, Institución educativa federal.

## 1 INTRODUÇÃO

O interesse pela temática “Comprometimento Organizacional”, veio acompanhado de pesquisas com maior evidência em décadas anteriores, passando a estar relacionado aos processos de mudança organizacional e processos de trabalho, bem como aos novos modelos de gestão associados à competitividade organizacional (Siqueira, 2008; Paiva, 2015). Pela sua relevância no contexto organizacional, Klein (2016) salienta que a discussão sobre o construto do comprometimento passou a dominar a discussão sobre o tema entre os pesquisadores.

Embora o comprometimento organizacional remonte a décadas de pesquisas, Bastos (1993), Carvalho-Freitas, Silvia, Faria, Oliveira e Tette (2013) e Souza (2014) mencionam a falta de consenso quanto à definição do termo, tornando importante, segundo esses autores, a continuidade de pesquisas para melhor defini-lo.

Klein, Molloy e Brinsfield (2012) defendem a revisão do conceito para que haja melhor compreensão e gestão de comportamento organizacional, contribuindo para distingui-lo de outros vínculos organizacionais.

Contudo, apesar da diversificação em torno das questões conceituais (Bastos, 1993) e dos desafios para mensuração do vínculo do comprometimento que liga o indivíduo à organização (Pinho, Bastos, & Rowe, 2015), um ponto de convergência nas definições do comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Wiener, 1982; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1991; Jaros, Jermier, & Sincich, 1993; Bastos, 1994; Bandeira, Marques, & Veiga, 1999; Medeiros, 2003).

A psicologia organizacional enfatiza o engajamento do ato de fazer, e nesse contexto, o conceito de comprometimento é explicado por meio de uma junção psicológica que compreende a organização e o indivíduo (Bastos, 1994).

Para Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento organizacional é a forma como o indivíduo efetua uma conexão com a organização, agregando seus valores, regras e normas. Essa definição tem sido a mais adotada por pesquisadores da área. Meyer, Allen e Smith (1993) associam-na à realidade do trabalho e agregam maneiras para fazer uma avaliação aprofundada do indivíduo em sua relação com a organização.

O comprometimento torna-se cada vez mais relevante, com a valorização cada vez maior do capital humano como diferencial para aumento de produtividade, num cenário de competitividade, rápidas mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e culturais que vivem as organizações contemporâneas (Bateson & Hoffman, 2001; Custódio, Siqueira, Viegas, Pinto, & Silva, 2013; Oliveira & Costa, 2015; Pinho *et al.*, 2015). Para isso, torna-se fundamental o alinhamento do indivíduo com os valores da organização, o que acontece na medida em que passa a existir congruência entre os valores pessoais do indivíduo e a missão e valores da organização (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003).

Oliveira e Costa (2015) afirmam que a preocupação das organizações em relação ao nível de comprometimento dos trabalhadores passa a ser notada também no âmbito da administração pública, entre elas, as universidades.

A partir da década de 1980, o Estado coloca-se no centro do debate com os processos de reformas do aparelho estatal, seja diretamente, como provedor de políticas públicas, ou indiretamente, como promotor do desenvolvimento ou do bem-estar social, com enfoque na melhoria da gestão pública (Cavalcante, 2017) e avança com as reformas na década de 1990, com a implantação dos modelos de gestão gerencialistas (Bresser-Pereira, 2006).

No setor público, afirmam Moraes, Marques e Correia (1998) e Pinho e Oliveira (2017), a discussão e o estudo sobre o comprometimento são fundamentais, sobretudo, por constatarem ineficiências decorrentes de disfunções típicas de algumas instituições públicas brasileiras, como os excessos burocráticos, decorrentes de pouco engajamento de dirigentes e servidores, englobando aí as universidades.

De acordo com Pinho e Oliveira (2017), alguns motivos justificam a relevância de estudos do comprometimento nas instituições públicas. Primeiro, por permitir analisar o comprometimento dos servidores técnico-administrativos e da gestão, ambos regidos pelo instituto da estabilidade, que tendem a serem pouco valorizados, bem como em relação aos mecanismos de recompensas, também pouco efetivos para fins de delimitação do mérito e de oportunidades de carreira. Em segundo lugar, por enfatizar um setor que, segundo Leite (2004) e Custódio, Siqueira, Viegas, Pinto e Silva (2013), tem uma imagem estigmatizada do servidor público, visto como descomprometido.

Ainda de acordo com Pinho e Oliveira (2017), aumentar o comprometimento das pessoas nas instituições públicas constitui uma importante estratégia para lograr êxito no alcance dos objetivos institucionais e na

qualidade do serviço público prestado à sociedade. Nesse sentido, estudos de Su, Baird e Blair (2013) revelam que a satisfação no trabalho, a dimensão de trabalho em equipe e o respeito à cultura associam-se ao apego e envolvimento no setor público.

Segundo Rowe e Bastos (2009), como em qualquer instituição, a de ensino também precisa de pessoas qualificadas, motivadas e comprometidas com o trabalho para que sejam alcançados seus objetivos. Nessa direção, Bang, Ross e Reio (2013) investigaram a relação da motivação com o comprometimento em organizações sem fins lucrativos nos Estados Unidos (EUA) e constataram que a motivação dos trabalhadores, especialmente a originada de seus valores pessoais, resultaram em maior satisfação com o trabalho, refletindo em aumento de comprometimento com a organização.

No tocante às instituições federais de ensino superior, Landfeldt e Odelius (2017) apontam a importância que se deve dar ao aproveitamento das competências dos servidores. Segundo esses autores, isso os motiva a se sentirem parte da instituição e altera suas formas de pensamento, passando a ter um olhar diferente sobre o trabalho e a maneira de desenvolvê-lo, o que traz maior proximidade com as exigências do serviço público, no sentido de mantê-los comprometidos com a instituição, primando por qualidade e melhores resultados. Corroborar essa ideia Saadati *et al.* (2016), ao apontar a justiça organizacional com base na meritocracia como um dos critérios para a criação de ambiente de trabalho favorável ao comprometimento organizacional.

