



Revista Ciências Administrativas

ISSN: 1414-0896

revcca@unifor.br

Universidade de Fortaleza

Brasil

Santana Rocha, Edinaldo; Honório, Luiz Carlos  
Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da  
UFMG  
Revista Ciências Administrativas, vol. 21, núm. 1, enero-junio, 2015, pp. 237-261  
Universidade de Fortaleza  
Fortaleza, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647148011>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG

## *Commitment to work: the case of the heads of infrastructure departments at the UFMG*

Edinaldo Santana Rocha<sup>1</sup>

Luiz Carlos Honório<sup>2</sup>

### Resumo

O artigo tem por objetivo identificar o grau de comprometimento organizacional de servidores técnicos administrativos que ocupam cargo de chefia em seções de infraestrutura da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), tendo em vista as perspectivas teóricas de Meyer e Allen (1991). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com sete chefes de seção e tratados mediante a interpretação do conteúdo dos depoimentos colhidos nas entrevistas, buscando-se selecionar trechos que pudessem ilustrar as dimensões de comprometimento avaliadas. Os resultados evidenciaram que a principal dimensão de comprometimento presente na vida ocupacional da maioria dos servidores entrevistados é a afetiva, seguida pela normativa e, por último, a instrumental. A satisfação pessoal, a dedicação, a significância do trabalho, a motivação e a participação no planejamento das atividades foram apontadas como elementos que exprimem a dimensão afetiva. Já a lealdade, a gratidão e a aderência às normas e aos valores da organização foram relatadas como aspectos pertinentes à dimensão normativa. Por fim, a estabilidade, a liberdade e a tranquilidade de trabalhar na esfera pública foram mencionadas como aspectos associados à dimensão instrumental.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Envolvimento com o trabalho. Serviço público.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Administração, Faculdade Novos Horizontes. E-mail: edinaldo@ufmg.br

<sup>2</sup> Doutor em Administração. Professor e pesquisador - Mestrado Acadêmico - Faculdade Novos Horizontes. E-mail: luiz.honorio@unihorizontes.br

## **Abstract**

*The paper aims to identify the level of organizational commitment of administrative technician public servants who occupy leadership positions in infrastructure departments of the Federal University of Minas Gerais (UFMG), in view of the theoretical perspectives of Meyer and Allen (1991). Data were collected through semi-structured interviews with seven subjects and processed by content interpretation of statements collected in the interviews, seeking to select the excerpts that illustrated the evaluated dimensions of commitment. The results showed affective commitment as the main dimension in the occupational lives of the majority of interviewed servants, followed by normative commitment and lastly, instrumental. Personal satisfaction, dedication, the significance of work, motivation and participation in planning activities were identified as elements that express the affective dimension. Loyalty, gratitude and adherence to rules and values of the organization were reported as aspects of the normative dimension. Finally, stability, freedom and tranquility of working in the public sphere were mentioned as aspects associated with the instrumental dimension.*

**Keywords:** *Organizational commitment. Job involvement. Public service.*

## **1 Introdução**

Nas últimas décadas, o mundo tem experimentado rápidas mudanças em todos os campos: político, econômico, social e, principalmente, do comportamento humano nas organizações. As organizações são sistemas sociais que combinam ciência e pessoas, tecnologia e humanismo, em que o progresso da sociedade depende de organizações eficazes. O estudo a respeito do comprometimento organizacional encaixa-se nesse contexto uma vez que se debruça sobre a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e que esse conhecimento deve ser usado como ferramenta de gestão pelos administradores em todos os tipos de organizações: governo, escola, negócios e prestação de serviços (DAVIS; NEWSTROM, 2002). De um modo geral, a literatura sobre comprometimento organizacional fundamenta-se nas seguintes dimensões: a) atitudinal ou afetiva, que ressalta o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e metas da organização; b) enfoque normativo, que percebe o comportamento do indivíduo baseado no conjunto de normas e na cultura organizacional; e c) instrumental, em

que o comprometimento é visto em função dos retornos obtidos e dos custos de fazer parte da organização (ALLEN; MEYER, 1997). Na visão de Meyer e Allen (1997), o comprometimento é algo que se desenvolve por si mesmo, fazendo crer que as pessoas têm necessidades de se comprometerem com alguma coisa.

Este artigo propõe-se a investigar como os indivíduos se envolvem com a organização tendo em vista, principalmente, a seção de infraestrutura, um local onde a demanda diversificada é muito grande quando comparada com a maioria das outras seções. Em todas as unidades acadêmicas existe uma seção que supervisiona a sua infraestrutura, que é o ambiente de realização desta pesquisa. Algumas unidades denominam essa seção de “serviços gerais”, porém essa nomenclatura vem mudando para seção de infraestrutura, para que seja mais condizente com a sua função dentro de uma universidade. Tal unidade é a responsável por toda a estrutura física dos prédios pertencentes às suas unidades e logística diária relativa à manutenção predial, limpeza, portarias, vigilância, copa e transportes (UFMG, 2013). Diante da grande diversidade de atividades existentes no setor, com atendimento para todos os segmentos da UFMG (alunos, docentes e servidores técnico-administrativos) e, muitas vezes, com quadro de pessoal reduzido, propõe-se perguntar: Como se configura o comprometimento organizacional de servidores técnico administrativos com cargos gerenciais nas seções de infraestrutura da UFMG?

