

Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais*

Renata Dias Botelho**

Kely César Martins de Paiva***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Referencial teórico; 3. Metodologia; 4. Apresentação e análise de dados; 5. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Theoretical references; 3. Methodology; 4. Data presentation and analysis; 5. Final considerations.

PALAVRAS-CHAVE: comprometimento; comprometimento organizacional; serviço público.

KEY WORDS: commitment; organizational commitment; public sector.

O objetivo deste estudo foi descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, Belo Horizonte (MG), em face das dificuldades enfrentadas pela organização diante da substituição e diminuição do quadro funcional, fruto do cumprimento de dispositivos legais. O modelo analítico adotado foi a abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991). A pesquisa empírica se caracteriza como de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa. Como técnicas de coleta de dados foram utilizados: levantamento documental (dados secundários que foram analisados por meio de análise documental), questionários (dados primários tabulados estatisticamente, de forma uni e bivariada) e entrevistas (dados primários analisados por meio das técnicas de análise de conteúdo), caracterizando uma triangulação entremétodos. Observaram-se fragilidades no que tange ao comprometimento dos servidores abor-

* Artigo recebido em out. 2009 e aceito em out. 2010.

** Mestre em administração pela Faculdade Novos Horizontes e em pedagogia pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professora e coordenadora de Avaliação Institucional da Faculdade Novos Horizontes. Endereço: rua Alvarenga Peixoto, 1270 — Santo Agostinho — CEP 30180-121, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: renata.botelho@unihorizontes.br.

*** Doutora em administração pela UFMG. Professora titular e pesquisadora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes. Endereço: rua Alvarenga Peixoto, 1270 — Santo Agostinho — CEP 30180-121, Belo Horizonte, MG, Brasil. E-mail: kely.paiva@unihorizontes.br.

dados, os quais se pautam substancialmente em sua estabilidade, e correlações entre dados demográficos e dimensões normativa e calculativa do comprometimento em vários sentidos, além de contradições entre dados obtidos por meio de diferentes instrumentos. Diante das limitações do estudo, diversas sugestões para pesquisas futuras foram listadas.

Organizational commitment: a study at the Court of the State of Minas Gerais

The aim of this study was to describe and analyze how the organizational commitment of servers is configured in Forum Lafayette, Belo Horizonte (MG), given the difficulties due to the headcount replacement and reduction, as a result of compliance of laws. The analytical model adopted was the multidimensional approach of Meyer and Allen (1991). The field research is characterized as descriptive, with quantitative and qualitative approaches. The data collection techniques used were: documentary survey (secondary data were analyzed using documentary analysis), questionnaires (primary data were statistically tabulated, univariate and bivariate ways) and interviews (primary data were analyzed using the content analysis technique), featuring a triangulation of methods. Those were observed: weaknesses in the servers commitment, which is guided substantially in their stability, and correlations between demographic and normative and calculative dimensions of commitment in several ways, as well as contradictions between data obtained by different instruments. Given the limitations of the study, several suggestions for future research were listed.

1. Introdução

Os estudos sobre o comprometimento organizacional tiveram um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se esse tema amplamente investigado nas décadas seguintes. Tal interesse associa-se ao acelerado ritmo de transformação das organizações, das suas estruturas, de processos produtivos e de gestão diante de ambientes turbulentos, instáveis e competitivos. As transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas em curso têm um profundo impacto nos ambientes de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. Nesse contexto, a importância do elemento humano é ressaltada como fator de qualidade, competitividade e sobrevivência das organizações (Fleury, 1991; Castro, 1992; Bastos e Borges-Andrade, 1995), tendo em vista ser diretamente afetado e ter de estar efetivamente comprometido com o trabalho e nele encontrar condições de autorrealização e crescimento, independentemente do local onde o labor se efetiva. Assim, segundo Chanlat (1992) e Davel e Vergara (2001), a literatura está repleta de trabalhos que enfatizam a importância dos recursos humanos,

e ressaltam a necessidade de as organizações não verem seus empregados apenas em sua relação direta com o trabalho que executam, mas como seres multidimensionais.