Na categoria de servidores técnico-administrativos de nível superior, objeto deste estudo, ressalta-se que a Lei 11.091/2005, que dispôs sobre a “Estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação”, no âmbito das instituições federais de ensino superior, unificou o tratamento para todos os servidores da área administrativa, denominando-os “Técnicos em Educação”. Isso trouxe aos servidores da categoria um sentimento de falta de identidade profissional pela não contemplação de uma carreira específica a essa categoria de servidores (Associação de Profissionais de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa [ATENS-UFV], 2017).

Diante dessas considerações e da necessidade de a universidade contar com servidores comprometidos e voltados para resultados positivos, este estudo teve como objetivo geral descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior, que atuam na Universidade Federal de Viçosa, localizada no estado de Minas Gerais.

## 2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA VISÃO DE MEYER E ALLEN

Motivados pela falta de consenso na definição e mensuração do termo “comprometimento”, Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo teórico, buscando unificar em torno de um construto as diversas visões segmentadas relacionadas ao tema do comprometimento organizacional.

Ao aprofundarem os estudos, Meyer e Allen (1991) observaram algumas diferenças entre as abordagens. No comprometimento atitudinal, o indivíduo apresenta um comportamento consecutivo, que interfere de forma a contribuir para finalizar ou mudar o mesmo comportamento.

Na concepção do comprometimento comportamental, percebia-se que as atitudes que o comportamento produzia tinha, provavelmente, influência no comportamento em uma nova situação. Desse modo, o comprometimento atitudinal e o comportamental foram aglutinados ao modelo de conceitualização de comprometimento sugerido por Meyer e Allen (1991).

Dessa forma, Meyer e Allen (1991) definiram o termo “comprometimento” como um estado psíquico que não se vincula apenas à lógica dos princípios interpessoais e empresariais e ao envolvimento do comportamento como referência à sua repetição. O termo ampliou-se e passou a ser entendido como um estágio psicológico, assumindo a forma de desejo, necessidade e obrigação.

Para Meyer e Herscovitch (2001), o modelo multidimensional para estudo do comprometimento organizacional originou-se do fato de que, na análise do termo “comprometimento”, três aspectos



importantes podem ser observados: a ligação afetiva que o empregado mantém com a organização, o alto custo de deixar a organização e o dever ou obrigação moral de permanecer na organização.

Portanto, de acordo com Meyer e Allen (1990), o tema “Comprometimento Organizacional” pode ser analisado segundo três vertentes: a) afetiva, em que há envolvimento e afeto, ocorrendo uma ligação com os propósitos e os princípios da organização, que ultrapassa o simples cumprimento das tarefas, demandando um laço afetivo, no qual o indivíduo se dispõe a cooperar amplamente com as metas da organização; b) instrumental, em que são levados em consideração os custos associados à decisão de romper com a organização; e c) normativa, em que se considera o dever ou a obrigação moral de permanecer vinculado à organização.

Nessa direção, apresentam-se as três dimensões que originaram as bases do comprometimento organizacional relativas ao modelo de Meyer e Allen (1991): a) *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afetivo, originou-se dos estudos de Mowday *et al.* (1982), que indicavam uma ligação afetiva do trabalhador com a organização. Refere-se a um apego, proximidade, sentimento de lealdade; b) *Continuance Commitment*, denominado comprometimento instrumental, comprometimento entendido como gastos incorridos pelos trabalhadores ao deixar a organização, denominado de *side bet*, entendido no Brasil como “trocas laterais”. Deriva dos estudos de Becker (1960), quando o autor sustentou que o trabalhador permanece na organização devido aos custos associados ao seu desligamento; e c) *Normative Commitment*, denominado comprometimento normativo, visto como um compromisso de ficar na organização por uma obrigação ou dever moral de permanecer. Contribuição importante relativa à abordagem normativa vem dos trabalhos Wiener (1982), que identificou que o comportamento do indivíduo é influenciado por certos valores organizacionais, que são internalizados por ele, afetando sua relação com a organização.

Na essência, a interpretação para as três dimensões do modelo de comprometimento concentra-se na afirmação de que “empregados com 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 obrigados” (Meyer & Allen, 1990, p. 3).

Uma característica importante deste modelo é que um trabalhador pode apresentar ao mesmo tempo um comprometimento com a organização pautado em aspectos emocionais (comprometimento afetivo), um sentimento de dever com a organização (comprometimento normativo) e um entendimento de que a sua saída provoca gastos demasiadamente elevados (comprometimento instrumental), podendo ocorrer intensidades diferentes entre os construtos do modelo (Meyer & Allen, 1991).

O modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) proposto para análise do comprometimento organizacional neste estudo destaca-se na literatura pela sua consistência e hegemonia nas investigações científicas sobre o tema, sendo reconhecido e utilizado tanto em estudos internacionais como nacionais (Simosi, 2013; Wasti *et al.*, 2016; Pinho & Oliveira, 2017).

No Brasil, a sua primeira validação foi realizada por Medeiros e Enders (1998); a segunda ocorreu com Bandeira, Marques e Veiga (1999) e, por último, o modelo foi revalidado por Marques (2011).

Em referência a estudos realizados no setor público brasileiro que utilizaram o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), Roman, Stefano, Andrade e Zampier (2012) analisaram os níveis de comprometimento de servidores do município de Pitanga no estado do Paraná, tendo constatado níveis de comprometimento com predominância para a dimensão afetiva, seguida da instrumental e da normativa.

Rocha e Honório (2015) também investigaram o grau de comprometimento de servidores técnico-administrativos na Universidade Federal de Minas Gerais. Como resultado, predominou a dimensão afetiva, com influência das variáveis relacionadas à satisfação pessoal, dedicação, significância do trabalho, motivação e participação no planejamento das atividades. Em seguida, identificou-se a dimensão normativa, destacando a lealdade, a gratidão e a aderência às normas e aos valores da instituição e, por último, a vertente instrumental, influenciada pela estabilidade, liberdade e tranquilidade em relação ao trabalho no setor público.