Este estudo orienta-se à luz do modelo tridimensional de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991), visando identificar a presença dos componentes do comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental). Meyer et al. (1997) ressaltam que grande parte das investigações envolvendo o comprometimento organizacional foi realizada nos Estados Unidos, sugerindo que outras pesquisas sejam realizadas em outros ambientes culturais, comparando os resultados e confirmando se os encontrados se apresentam semelhantes quando aplicados em outros países.

Este artigo está estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução, que contextualiza o tema, aborda os objetivos e apresenta a justificativa para o estudo. Na segunda seção, discute-se o referencial teórico, com base em três principais polos: conceitos de comprometimento, a abordagem de J. P. Meyer e N. J. Allen e antecedentes de comportamento organizacional. A quarta seção descreve a metodologia da pesquisa. A quinta seção apresenta os resultados e a sexta encerra-se com a conclusão.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Comprometimento organizacional: considerações gerais e conceituais

Kelman (1958), baseado em relatos de pesquisas de comunicação, procura conhecer as mudanças de atitude. Acreditava-se que, conhecendo essas modificações, poderia enumerar predições significativas sobre como elas influenciariam ações e reações futuras. Segundo o autor, isso dependeria da profundidade e seu significado psicológico. Apresentou um estudo experimental de análise dos diferentes processos de mudança de atitude decorrentes de influência social, que ocorrem em níveis diferenciados, dependendo dos processos individuais de aceitação, quais sejam: *compliance*, identificação e internalização.

Em suas conclusões, Kelman (1958) ressalta que seria prematuro generalizar os resultados obtidos, mas estes constituem referência para novos estudos. O modelo teórico apresentado pode ser aplicado na análise dos efeitos das informações e de outras formas de influência social sobre as atitudes e as ações desencadeadas na esfera internacional, em processos de tomada de decisões e negociações, na análise de atitudes e em suas bases motivacionais. Também, aplicam-se à compreensão das atitudes das pessoas em relação ao sistema de governo de seu país. Para Kelman (1958), as atitudes estarão sempre baseadas em *compliance*, identificação ou internalização.

Segundo Becker (1960), o termo comprometimento era usado de forma crescente pelos sociólogos e também com frequência nos estudos ocupacionais de carreiras. Os sociólogos o utilizavam ao tratar do comportamento individual e também organizacional, considerando comprometimento o fato de as pessoas se engajarem em linhas consistentes de atividades. Em relação aos estudos de carreiras, o comprometimento contribuiria para a compreensão da fixação do indivíduo em sua ocupação, ainda que existissem circunstâncias outras de mercado mais atraentes. Ainda, para Becker (1960), o comportamento desviante consistente não é devidamente esclarecido. Outra explicação com vistas à compreensão do comportamento consistente de atividades apontada por Becker (1960) pressupõe a existência de aquiescência universal a valores culturais que informariam e restringiriam o comportamento. Entretanto, existem questionamentos sobre quais seriam os valores sociais básicos, se as pessoas responderiam consistentemente adotando alternativas que corresponderiam aos valores esperados e como os valores introjetados afetariam o comportamento (BECKER, 1960).

Em sua análise, Becker (1960) alerta para a forma como o conceito tem sido tratado, sem maior profundidade e sujeito a gerar equívocos. Ele buscava examinar o verdadeiro significado do termo a partir de sua aplicação, no intuito de explicar o comportamento consistente, o qual deveria apresentar as seguintes características: persistir por mais que um período de tempo; e o indivíduo permanecer engajado na atividade e na mesma ocupação. Assim, Becker (1960) entende que o termo comprometimento é uma tentativa de explicar o comportamento humano e que estar comprometido envolve a consciência de que suas atitudes repercutem em outros e têm consequências diretas e indiretas quanto à exposição de si e ao controle ou não da situação. Por definição, o termo comprometimento se sinonimiza com o senso comum, traduzido por engajamento, envolvimento, vocação e, até, obrigação (BECKER, 1960).

Acreditava-se que o comprometimento não era um construto unidimensional e que seu objetivo seria identificar os componentes do comprometimento (GOULDNER, 1960). Ele identificou duas dimensões

para o comprometimento: integração, que é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular; e introjeção, que é o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Autores como Mowday, Porter e Steers(1979) ressaltaram a natureza afetiva do comprometimento organizacional, posicionando a avaliação que o indivíduo faz dos objetivos e dos valores organizacionais como aspectos centrais dessa base ou tipo de comprometimento. De acordo com esses autores, o comprometimento afetivo se mostra na intenção de se esforçar pela organização.

Steers (1977) define comprometimento como a identificação e o envolvimento do indivíduo com a organização. Ele ressalta a necessidade de se conhecer o processo de formação do comprometimento e de sua influência no espaço organizacional, dado que o tema vem recebendo atenção de gestores e analistas organizacionais, preocupados em melhorar o desempenho de seus empregados. Isso não sem razão, pois as pesquisas indicavam que comprometimento oferece mais garantias positivas no tocante ao *turnover* que a satisfação no trabalho, que empregados comprometidos produzem melhor que os não comprometidos e que comprometimento é um indicador de eficácia organizacional. Já Mowday, Porter e Steers (1998) associam o comprometimento organizacional como a identificação e o envolvimento com uma organização em particular, caracterizada por forte crença e aceitação de suas metas e valores, disposição para esforçar-se em benefício dela e forte desejo em permanecer como seu membro.

Meyer e Allen (1991) identificaram, quanto ao aspecto conceitual, três bases recorrentes para definir comprometimento: vínculo afetivo, percepção de custos (percepção de consequências) e obrigação. Quanto ao vínculo afetivo, o termo comprometimento descreve a orientação afetiva adotada pela organização. Quanto à percepção de custos, e ou percepção de consequências, o comprometimento se deve ao reconhecimento por parte do indivíduo dos custos e ou consequências decorrentes da interrupção de determinada ação, o que garante sua

continuidade. Em relação à obrigação, os autores comentam que esta é a menos comum. Nesse caso, o comprometimento em permanecer na empresa relacionar-se-ia a padrões morais que definem como moralmente certo ficar na empresa, independentemente de satisfação ou insatisfação em permanecer.

## **2.2 A abordagem de Meyer e Allen**

Os autores propõem a teoria das três dimensões do comprometimento: a afetiva, a de continuidade e a normativa do comprometimento. Todas são aqui compreendidas como o que caracteriza a relação entre indivíduo e organização, com implicações para a permanência, ou não, na organização. Ainda, essas três dimensões devem ser compreendidas como componentes do comprometimento e, não, como tipos de comprometimento (ALLEN; MEYER, 1991). Eles propuseram a teoria dos três componentes do comprometimento, aqui compreendidos como o que caracteriza a relação entre o indivíduo e a organização, com implicações para a permanência, ou não, nela. Reafirmaram que estas três dimensões são compreendidas como componentes do comprometimento, e não tipos de comprometimento (ALLEN; MEYER, 1984).

Meyer e Allen (1990) clarificam que essas dimensões diferem quanto à natureza psicológica. Comprometimento afetivo se refere a uma ligação afetiva, à identificação e envolvimento do empregado com a organização, porque ele deseja. Comprometimento de continuidade se refere à consciência do empregado em relação aos custos e ou consequência ao deixar a organização, assim ele permanece porque precisa. Comprometimento normativo reflete sentimento de dever, uma obrigação em permanecer na organização (WIENER, 1982).

A existência de várias definições para comprometimento refletia três grandes temas: o reflexo de uma orientação afetiva em relação à organização; o reconhecimento dos custos associados à saída da organização e, por último, a obrigação moral de permanecer na organização. Isso levou os autores a proporem um modelo de

comprometimento organizacional de três componentes, levando-se em consideração o que havia de comum entre as várias definições de comprometimento organizacional, baseando-se na ótica de que o comprometimento é um estado psicológico que caracteriza o relacionamento do empregado com a organização (ALLEN; MEYER, 1997).

Sumarizando, as três concepções mais aceitas, conforme o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) são: dimensão afetiva, traduzida pelo desejo de permanecer na organização, que seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentirem confortáveis dentro da organização e competentes em seu trabalho; dimensão calculativa/instrumental, representada pela necessidade de permanecer na organização, desenvolvida a partir de dois fatores antecedentes, a magnitude e ou o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e a falta de alternativas de empregos no mercado; e dimensão normativa, que implica a obrigação moral de permanecer na organização, a qual corresponderia a um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e no social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização. Permanecer na organização é o caminho para retribuição. 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 na organização, porque eles sentem que são obrigados (MEYER et al., 1993). Meyer e Allen (1997) argumentam que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e o normativo como componentes do comprometimento e não como tipos de comprometimento, porque a relação de um empregado com a organização pode refletir graus variáveis dos três componentes.

Meyer, Allen e Smith (1993) desenvolveram duas escalas para pesquisas com a multidimensionalidade do comprometimento: uma

com 21 itens e outra, reduzida, com 18 itens. Ambas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional no formato *Likert*. Nessas escalas, um terço dos indicadores do instrumento refere-se ao comprometimento afetivo, um terço ao comprometimento instrumental e um terço ao comprometimento normativo.

Em seus estudos realizados sobre comprometimento organizacional, nas décadas de 1980 e 1990, Meyer e Allen (1991) muito contribuíram para a compreensão do tema, incluindo a proposição de um modelo em que o comprometimento organizacional pode ocorrer em três dimensões: a afetiva, a normativa e a instrumental. Eles ressaltavam a viabilidade de que o indivíduo assuma múltiplos comprometimentos dentro da organização. Os autores entendiam que, nessa altura dos estudos e pesquisas, já havia consenso acerca da definição do que fosse *comprometimento*. Entretanto, ressentiam-se de que o modelo de medidas utilizado nem sempre correspondia à definição de comprometimento consensada, dificultando a síntese de resultados das pesquisas realizadas. Isso os levou a rever a teoria e a pesquisa sobre comprometimento organizacional, além de proporem um modelo capaz de contribuir para o entendimento da pesquisa existente e de fornecer uma estrutura para pesquisas futuras (ALLEN; MEYER, 1991).