Destaca-se ainda o estudo de Cruz (2018), que analisou o nível de comprometimento de funcionários de um banco público de economia mista e como resultado constatou alto grau de comprometimento organizacional global, com a predominância da dimensão afetiva, seguida da instrumental e, por fim, a dimensão normativa.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva (Gil, 2008), de abordagem quantitativa (Collis & Hussey, 2005). A estratégia utilizada foi o estudo de caso quantitativo (Yin, 2010), que buscou descrever e analisar os níveis de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior que atuam na Universidade Federal de Viçosa (UFV), localizada no estado de Minas Gerais. A instituição foi definida para o estudo pela sua posição de centro de excelência de ensino, pesquisa e extensão no Brasil e no exterior e por representar, na região em que atua, a principal fonte de disseminação de conhecimentos.

A UFV é uma das mais antigas instituições de ensino superior do Brasil, tendo sido fundada em 1926, como Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), impulsionando o ensino superior no país. Em 1932, introduziu o Curso Superior de Veterinária, com apoio do Professor Peter Henry Rolfs, da Universidade da Flórida (EUA), que foi convidado para organizar e dirigir a ESAV, transformada em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG) em 1948 e federalizada em 1969. A instituição já graduou mais de 60 mil profissionais, orientou a defesa de mais de 12 mil dissertações de mestrado e quatro mil teses de doutorado. Já esteve por três vezes entre as 100 melhores instituições de ensino superior do mundo na área das Ciências Agrárias e Florestais, de acordo com o *QS - World University Rankings*. Atualmente, possui três campi no estado de Minas Gerais, nas cidades de Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba (Universidade Federal de Viçosa [UFV], 2019).

A população da pesquisa compreendeu 323 indivíduos técnicos da categoria de nível superior da universidade pesquisada. A amostra do estudo, considerando um erro amostral de 5%, foi de 196 servidores, tendo como referência Barnett (1982).

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário enviado aos 323 sujeitos da população, por e-mail, com o link de acesso à pesquisa para retorno dos dados, ficando estes armazenados numa plataforma do Google Docs.

O questionário adotado era composto de duas partes: a primeira conteve 10 questões relativas aos dados demográficos e funcionais e a segunda, os dados da Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991).

O referido instrumento foi derivado do Modelo Tridimensional de Comprometimento de Meyer e Allen (1991), que contemplou três construtos, ou seja, comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo, que apresentaram níveis de confiabilidade superiores a 0,71 na revalidação realizada por Marques (2011).

O comprometimento afetivo indica ligação afetiva do trabalhador com a organização, explicitado por apego, proximidade e sentimento de lealdade. O comprometimento instrumental refere-se às consequências que o trabalhador terá em deixar a organização. Nesse caso, a permanência se dá quando o trabalhador mantém o vínculo devido aos custos associados ao seu desligamento. No caso do comprometimento normativo, este se relaciona ao pensamento de estar vinculado à organização por uma obrigação ou dever moral de permanecer, tendo em vista a identificação com os seus valores. A percepção dos pesquisados foi avaliada mediante utilização de escala tipo *likert* de seis pontos, variando de discordo totalmente (um) a concordo totalmente (seis).

Salienta-se que, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que antecedeu às questões a serem respondidas, todos os participantes tomaram conhecimento sobre os objetivos da pesquisa, bem como

sobre a garantia de sigilo. Somente após a confirmação do consentimento, de forma eletrônica em termo específico, iniciou-se a coleta de dados.

Os dados coletados foram compilados em planilha do Excel e processados pelo programa IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 22.0.0. Para a análise, utilizou-se de procedimentos da estatística uni e bivariada.

Com a finalidade de obter uma média global do comprometimento no trabalho dos pesquisados, definiu-se uma variável, denominada “comprometimento global”, calculada como média das médias das respostas das questões inerentes às dimensões do comprometimento no trabalho dos respondentes. Em seguida, avaliaram-se os dados descritivos dos construtos estudados. Para tal, considerou-se a identificação da média, desvio-padrão e coeficiente de variação. Dando prosseguimento à análise, os indivíduos foram classificados em níveis de comprometimento a partir da média das respostas, de acordo com os critérios a seguir, definidos por Marques (2011): comprometimento baixo, para médias entre 1,00 e 2,99; comprometimento moderado, para médias entre 3,00 e 3,99; e comprometimento alto, para as médias entre 4,00 e 6,00.

Para a avaliação das diferenças no comprometimento em relação aos dados demográficos e funcionais, realizaram-se testes não paramétricos, de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis. As referidas técnicas comparam o centro de localização de duas variáveis (Mann-Whitney) ou mais variáveis (Kruskal-Wallis) como forma de identificar diferenças entre as populações avaliadas.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicia-se com a caracterização do perfil dos sujeitos pesquisados em relação às variáveis demográficas e funcionais do estudo e, na sequência, analisa-se o comprometimento organizacional, apresentando considerações sobre os dados descritivos de cada dimensão do construto, bem como do comprometimento global. Por fim, identificam-se e analisam-se as diferenças nos níveis de comprometimento dos pesquisados em relação às variáveis demográficas e funcionais do estudo.

### 4.1 Análise dos dados demográficos e funcionais

Em relação ao gênero, dos 196 participantes 51,0% são do gênero masculino e 49,0% feminino, e quanto à idade, metade dos pesquisados têm mais de 40 anos e destes, 28,1% já ultrapassaram os 50 anos. Na outra metade predominam os pesquisados com idade entre 31 e 40 anos (40%). Os demais (10%) possuem até 30 anos.

No que se refere ao número de filhos, predominam os pesquisados sem filhos (35,1%). Entre os indivíduos com filhos, 23,5% têm um, 32,7% têm dois, 7,7% têm três e apenas 1,0% tem mais de três filhos.

Com relação ao estado civil, a maioria dos pesquisados são casados (64,0%), seguidos de solteiros, com 20,0%. Os demais dividem-se em divorciados (8,0%), união estável (6,5%), separado judicialmente (1%) e viúvo (0,5%).

Quanto à escolaridade, predominam os pesquisados com mestrado completo (37,0%). Os demais, 31,0% especialização completa; 12,0%, mestrado incompleto; 9,0%, doutorado completo e 5,5%, doutorado incompleto. Os técnicos com pós-doutorado são da ordem de 0,5%. Observa-se que o quadro de servidores pesquisados é altamente qualificado, se comparada à exigência mínima para o ingresso no cargo, que é o nível de graduação. Isso pode estar justificado pelo incentivo salarial a quem possui qualificação além da que o cargo exige.

Em relação à forma de ingresso na instituição, constatou-se que a maioria dos pesquisados (89,0%) ingressaram por concurso público. Os profissionais que foram admitidos por meio de contratos de trabalho e os que ingressaram por processos de redistribuição ou transferências de outros órgãos públicos representam



6,0% e 5,0%, respectivamente. Considerando que a investidura em cargo ou emprego público dá-se, legalmente, por concurso público, ressalta-se que esses indivíduos com registros de ingressos por contratos referem-se, provavelmente, àqueles que, na data da promulgação de Constituição de 1988, já haviam contado cinco anos de serviço público, portanto, foram considerados estáveis pela legislação ora em vigor.

Quanto ao cargo ocupado, dos 41 cargos onde estão lotados os indivíduos que compõem a população da pesquisa, 35 deles foram representados na amostra. Desses, os seis cargos mais representativos somaram juntos 51,0% dos pesquisados. Os cargos mais representativos foram: administrador (14,0), técnico em assuntos educacionais (10,0%), engenheiro (9,0%), analista de tecnologia da informação (8,0%), bibliotecário documentalista e contador (5,0% cada). Os outros 29 cargos somaram juntos 49,0%, sendo que nem um deles atingiu percentual superior a 4,0%.

Em relação à variável tempo de trabalho na instituição, a maioria dos indivíduos possui até 10 anos (64,0%). Para os demais pesquisados, 27,0% têm mais de 20 anos de trabalho e 9,0% possuem entre 11 e 20 anos de serviços prestados à instituição. Ressalta-se a expressiva renovação do quadro de servidores realizada pela instituição nos últimos 10 anos, ou seja, cerca de 2/3 do quadro de técnico-administrativos. Analisando esses números com os registrados para a variável idade (em anos), metade dos pesquisados já ultrapassaram os 40 anos de idade, levando a identificar que a instituição deverá trabalhar com um quadro de servidores mais envelhecidos nos próximos anos.

No que se refere à variável remuneração, predomina a faixa salarial de 4 a 7 salários mínimos (há época, os valores vigentes eram de R\$ 954,00), com 46,0% dos pesquisados. Na faixa salarial de 7 a 10 salários mínimos são 36,0% dos pesquisados e os 18,0% restantes, recebem acima de 10 salários mínimos. Considerando que a remuneração inicial para o cargo pesquisado não chega a 5 salários mínimos, muito provavelmente a maior parte das remunerações identificadas em faixas salariais superiores a este limite são provenientes dos incentivos às qualificações que os pesquisados adquiriram em função de legislação específica.

Finalmente, quanto ao cargo de direção e função gratificada, constatou-se que 18,0% exercem função gratificada e 6,0%, ocupam cargos de direção.

## 4.2 Análise do comprometimento organizacional

Nesta subseção, procede-se à apresentação e análise dos dados relativos ao comprometimento organizacional. Primeiro, realiza-se a análise estatística das dimensões do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), identificando a média, o desvio-padrão e o coeficiente de variação. Na sequência, analisam-se as dimensões referentes aos níveis de comprometimento organizacional, de acordo com os seguintes critérios definidos por Marques (2011): para a dimensão que apresentou média entre 1,00 e 2,99, comprometimento baixo; para média entre 3,00 e 3,99, comprometimento moderado; e para média entre 4,00 e 6,00, comprometimento alto.

De acordo com os dados apresentados na Tabela 1, os valores das médias de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, com base no modelo de Meyer e Allen (1991), bem como o valor da média do comprometimento global são considerados de moderado a alto, uma vez que todas se revelaram superiores a 3,5, numa escala que variou de 1,00 a 6,00. Já os valores do desvio-padrão e do coeficiente de variação, analisados em conjunto, apontaram que, dentre as dimensões analisadas, o comprometimento afetivo foi que apresentou a menor variabilidade em torno da média ( $CV=19\%$ ), ao passo que a maior variação foi constatada para a dimensão do comprometimento instrumental ( $CV = 33\%$ ).

Tabela 1 - Análise descritiva dos indicadores de comprometimento organizacional

Indicadores de Comprometimento	Média (M)	Desvio-padrão (DP)	Coeficiente de variação (CV)	Baixo		Moderado		Alto	
				Frequência		Frequência		Frequência	
				N	%	N	%	N	%
Comprometimento afetivo	4,67	0,88	0,19	12	6,1	17	8,7	167	85,2
Comprometimento instrumental	3,55	1,18	0,33	50	25,5	58	29,6	88	44,9
Comprometimento normativo	3,96	1,04	0,26	28	14,3	60	30,6	108	55,1
Comprometimento global	4,06	0,80	0,20	19	9,7	68	34,7	109	55,6

Fonte: Dados da pesquisa, 2018. N = Número de indivíduos.

A seguir, passa-se a descrever e analisar, cada um dos indicadores do comprometimento, ou seja, afetivo, instrumental, normativo e global.

Em relação à dimensão do comprometimento afetivo, observou-se, conforme dados constantes da Tabela 1, que os pesquisados apresentaram, em média, nível alto de comprometimento organizacional afetivo ( $M = 4,67$ ). Dentre as dimensões do construto do modelo de Meyer e Allen (1991), a do comprometimento afetivo foi a que predominou, seguida da dimensão do comprometimento normativo ( $M = 3,96$ ) e da dimensão do comprometimento instrumental ( $M = 3,55$ ). Tais resultados indicam que dentre as afirmações contidas no instrumento de pesquisa utilizado para identificar os níveis de comprometimento organizacional, as que focam o comprometimento afetivo foram aquelas com as quais os sujeitos pesquisados manifestaram, em média, maior concordância, confirmando o pressuposto de que a dimensão afetiva do comprometimento sobrepõe as demais dimensões (Siqueira & Gomide, 2004; Budihardjo, 2013).