Inicialmente, Meyer e Allen (1991) discutiram a natureza do comprometimento em uma perspectiva atitudinal e comportamental. O comprometimento atitudinal constituiria um processo pelo qual as pessoas pensariam sua relação com a organização, percebendo a congruência entre seus valores e os dela e o comprometimento comportamental caracterizar-se-ia como um processo pelo qual o sujeito se prenderia à organização e como lidaria com isso. No tocante ao comprometimento atitudinal, as pesquisas focavam a identificação das condições que antecederiam o desenvolvimento do comprometimento e os comportamentos consequentes dele e para eles contribuíam. No segundo caso, as pesquisas buscaram identificar as condições sob as quais o comportamento tenderia a se repetir uma vez exibidos e os efeitos de cada comportamento sobre a mudança atitudinal (ALLEN; MEYER, 1991).

Após examinar as diferenças entre as duas abordagens, Meyer e Allen (1991) observaram que, no comprometimento atitudinal, o comportamento decorrente influenciava as condições que contribuíam para estabilizar ou mudar tal comprometimento. Na ótica do comprometimento comportamental, inferiu-se a probabilidade de que as atitudes resultantes do comportamento influenciariam a ocorrência do comportamento numa situação futura. Assim, ambos os comprometimentos atitudinal e comportamental, e suas relações complementares foram incorporados pelos autores ao modelo proposto. Para efeito conceitual, adotaram o termo comprometimento para designar um estado psicológico que não se restringe à congruência de valores pessoais e organizacionais e a expressão comprometimento comportamental para se referir à recorrência de um comportamento. A saber, ampliaram o conceito de comprometimento, entendendo-o como um estado psicológico que pode representar um desejo, uma necessidade e ou uma obrigação (ALLEN; MEYER, 1991).

### **2.3 Antecedentes do comprometimento organizacional**

Para Steers (1977), a necessidade de novos estudos se deve à existência de poucos estudos sistemáticos voltados para o tema, dos raros repliques de estudos e do tratamento do comprometimento como variável dependente na maioria deles. Em decorrência, apresenta um modelo hipotético que inclui os antecedentes do comprometimento organizacional como: características pessoais, características do trabalho e experiências, e como consequente desejo em permanecer, intenção de ficar e retenção do empregado.

Para o autor, tais antecedentes abrangem três áreas da vida organizacional, e o modelo que apresenta não está focado na tipificação do comprometimento, mas, sim, em prover uma avaliação que permita analisar a importância de cada antecedente. Como pontos de relevância que cercam o assunto, destacam-se: diversidade quanto à origem e natureza dos antecedentes do comprometimento organizacional; influência de aspectos como necessidade de sucesso e dependência

organizacional e percepção pessoal de importância para a organização (STEERS, 1977).

Ao associar níveis de comprometimento com aspectos pessoais e ocupacionais, (BASTOS, 1993; SCHEIBLE; BASTOS, 2005) sugerem haver evidências de que pessoas com cargo de destaque, maior idade e maior remuneração podem ter um maior comprometimento organizacional. Para Bastos (1994), as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento é maior entre as mulheres e as pessoas casadas. Bandeira (1999) acrescenta que os indivíduos comprometidos são representados por pessoas mais velhas, acima de 35 anos, que conhecem suas expectativas. Contudo, a maior parte dos estudos nessa área não se mostrou conclusiva no que diz respeito às diferenças significativas entre homens e mulheres. Aven et al., (1993) concluíram que não se poderiam estabelecer relações entre gênero e comprometimento organizacional. Em outro estudo, evidenciou-se que os homens e mulheres apresentam níveis semelhantes de comprometimento organizacional (MARSDEN et al., 1993). Velde et al. (2003) não encontraram diferença significativa, no comprometimento organizacional, entre homens e mulheres que trabalham em empregos de alto nível. Todavia, outros estudos chegaram a resultados diferentes (SCOZZARO; SUBICH, 1990; ROSENBLATT et al., 1999; SANGMOOK, 2005). Segundo Bastos (1994), as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento é maior entre as pessoas casadas e que tende a decrescer à medida que cresce o nível educacional.

Dessler (1997) apresenta oito pontos identificados como a chave para o comprometimento: valorização da pessoa; diálogos de mão dupla; comunhão no grupo; mediação transcendental, que pode ser traduzida por ideologia da organização; contratação baseada em valor; recompensas extrínsecas; segurança e realização, tornando o comprometimento indispensável.

### 3 Metodologia

O objetivo desta seção é descrever os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste estudo, enumerando os seguintes pontos: tipo de pesquisa realizada; unidade de análise e sujeitos da pesquisa e procedimentos para coleta e análise dos dados. Trata-se de uma pesquisa descritiva, que teve como objetivo identificar o grau de comprometimento de um determinado grupo de servidores, que trabalham nas seções de infraestrutura da UFMG, com cargos gerenciais. Foi utilizada uma pesquisa com abordagem qualitativa, em que foi entrevistado um grupo de servidores da UFMG, recorrendo-se a entrevistas semiestruturadas para levantamento dos dados. Minayo (1993) destaca que a abordagem qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores, atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto aos meios de investigação, foi estudado o caso de servidores gestores das seções de infraestrutura das unidades acadêmicas da UFMG, que é representado por um estudo de caso. A unidade de análise trata de seções de infraestrutura

das unidades acadêmicas da UFMG. Os sujeitos da pesquisa foram os gestores da infraestrutura dessas unidades. Foram entrevistados sete servidores de um grupo de 20 pessoas, sendo escolhidos por acessibilidade e características das unidades de análise no período de 10 de dezembro de 2014 a 08 de janeiro de 2015.

A coleta de dados foi realizada por um processo de entrevista, mediante a utilização de roteiro semiestruturado com questões pertinentes às dimensões de comprometimento organizacional, segundo a abordagem de Meyer e Allen (1991). Foi feita adaptação na escala de Meyer e Allen (1991), transformando-se em um roteiro de perguntas abertas. Os dados foram tratados mediante a análise do conteúdo dos depoimentos colhidos nas entrevistas, buscando-se selecionar trechos

que pudessem ilustrar o fenômeno sob investigação. As categorias de análise foram analisadas de acordo com as dimensões afetiva, normativa e instrumental do modelo de Meyer e Allen (1991). Gil (2002) argumenta que a análise qualitativa depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Para o autor, em primeiro lugar, deve-se fazer a redução dos dados coletados e, em seguida, a sua categorização e interpretação, por meio de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) finalizando com a elaboração do relatório. Estes procedimentos foram seguidos pela pesquisa relatada neste artigo.

## **4 Apresentação e discussão dos resultados**

Nesta seção, busca-se apresentar e discutir os resultados encontrados nas entrevistas, considerando os três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen (1991). O modelo proposto por Meyer e Allen (1991) refere-se aos três tipos de comprometimento: afetivo, normativo e instrumental.

### **4.1 Dimensão afetiva**

Com relação ao componente afetivo, houve uma concordância quase unânime com relação às perguntas realizadas. Quando abordados se seriam muito felizes se dedicassem o resto da sua vida à seção em que trabalham, cinco servidores concordaram que seriam muito felizes nessa seção até o fim de sua vida profissional, enquanto dois acham que não, por terem outras atividades que poderiam desenvolver fora da Universidade. Os relatos de dois entrevistados ilustram essa realidade.

Sim. Porque trabalho com coisas diversificadas. Não é coisa rotineira, cada dia aparece uma coisa nova. (E6)

Eu acho que não. O resto da vida não. A justificativa minha é que eu acho que tudo tem o seu tempo. Tem o tempo de eu ficar à disposição da Universidade, de tá

aqui por conta, mas mesmo assim acho que tem o tempo de eu dividir entre a minha família, o meu trabalho, meu lazer, então por isso que acho que não dá para ficar o resto da vida. (E2)

Ao serem perguntados se a seção em que trabalham lhe traz algum significado pessoal, os sete entrevistados concordaram, ou por estarem fazendo o de que gostam ou por algum motivo em que tiveram ganhos reais, aumentando a sua autoestima. A esse respeito, um entrevistado relatou o que se segue.

Sim. Eu fiz um curso há sete anos. Um curso de liderança lá no Senac. Foi um curso de 90 horas. Eu fiz este curso para ganhar nível aqui na Escola. Então, em questão pessoal, isto foi muito bom para mim, Então, até hoje eu posso praticar a teoria com a prática. (E3)

Quando indagados se consideram pessoas importantes na seção em que trabalham, seis entrevistados disseram que se consideram importantes, porém um disse não encontrar elementos para a resposta, preferindo falar sobre a não valorização recebida de pessoas solicitantes de serviços. Essas realidades se reforçam nos depoimentos seguintes.

Com certeza. Todo mundo me procura para resolver os problemas em geral do prédio aqui. (E7)

Vou te falar uma coisa. Você sabe que o chefe de serviços gerais é o peão da Escola. Ninguém nos valoriza, não tem como responder para você. Só na hora que precisa do serviço. Aí vem correndo, mas não importo com isto não. (E3)

Ao serem questionados se sentem envolvidos de alguma forma com a seção, todos foram unânimes em responder que são bastante envolvidos, chegando ao ponto de alguns entrevistados relatarem a sua preocupação com a seção mesmo quando estão em casa, fato que se constata no depoimento a seguir.

Bastante, porque até quando estou em casa eles me ligam, quando acontece alguma coisa eu sou a primeira pessoa, como dizem, sou a chave da notícia. (E4)

Quando perguntados se sentem estimulados a solucionar os problemas da seção durante a sua jornada de trabalho, também houve concordância de todos, demonstrando o seu prazer de ver os serviços executados com eficiência. A fala de um servidor atesta tal realidade.