A predominância da dimensão afetiva, com média superior à de todas as demais dimensões, revela elevado envolvimento emocional dos servidores com a universidade. Esse entendimento pode ser ratificado pela avaliação do percentual daqueles que mantêm alto comprometimento afetivo (85,2%) contra apenas 8,7% e 6,1%, respectivamente, para os níveis moderado e baixo de comprometimento neste construto.

Estudo de Rocha e Honório (2015) realizado com técnico-administrativos investidos em funções de chefias na UFMG detectou, como neste estudo, a preponderância do comprometimento de base afetiva, seguida da normativa e da instrumental. Para esses autores, o significado do trabalho, da motivação e da participação no planejamento de atividades foi importante na predição do comprometimento afetivo dos pesquisados. Semelhantes foram os resultados das pesquisas de Paula, Marques e Moraes (2017) com técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino localizada no estado de Minas Gerais e de Cruz (2018) com funcionários de um banco de economia mista, em que também predominou a dimensão afetiva do comprometimento organizacional.

No que se refere à dimensão instrumental, constata-se também pelos dados constantes na Tabela 1 que os pesquisados apresentaram nível moderado de comprometimento instrumental ( $M = 3,55$ ), ressaltando que foi a menor média dentre as dimensões do comprometimento organizacional analisada. Esse dado aponta que o comprometimento instrumental foi o menos percebido pelos pesquisados na instituição, sugerindo inferir que os “gastos” incorridos ao deixar a organização são altos e, portanto, torna-se mais viável a permanência.

Para 25,5% dos pesquisados o comprometimento instrumental foi baixo, o que indica que para estes indivíduos a permanência na instituição dá-se mais por uma opção pessoal e menos por uma relação de afinidade com a instituição.

Esses resultados corroboram com outros achados de pesquisas realizadas em outros órgãos públicos no Brasil. Os estudos de Rocha e Honório (2015) apontaram que o comprometimento organizacional

instrumental foi também o menos percebido pelos pesquisados, se comparado às dimensões afetiva e normativa.

Para a dimensão normativa, de acordo com os dados constantes da Tabela 1, os pesquisados, em média, apresentaram comprometimento organizacional normativo de nível moderado ( $M = 3,96$ ). Constatou-se, portanto, que a dimensão do comprometimento normativo superou a do comprometimento instrumental ( $M = 3,55$ ) e ficou aquém da dimensão afetiva, que predominou com média de 4,67. Outra constatação acerca do comprometimento normativo é que, embora tenha revelado comprometimento moderado, o escore encontra-se no limite superior da faixa (3,96). A maioria dos pesquisados (55,1%) possui elevado vínculo normativo com a instituição, sugerindo que esses profissionais estão convictos de que devem permanecer na instituição pesquisada em função de uma obrigação ou dever moral. Já de forma moderada, 30,6%, responderam que devem continuar na instituição por força de suas prerrogativas normativas. Finalmente, apenas 14,3% dos pesquisados revelaram baixa identificação com os valores e baixo apego às normas da instituição, pelo baixo comprometimento normativo revelado.

Finalmente, em relação ao comprometimento organizacional global, constatou-se, conforme apontado na Tabela 1, nível alto de comprometimento dos pesquisados ( $M = 4,06$ ). Esse entendimento pode ser explicado pelo fato de a maioria dos pesquisados apresentar elevado comprometimento global (55,6%). Aqueles que revelaram moderado comprometimento global com a instituição representaram 34,7% da amostra, contra apenas 9,7% que apresentaram baixo comprometimento global.

Considerado os níveis de comprometimento alto e moderado, a pesquisa revelou um percentual acima de 90%, indicando elevado envolvimento dos servidores com a instituição. Dessa forma, com base no conjunto dos dados identificados e apresentados, pode-se concluir que, de modo geral, os servidores técnico-administrativos de nível superior estão comprometidos com a instituição.

Esses resultados se mostram aderentes a outros estudos realizados na esfera pública brasileira que também constatarem altos níveis de comprometimento organizacional (Flauzino & Borges-Andrade, 2008; Roman, Stefano, Andrade, & Zampier, 2012; Oliveira, Cabral, Santos, Pessoa, & Roldan, 2014; Paula, Marques, & Morais, 2017; Cruz, 2018).

#### 4.3 Relação entre comprometimento organizacional e variáveis demográficas e funcionais do estudo

Esta subseção tem por objetivo identificar diferenças nos níveis de comprometimento dos pesquisados, em tendência central, em relação às seguintes variáveis: gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na instituição e remuneração. A justificativa para a escolha dessas variáveis assenta-se no fato de que elas apresentam grupos de comparação mais homogêneos em relação ao número de casos pesquisados.

Quanto à variável idade, optou-se por agrupar as categorias “até 25” e “26 a 30 anos” em apenas um grupo, de modo que esta variável passou a contar com cinco categorias de análise: até 30 anos (20 casos), de 31 a 35 anos (43 casos), de 36 a 40 anos (35 casos), de 41 a 50 anos (43 casos) e acima de 50 anos (55 casos). Seguindo a mesma lógica, conforme pode ser observado na Tabela 2, outras aglutinações foram realizadas, de forma que passaram a ser avaliadas em duas categorias as variáveis relativas a estado civil (casado, com 125 casos, e demais vínculos, com 71 casos), escolaridade (até mestrado incompleto, com 92 casos, e mestrado completo ou mais, com 104 casos) e remuneração (até 7 salários, com 90 casos, e mais de 7, com 106 casos) e em três categorias a variável tempo de trabalho na instituição (até 5 anos, com 49 casos; de 6 a 10, com 77 casos; e 11 anos ou mais, com 70 casos).

Em seguida, avaliou-se a normalidade das distribuições das variáveis de comprometimento nos seis grupos considerados e constatou-se que nenhuma das distribuições segue a normalidade. A normalidade das distribuições foi avaliada via testes de hipótese de Shapiro-Wilk, que apresentaram valor “p” menor que 0,05

em todos os casos. Assim sendo, utilizou-se os testes não paramétricos de Mann-Whitney e de Kruskal-Wallis para identificar diferenças significativas nos níveis de comprometimento, em tendência central, em relação aos grupos avaliados. Os resultados encontram-se dispostos por meio da Tabela 2.

Tabela 2 - Comparação de tendência central de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e global em relação aos dados demográficos e funcionais – Mann Whitney e Kruskal-Wallis

Variável	Categoria de análise	Afetivo		Instrumental		Normativo		Global	
		Posto média	P-valor	Posto média	P-valor	Posto média	P-valor	Posto média	P-valor
Gênero	Feminino	95,66	0,490	98,77	0,948	95,71	0,499	95,67	0,494
	Masculino	101,23		98,24		101,18		101,22	
Idade (em anos) <sup>1</sup>	Até 30	80,13	0,003	99,48	0,980	87,28	0,568	86,88	0,401
	De 31 a 35	88,77		101,43		98,29		95,42	
	De 36 a 40	89,04		101,56		100,33		98,20	
	De 41 a 50	91,57		95,50		91,05		91,84	
	Acima de 50	124,23		96,25		107,41		110,54	
Estado civil	Casado(a)	102,21	0,223	94,50	0,188	101,03	0,406	99,70	0,695
	Demais	91,96		105,54		94,04		96,39	
Escolaridade	Até mestrado incompleto	103,36	0,257	104,62	0,154	101,65	0,463	103,61	0,235
	Mestrado completo ou mais	94,20		93,09		95,71		93,98	
Tempo de trabalho na instituição (em anos) <sup>1</sup>	Até 5	86,66	0,003	93,57	0,600	91,56	0,026 <sup>2</sup>	87,34	0,009
	De 6 a 10	89,10		96,93		89,63		90,53	
	11 ou mais	117,12		103,68		113,11		115,09	
Remuneração	Até 7 salários	90,54	0,069	105,56	0,107	90,12	0,056	94,31	0,341
	Mais de 7	105,25		92,50		105,62		102,06	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

**Nota 1** Nesses casos houve a necessidade de diminuir o nível de significância dos testes, a fim de evitar a inflação do erro tipo I, conforme orientação de Field (2009). Para a idade, o  $\alpha$  passou a ser 0,005 (0,05/10). Para o tempo de trabalho na instituição, o  $\alpha$  passou a ser 0,0167 (0,05/3).

**Nota 2** Como o nível de significância do teste passou a ser 0,0167, o valor p de 0,026 indica inexistência de diferenças significativas em relação às categorias avaliadas.

**Nota 3** Para os demais casos, o nível de significância adotado foi 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

Quanto ao comprometimento afetivo, considerando os níveis de significância empregados (5,0% para gênero, estado civil, escolaridade e remuneração; 0,5% para idade e 1,67% para tempo de trabalho na instituição), diferenças significativas foram encontradas apenas em relação à idade ( $H_{(4)} = 16,404$ ;  $p = 0,003$ ) e ao tempo de trabalho na instituição ( $H_{(2)} = 11,870$ ,  $p = 0,003$ ). Considerando que essas variáveis possuem mais de duas categorias, foi necessário realizar testes *post hoc* para identificar quais grupos diferem entre si, que, depois de realizados, constatou-se que indivíduos com mais de 50 anos possuem maior comprometimento afetivo em relação aos mais jovens. Já os pesquisados que se encontram nas faixas etárias analisadas inferiores a 50 anos de idade possuem comprometimento afetivo equivalente.

Constatou-se, também, que os pesquisados que possuem 11 anos ou mais de trabalho na instituição, possuem maior comprometimento afetivo em relação àqueles que desempenham atividades profissionais neste local há menos tempo. Já entre os indivíduos com até 5 anos de trabalho em comparação aos que lá estão entre 6 e 10 anos, os resultados revelaram que possuem comprometimento organizacional afetivo equivalente.

Esses resultados confirmam pressupostos teóricos dos antecedentes do comprometimento organizacional que apontam a existência de relação das características pessoais com o comprometimento e que maior comprometimento associa-se a maior tempo de trabalho na organização e a indivíduos mais “maduros” (Bastos, 1993).

Siqueira e Gomide (2004) salientam que os aspectos que antecedem o comprometimento organizacional para dar suporte ao comprometimento afetivo são próprios de cada indivíduo e do cargo ocupado, a forma

como o trabalhador adere às competências, assim como a finalidade do trabalho, premiações recebidas e entendimento sobre a organização.

Destaca-se que pesquisas realizadas em outras instituições federais de ensino têm revelado a predominância da dimensão afetiva do comprometimento em relação às dimensões instrumental e normativa (Farias & Gueiros, 2015; Paula *et al.*, 2017). Para Campos, Leite, Tavares e Prestes (2009), uma justificativa para a presença forte de vínculo afetivo em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação trabalhista e um contexto apropriado para o desenvolvimento de atividades de pesquisa e extensão, principalmente no caso das universidades.

Em relação ao comprometimento instrumental e ao normativo, considerando os níveis de significância empregados para as variáveis relacionadas a gênero, estado civil, escolaridade e remuneração (5,0%), tempo de trabalho na instituição (1,67%) e idade (0,5%), não foram identificadas diferenças significativas, em tendência central, o que significa dizer que entre as categorias de análise dessas variáveis, os pesquisados mantêm comprometimento instrumental e normativo equivalentes, em tendência central.

No que se refere ao comprometimento global, considerando os níveis de significância empregados, já citados no parágrafo anterior, diferenças significativas foram identificadas apenas em relação ao tempo de trabalho na instituição ( $H_{(2)} = 9,404$ ,  $p = 0,009$ ). Realizou-se o teste *post hoc*, que indicou, em tendência central, que indivíduos que possuem 11 anos ou mais de trabalho na instituição possuem maior comprometimento organizacional global em relação àqueles que lá desempenham suas atividades profissionais há menos tempo.

Torna-se importante destacar quanto a esse resultado que, de acordo com os dados funcionais referentes à variável relativa ao tempo de trabalho na instituição, os pesquisados com até 10 anos de trabalho representam 64,3%, contra 35,6% dos que atuam há 11 anos ou mais. Isso significa dizer que os servidores mais comprometidos, neste caso, representam apenas cerca de um terço da amostra pesquisada.