Sim. Sempre estive. Como chefe do setor eu sinto estimulado naquilo que vem sendo demandado e eu preciso dar condições às outras pessoas que estão ao meu lado para executar este trabalho. (E1)

Ao serem perguntados como acham que estão ajudando a resolver os problemas da seção, os entrevistados responderam que a maior preocupação é deixar a unidade em que trabalham em ordem, em condições de receber os usuários, mesmo que para isso eles próprios executem os serviços. O depoimento a seguir ilustra esta condição.

É no dia a dia, resolvendo mesmo, pondo a mão na massa, fazendo as coisas para que tudo ocorra bem, que a instituição seja bem, para atender a comunidade, vamos dizer assim. (E2)

Quando abordados se participam de alguma forma do planejamento das atividades de sua seção, todos se sentem, de alguma forma, participantes do planejamento, mesmo que não se considerem o principal responsável pela decisão, conforme pode ser observado pelo relato seguinte.

Sempre. Sempre a gente tá participando, além de que não tem como sair de perto. A gente sempre está discutindo, tentando melhorar, focar as coisas, estratégias para poder o negócio funcionar. (E5)

De acordo com Meyer e Allen (1991), a dimensão afetiva é traduzida pelo desejo de permanecer na organização, que seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

Percebe-se, pelos depoimentos, que a maioria dos servidores estão afetivamente ligados à seção, ou seja, eles se identificam com a organização e sentem que querem permanecer onde trabalham. Isto é corroborado por Brandão e Bastos (1993) em estudo realizado com servidores de uma universidade pública, onde também houve uma forte presença afetiva. O mesmo ocorreu com pesquisa realizada em algumas universidades federais mineiras, dentre elas, a UFMG, conforme estudo realizado por Moraes (1997), que também evidenciou um forte comprometimento afetivo dos servidores pesquisados.

## 4.2 Dimensão normativa

Quando perguntados se a seção merece a sua lealdade, todos os entrevistados foram unânimes em dizer que sim. Um depoimento ilustra esse achado.

Sim, esta seção é um exemplo para seguir por outras, de comprometimento e de horário, inclusive tem vários setores aqui que, no período de férias, nem abrem e nós estamos aqui independente de férias ou não, estamos sempre com a janela aberta para receber demandas. (E7)

Ao serem indagados se consideram que a seção é muito importante para eles, todos consideraram a importância, principalmente com o desenvolvimento profissional e o reconhecimento dos seus chefes imediatos, conforme pode ser destacado pelo relato a seguir.

Sim. Ela é importante porque ela me dá uma sabedoria, experiência e ela desenvolve de uma forma, não tem uma rotina, tem variedade, principalmente no sistema psicológico e emocional. (E01)

Quando perguntados sobre uma possível transferência para outra seção com vantagens pessoais, cinco entrevistados acham que teriam sentimentos em deixá-la e não pensam nessa possível mudança, enquanto dois não veem isso como um problema, pois acham que

mudariam desde que tivessem uma compensação financeira. Essas duas realidades podem ser observadas nos relatos que se seguem.

Não. Até o momento não me passa pela cabeça trocar de setor. Acho que aqui tá muito bom para mim, nem com vantagem financeira. (E2)

Se fosse com uma vantagem bacana eu iria sim. Uma vantagem financeira que compensasse. (E6)

Quando questionados se ficariam na seção, mesmo sem vontade, apenas um entrevistado respondeu que ficaria, enquanto os demais foram enfáticos em dizer que não ficariam. Dois relatos ilustram essa polaridade.

Não, sem vontade eu não ficaria não. Lugar nenhum eu gostaria de ficar se eu não tivesse vontade. Aí entraria a infelicidade de trabalhar em um lugar que você não está gostando. (E6)

Ficaria. Porque aqui é um lugar que eu sempre estou tendo contato com os outros e eu gosto muito de ter contatos com as outras pessoas, gosto muito de estar conversando com alguém e aqui minha equipe é grande, eu estou sempre ali com eles. Eu gostaria sim, mesmo se eu não tivesse vontade. (E4)

Ao serem perguntados se tivessem a opção de sair da seção agora eles teriam alguma obrigação moral de permanecer por causa das pessoas com quem trabalham, quatro entrevistados acham que não teriam nenhuma obrigação e três disseram que sim. Os relatos seguintes confirmam estas condições.

Não. Nenhuma obrigação de ficar. Não teria motivo nenhum em permanecer. Na vida da gente tudo é passageiro. Se eu tivesse de ter algum atrito com alguém e ter que sair, saía sem ressentimento nenhum. (E4)

Com certeza. Teria obrigação com algumas pessoas, os meninos da Cruz Vermelha, que nos dão apoio durante toda a semana. (E7)

Quando questionados se resolvessem deixar a seção em um momento em que ela mais precisasse deles, se haveria algum sentimento de culpa, houve um consenso geral, e todos os entrevistados sentiriam culpa em deixar a seção em um momento em que sua presença fosse importante, e esta realidade pode ser comprovada pelo relato a seguir.

Existiria. Nunca ia fazer isto. ... Eu sentia culpado se tivesse que sair dela, deixando tudo a fazer ou alguém ter que assumir o meu setor. (E1)

No componente normativo, o indivíduo sente que tem obrigação ou dever moral de permanecer na organização (ALLEN; MEYER; SMITH, 1993). No presente estudo, foi verificado que o comprometimento com componentes normativos foi identificado em um grau inferior ao componente afetivo, mas presente nos entrevistados, o que foi corroborado por Carvalho (2013) em pesquisa realizada com servidores técnico administrativos da Escola de Engenharia da UFMG. Entende-se que elementos normativos presentes nos depoimentos denotam que os servidores sentem certa gratidão pelo que vivenciam na organização, como também se mostram moralmente ligados às normas e valores que norteiam o trabalho que executam no setor.

### 4.3 Dimensão instrumental

Quando perguntados se já pensaram em trocar essa seção por outra, todos os entrevistados disseram que nunca pensaram em fazer tal troca, por estarem muito satisfeitos na seção em que se encontram. O relato de um servidor reforça essa condição.

Nunca pensei em trocar... Por gostar do que eu faço e fazer bem feito ou talvez tentar fazer bem feito as minhas tarefas nesta seção. (E01)

Quando indagados se precisassem deixar essa seção isso seria um processo tranquilo, dois entrevistados acham que não seria, mas os outros cinco acham que sim, algo que representa uma polarização nesse quesito.

Eu acho que não. Não seria um processo tranquilo, acho que já tem 10 anos que estou aqui. Esse é um período de convivência de colegas, acho que não seria tranquilo, não. Ia sentir um pouco, sim. (E2)

Sim, apesar de gostar daqui, eu ia procurar adaptar em outro setor. (E3)

Perguntados se, mesmo que não se sentissem bem trabalhando nessa seção, ainda sim continuariam nela, apenas um entrevistado informa que ficaria em tal condição. Os demais não concordaram, alegando como principais motivos de não permanência a queda de produção e a provável infelicidade pessoal. Essas realidades são comprovadas pelos relatos a seguir.

Eu continuaria, porque eu sempre gosto de conhecer mais, aprofundar pessoas, pois a primeira impressão não é aquela que fica. A gente, conhecendo a pessoa, você conhece melhor ela, conhecer o ser humano, você tem que conviver com ele para saber quem é aquela pessoa. (E4)

Não. Isto levaria à infelicidade e jamais gostaria de ser infeliz em qualquer lugar, principalmente no local de trabalho, onde você tem que tá todo dia lá. (E6)

Quando indagados sobre o que poderia acontecer caso eles decidissem deixar a seção, o que mais chamou a atenção foi o fato da preocupação da continuidade do que vem sendo feito e se as pessoas que fossem assumir dariam conta de mantê-la organizada. Um servidor esclareceu o seguinte.

Eu ia sentir muito a falta daqui, mas a vida continua. Ia deixar na mão dos outros para ver o que eles iam fazer. Ia torcer para que eles dessem contas e melhorar a seção, porque a gente lida com muita gente. (E7)

Quando questionados se consideram que já contribuíram bastante com a seção, todos os entrevistados disseram que sim, o que pode ser reforçado pelo relato que se segue.

Contribui muito. Com novas ideias, com perfil diferente...  
Eu consegui mudar a cara atual da seção. Em outra  
seção teria que aprender tudo. (E2)

Ao serem abordados se a falta imediata de emprego fora da UFMG poderia ser um fator para não deixá-la nesse momento, apenas um entrevistado respondeu que sim. Os outros seis disseram que não, sendo que o principal motivo alegado foi a estabilidade e a tranquilidade existentes no serviço público.

Não, para mim se eu deixar não vai fazer a menor falta, porque... Eu não paro em casa, eu gosto em finais de semana ir a instituições de caridade, eu gosto muito de ajudar os outros, então, sempre estou ligado com alguma coisa. Quando estou em casa, sempre gosto de pegar alguma coisa diferente para fazer. Eu sempre sou aquela pessoa de pensar no outro. (E4)

Mesmo que eu tivesse contrariado, o serviço público é muito bom de trabalhar. Não é porque a gente tem liberdade, hoje a gente tem até o ponto eletrônico, mas o serviço público é muito bom de trabalhar, é tranquilo. Claro, nós estamos aqui, temos que fazer, assim como qualquer empresa privada. Eu não deixaria o serviço público por motivo nenhum. (E5)

O comprometimento com componentes instrumentais exprime que o indivíduo sente necessidade de permanecer na organização porque precisa dela. No presente estudo, os sujeitos da pesquisa apresentaram muitas discordâncias quanto a essa dimensão, o que, de acordo com Bastos et al. (1997), pode refletir o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. Esse aprisionamento pode ser explicado, em parte, pela estabilidade, liberdade e tranquilidade que os servidores disseram experimentar na esfera pública de trabalho.

## 5 Considerações finais

No presente estudo, verificou-se que os servidores entrevistados mostraram ter envolvimento com a seção em que trabalham, sentem-

se importantes, têm grande estímulo para solucionar problemas e se sentem participantes no planejamento das atividades.