Apesar de a variável referente ao exercício em cargo de direção ou função gratificada não ter apresentado dados com homogeneidade suficiente para extrapolar a análise para toda a população, importa destacar que, para a dimensão afetiva do comprometimento, o valor da média para os pesquisados que exercem cargo de direção superou ao valor da média dos que exercem função gratificada, que, por sua vez, foi superior aos que não exercem quaisquer deles, levando a inferir que essas funções de confiança são estimuladoras do comprometimento organizacional afetivo. Esse resultado é corroborado pelo estudo de Rocha e Honório (2015) realizado com técnico-administrativos detentores de cargos de chefia na UFMG, onde constatou-se a predominância da dimensão afetiva do comprometimento nesses profissionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo atingiu o seu objetivo, que foi descrever e analisar o comprometimento organizacional na percepção dos servidores técnico-administrativos da categoria de nível superior, que atuam na Universidade Federal de Viçosa, localizada no estado de Minas Gerais, tendo como referência o modelo de Meyer e Allen (1991).

Com pesquisa descritiva de abordagem quantitativa realizou-se estudo de caso, considerando a amostra de 196 de uma população de 323 indivíduos (Barnett, 1982). À luz do modelo de Meyer e Allen (1991) e da escala de comprometimento aderente ao modelo, revalidada por Marques (2011), analisou-se os níveis de comprometimento organizacional dos pesquisados.

Identificou-se nível elevado de comprometimento organizacional na instituição, uma vez que o comprometimento global registrou média acima de 4 e frequência relativa de 55,6% para o nível alto de comprometimento, resultado que indicou que os pesquisados se esforçam de forma importante em prol do alcance dos objetivos da instituição.



Em referência às dimensões do modelo teórico, o maior comprometimento organizacional deu-se para a dimensão afetiva ( $M = 4,67$ ), tendo apresentado um alto índice de vínculo afetivo com a instituição (85,2%), seguida da dimensão normativa ( $M = 3,96$ ), com um índice de vínculo normativo de 55,1% e, por fim, a dimensão instrumental ( $M = 3,55$ ), com índice de vínculo instrumental de 44,9%.

Dentre as conclusões que se pode tirar, uma delas é que entre os fatores que movem os pesquisados a dedicarem seus esforços em prol do alcance dos objetivos da instituição, com maior expressão estão os sentimentos de proximidade e de lealdade, seguidos daqueles baseados em valores e normas da instituição e, em menor grau, aos fatores inerentes a trocas ou benefícios.

Pelo nível do comprometimento afetivo identificado, conclui-se que a maioria dos pesquisados mantém um forte elo emocional com a instituição, compartilhando uma vontade espontânea de fazer parte dela e de trabalhar em prol de seus objetivos.

Em relação ao comprometimento instrumental, há que destacar que, se por um lado cerca de 40% dos pesquisados estão na instituição dedicando-se ao alcance de seus objetivos porque precisam, por outro, alerta-se que cerca de um quarto dos profissionais que apresentam comprometimento instrumental baixo permanecem na instituição menos pela necessidade do emprego e mais por uma opção pessoal. Esses resultados, tomados pela área de Gestão de Pessoas, podem ser importantes no direcionamento de políticas voltadas para o fortalecimento do comprometimento organizacional, com vistas ao alcance dos objetivos da instituição.

Já quanto ao comprometimento organizacional normativo, um dado que merece ser destacado, embora o escore de média ( $M = 3,96$ ) indique de forma moderada o apego dos pesquisados aos valores e normas da instituição para nela permanecerem, o percentual de vínculo normativo de 55,10% indica esse apego com maior expressão, apontando que, para tais profissionais, há uma elevada identificação com os propósitos da instituição.

O estudo investigou a existência de diferenças nos níveis de comprometimento (afetivo, instrumental, normativo e global) entre os grupos analisados, em relação às variáveis demográficas e funcionais.

Constatou-se que, na associação da idade com o comprometimento organizacional afetivo, os servidores com mais de 50 anos de idade possuem maior vínculo afetivo com a instituição se comparados aos mais jovens, indicando maior peso dos laços afetivos e aspectos emocionais para permanecerem na instituição. Já em relação à associação do tempo de trabalho na instituição, também com o comprometimento afetivo, constatou-se que aqueles servidores com 11 anos ou mais de trabalho na instituição, possuem comprometimento afetivo superior àqueles que lá desempenham suas atividades profissionais há menos tempo.

Na associação do tempo de trabalho na instituição com o comprometimento global, os servidores com 11 anos ou mais de trabalho possuem maior comprometimento global em relação aos que lá desempenham suas atividades há menos tempo. O cotejamento desse dado com as frequências relativas apresentadas para a variável tempo de trabalho permite concluir que os pesquisados mais comprometidos representam 35,6% da amostra, evidenciando, portanto, que a maioria de 64,4% dos servidores que representam a amostra com até 10 anos de trabalho não possuem esse comprometimento mais intenso.

Os resultados apresentados deixam sua contribuição na esfera acadêmica, pois não foram encontrados estudos anteriores que focassem a categoria específica de técnico-administrativos de nível superior das instituições federais de ensino superior (Ifes). Nesse sentido, uma das contribuições desta pesquisa para a academia é o estímulo e a geração de dados, visando fomentar estudos futuros em relação ao foco e temática pesquisada.

Em termos institucionais, acredita-se que a pesquisa tenha produzido resultados que prestem o papel de provocar reflexões nos atores envolvidos, visando o fortalecimento do comprometimento organizacional e consequentes avanços da instituição pesquisada em relação a gestão e mais especificamente no que se refere às políticas de gestão de pessoas.

No âmbito social, na medida em que contribui para que fortaleça o vínculo institucional, poderá propiciar melhores resultados para a instituição, com reflexos positivos para a sociedade no plano da educação.

Quanto às limitações, é importante destacar que o modelo que serviu de base para o estudo apresenta certa restrição, uma vez que, ao longo dos anos e, principalmente, em relação ao momento por que passa o mercado de trabalho brasileiro, considerando o elevado número de desempregados, em torno de treze milhões, outras variáveis podem interferir no comprometimento dos trabalhadores, entre elas o próprio desemprego, a maior exigência em termos do perfil requerido dos trabalhadores, o trabalho flexível aliado às novas regulamentações da legislação trabalhista, entre outras.