A dimensão afetiva foi a que mais chamou a atenção na opinião dos entrevistados, tendo se mostrado de um modo bastante expressivo, principalmente no que se refere à satisfação pessoal, dedicação, significância do trabalho, motivação e participação no planejamento das atividades. A dimensão normativa revelou que a lealdade, a gratidão e a aderências às normas e aos valores da organização são os aspectos que caracterizam o envolvimento com o trabalho em tal perspectiva. Já a dimensão instrumental evidenciou algumas divergências no grupo estudado. Essas diferenças se acentuaram mais em relação ao fato de alguns servidores manifestarem sentir a necessidade de permanecer na seção em que trabalham, enquanto outros não consideraram esse elemento tão relevante. De um modo geral, os servidores acreditam que trabalhar onde estão lotados atualmente é um desejo e uma satisfação. Todavia, não aceitariam permanecer na organização caso não se sentissem bem, pois isso os levaria a não desempenhar suas atividades de um modo satisfatório. A falta de alternativa fora da Universidade não foi considerada importante para a permanência nela, mas, sim, a estabilidade e tranquilidade que a esfera pública oferece, uma vez que a maior preocupação do servidor parece não se relacionar diretamente com o salário que recebe, mas com a possibilidade real de manter o seu emprego.

Como contribuição, este estudo tratou de uma pesquisa exclusivamente qualitativa, com adaptação do modelo tridimensional de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1991) para entrevistas semiestruturadas, o que pode ser considerado um avanço nos estudos, em que as pesquisas sobre esse tema sempre privilegiam as abordagens quantitativas.

Pode-se citar como limitações da pesquisa o fato de ter considerado um grupo reduzido de servidores e isso não podem ser generalizado para outras seções ou mesmo para a Universidade como um todo.

Como sugestão para novas pesquisas, sugere-se estudos com outros servidores técnico-administrativos inseridos nas mesmas seções estudadas, verificando, assim, se existem pontos divergentes com relação ao comprometimento organizacional. Outra sugestão seria um estudo mais aprofundado, em que fossem incluídos todos os servidores da UFMG e em que fosse verificado o comprometimento em função de escolaridade, idade, sexo e tempo de serviço na UFMG.

## Referências

AVEN, F.; PARKER, B.; McEVOY, G. Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta-analysis. **Journal of Business Research**, Georgia, USA, v. 26, n. 1, p. 63-73, jan. 1993.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 1999. 182 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. rev. e amp. Lisboa: Edições 70, 2011.

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

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 293 f. Tese (Doutorado). — Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 97-120, mai./ago. 1997.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, Chigago, USA, v. 66, n. 1, p. 32-40, Jul. 1960.

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

CARVALHO, F. A. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais. 2013. 207p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Cultural Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo-MG, 2013.

DAVIS K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1997..

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KELMAN, Herbert C. Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, Cambridge, Massachusetts, v. 2, n. 1, p. 51-60, Mar.1958.

MARSDEN, R.; KALLEBERG, A.; COOK, C. Gender differences in organizational commitment. **Work and Occupations**, Cambridge, Massachusetts, v. 20, n. 3, p. 368-90, Aug.1993.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. Testing the “side bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of applied psychology**, College Park, MD, v. 69, n. 3, p. 372- 378, Aug.1984.

\_\_\_\_\_. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychology Bulletin**, Washington, DC v. 108, p. 171-94, Sep. 1990.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Reino Unido, v.1, n. 1, p. 61-89, Spring 1991.

\_\_\_\_\_. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage, 1997.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Hucitec, 1993.

MORAES, L. F. R.. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras-SP. **Anais...**Rio das Pedras-SP: 1997, p. 1-16, 1 CD ROM.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, [S.l.], v. 14, n. 2,p. 224-47, Apr.1979.

\_\_\_\_\_. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, Reino Unido , v. 8, n. 4, p. 387-401, Winter 1998.

ROSENBLATT, Z.; TALMUD, I.; RUVIO, A. A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Reino Unido, v. 8, n. 2, p. 197-217, sep. 1999.

SANGMOOK, K.. Gender differences in the job satisfaction of public employees: a study of Seoul Metropolitan Government. **Sex Roles**, Korea, v. 52, n. 9-10, p. 667-681, mayo 2005.

SCOZZARO, P. P.; SUBICH, L. M. Gender and occupational sex-type differences in job outcome factor perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, Reino Unido, v. 36, n. 1, p. 109-19, Feb. 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para 2013-2017**, Minas Geris, 2013. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/conheca/pdi\\_ufmg.pdf](https://www.ufmg.br/conheca/pdi_ufmg.pdf)> . Acesso em: 09 fev. 2015.

VELDE, M.; BOSSINK, C.; JANSEN, P. Gender differences in the influence of professional tenure on work attitudes. **Sex Roles**, Korea, v. 49, n. 3, p.153- 162, Aug. 2003.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy Management Review**, Newton, MA, v. 7, n. 3 p. 418-28, jul,1982.

Artigo recebido em: 26/03/2015

Aprovado em: 22/06/2015