Outra limitação do estudo está relacionada ao fato de a pesquisa ter-se centrado em uma categoria única de servidores. Sugere-se, portanto, a ampliação da investigação no âmbito da mesma instituição, com a participação de outros servidores, tais como gestores, docentes e servidores técnico-administrativos de nível médio, permitindo, assim, o aprofundamento da análise, bem como a comparação dos resultados em relação às demais categorias funcionais. Sugere-se também a realização de outras pesquisas com o mesmo objeto em outras instituições de ensino, federais e privadas, ampliando os estudos relacionados ao construto pesquisado.

## REFERÊNCIAS

- Associação de Profissionais de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa. (2017). Breve histórico do movimento dos servidores técnico-administrativos de nível superior. Recuperado de [http://www.atensufv.org.br/?page\\_id=270](http://www.atensufv.org.br/?page_id=270)
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., Veiga, R. T. (1999). A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 1999, Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- Bang, H., Ross, S., Reio, T. (2013). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112. <https://doi.org/10.1108/02621711311287044>
- Barnett, J. (1982). *An introduction to urban design*. New York: Harper Row. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=ZUxUAAAAMAAJ&pgis=1>
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, 33(3), 52-64. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>
- Bastos, A. V. B. (1994). O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organizações e Sociedade*, 1(2), 77-106.
- Bateson, J. E. G. Hoffman, K. D. (2001). *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.2307/2773219>
- Bresser-Pereira, L. C. (2006). Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: L. C. Bresser-Pereira P. SPINK (Org). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. (7a ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV. Recuperado de <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/98-GestaoDoSetorPublico-Estrategia26Estrutura.pdf>
- Budihardjo, A. (2013). The relationship between job satisfaction, affective commitment, organizational learning climate and corporate performance. *GSTF Journal on Business Review*, 2(4), 58-64. [https://doi.org/10.5176/2010-4804\\_2.4.251](https://doi.org/10.5176/2010-4804_2.4.251)
- Campos, J. G. F., Leite, N. R. P., Tavares, V. P., Prestes, J. (2009). Componente do comprometimento organizacional no setor público. *Revista Pretexto*, 10(2), 9-26.

- Carvalho-Freitas, M. N., Silva, L. M., Farias, S. P. M., Oliveira, M. S., Tette, R. P. G. (2013). Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. *Psico-USF, Bragança Paulista*, 18(1), 109-120.
- Cavalcante, P. L. C. (2017). Tendências da gestão pública após hegemonia do new public management. *Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Collis, J. Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- Cruz, G. S. (2018). *Comprometimento organizacional: um estudo com funcionários de um banco brasileiro de economia mista no estado de Minas Gerais*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Custódio, L. S., Siqueira, C. A. A., Viegas, G., Pinto, V. N., Silva, R. P. (2013). Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. *Anais do Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 16.
- Farias, M. B. S. Gueiros, M. M. B. (2015). Comprometimento Organizacional no Âmbito do Serviço Público: reflexões sobre o fenômeno a partir da visão dos servidores de uma Universidade Federal. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 39.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics using SPSS*. (3th ed.) London. British Librar.
- Flauzino, D. P. Borges-Andrade, J. E. (2008). Comprometimento de servidores público e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 253-273.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Sincich, J. W. K. T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Klein, H. J. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct: Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130-151.
- Landfeldt, I. M. P., Odelius, C. C. (2017). Gestão por competências em universidades públicas federais. *Anais do EnGPR*, Curitiba, PR, Brasil.
- Leite, C. F. F. (2004). *O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Vitória da Conquista, BA, Brasil.
- Marques, A. L. (2011). *Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais*. (Tese Professor Titular). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Mathieu, J., Zajac, D. A. (1990). Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-94.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras*. (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Medeiros, C. A. F., Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração contemporânea*, 2(3) 67-87.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P. Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P. Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., Ferguson, J. (2003). Work-place spirituality and employee work attitudes. *Journal of Organization Change Management*, 16(4), 426-447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Moraes, L. F. R., Marques, A. L., Correia, L. F. (1998). Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 22.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Oliveira, M. J. L., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., Pessoa, M. N. M., Roldan, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 72-101. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p72-101>
- Oliveira, G. A., Costa, I. S. A. (2015). Comprometimento organizacional na administração pública e privada: abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. *Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior*, 6(1), 28. Recuperado de <http://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/158;>.
- Paiva, M. G. (2015). *Comprometimento organizacional: um estudo com empregados lotados em um laboratório de um hospital público de Belo Horizonte*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Paula, M. V., Marques, A. L., Morais, K. (2017). A relação entre QVT e Comprometimento Organizacional em uma instituição federal de ensino do estado de Minas Gerais. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, PR, Brasil, 6.
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes Vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão. *Organização & Sociedade*, 22(75). <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9237510>
- Pinho, A. P. M. Oliveira, E. R. S. (2017). Comprometimento organizacional no setor Público: um levantamento bibliográfico dos últimos 27 anos no Brasil. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 41.
- Rocha, E. S. Honório, L. C. (2015). Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG; *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 237-261.
- Roman, S., Stefano, S. R., Andrade, S. M., Zampier, M. A. (2012). Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. *Gestão e Regionalidade*, 28(84).
- Rowe, D. E. O., Bastos, A. V. B. (2009). Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 33.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Bidgoli, M. G., Ghodsi, A., Bidgoli, A. G. (2016). The Relationship between Perceived Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Health, Spirituality Medical Ethics Journal*, 3(1), 10-17.
- Simosi, M. (2013). Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), 111-130.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre. Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Gomide, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C Zanelli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. pp. 300-328, Porto Alegre: Artmed.

- Souza, E. P. (2014). *Comprometimento organizacional e traços de personalidade: em busca de relações*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Su, S., Baird, K., Blair, B. (2013). Employee organizational commitment in the Australian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243-264.
- Universidade Federal de Viçosa (2019). História. Recuperado em 20.05.2019, de <<https://www.ufv.br/apresentação>>.
- Wasti, S. A., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jorgensen, F., Rodrigues, A. C. A., Weng, Q., Xu, X. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 613–632.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

## NOTAS

- \* Pesquisa apoiada pela FAPEMIG