Nesse sentido, o serviço público se torna um ambiente peculiar. Note-se o caso do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) que, em cumprimento da Resolução nº 7 de 18 de outubro de 2005, demitiu todos os servidores não admitidos por concurso público que exerciam o cargo de função pública e que tinham algum grau de parentesco com juizes ou funcionários que ocupavam cargos de chefia, conforme Portaria de dispensa nº 282/2006, a partir de 14 de fevereiro de 2006 (Minas Gerais, 2006a). Por meio da referida resolução, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) disciplinou o exercício de cargos, empregos e funções por parentes, cônjuges e companheiros de magistrados e de servidores investidos em cargos de direção e assessoramento, no âmbito dos órgãos do Poder Judiciário, dando outras providências. Entre várias delas, ficou resolvido: a proibição da prática de nepotismo no âmbito de todos os órgãos do Poder Judiciário e a exoneração dos ocupantes de cargos de provimento em comissão e de funções gratificadas. Tal medida justificou-se tendo em vista que cabe ao CNJ zelar pela legalidade dos atos administrativos praticados pelo Poder Judiciário.

Na mesma Resolução, em seu art. 2º, foi estabelecida a definição de práticas de nepotismo, entre outras, o exercício de cargo de provimento em comissão ou de funções gratificadas, no âmbito da jurisdição de cada Tribunal ou Juízo, por cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, dos respectivos membros ou juizes vinculados, bem como de qualquer servidor investido em cargo de direção ou assessoramento.

Não obstante, questionando a inconstitucionalidade da manutenção de servidores não aprovados por concurso público, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG) impetrou uma ação pública contra o TJMG, o que resultou, também em 2006, na dispensa de todos os servidores nomeados para função pública em todo o estado de Minas Gerais. Estima-se que aproximadamente 5 mil servidores foram dispensados, muitos com mais de 10 anos de serviço público. Na comarca de Belo Horizonte (MG), em apenas um dia, entre vários em que houve listas de demissões, mais de 900 servidores foram dispensados, conforme dados do *Diário Oficial de Minas Gerais* (Minas Gerais, 2006b).

Na realidade cotidiana das organizações, fazer cortes ou substituição de pessoal é uma prática comum, porém geralmente delicada, da qual poucos falam abertamente. Segundo Caldas (2000), diversos autores têm mostrado

como, desde os anos 1980, tem-se vivido uma onda crescente de enxugamentos e substituição de pessoal no mundo empresarial. Os efeitos dessas substituições podem ser notados em várias dimensões, como a sobrecarga de trabalho para os funcionários que ficam, a queda na produtividade, o que pode alterar as relações do indivíduo com a organização e com sua forma de encarar seu próprio trabalho.

Assim, no caso do serviço público, percebe-se que é diferente dos serviços comuns prestados pelas empresas privadas ou pelos prestadores autônomos, uma vez que está subordinado ao coletivo, portanto, a um interesse maior que o interesse individual de cada cidadão. Nesse sentido, a sociedade juridicamente organizada constitui o Estado, que tem por finalidade a promoção do bem comum da coletividade. Dessa maneira, o Estado realiza atividades rotuladas de “serviços públicos” que, em sentido genérico, quer dizer a atuação administrativa voltada para a consecução de interesses sociais, englobando também as atividades dos Poderes Legislativo e Judiciário (Meirelles, 1996). Percebe-se, então, que o Estado deve visar à qualidade na prestação dos serviços postos à disposição dos cidadãos. O desempenho de suas atividades deve ser célere, almejar a perfeição e alcançar resultados positivos. Para isso, são necessários servidores comprometidos com o exercício de suas funções.

Note-se que o conceito de comprometimento no âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo-organização é tratado, predominantemente, como uma atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental e medido por instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio de conhecimento. Na linguagem científica, o conceito de comprometimento significa uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com vários aspectos de seu ambiente de trabalho, em especial com sua organização empregadora (Bastos, Brandão e Pinho, 1997).

Convivendo com inúmeros outros conceitos, tais como envolvimento, identificação, Bastos, Brandão e Pinho (1997) ressaltam algumas dimensões de significados comuns entre as diversas definições de comprometimento organizacional constantes da literatura. Pode-se destacar: (a) o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho por pertencer; (b) a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; (c) engajamento, exercer esforço, empenho em favor dele.

De acordo com Meyer e Allen (1991), o comprometimento organizacional é a força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo, podendo ser conceituado em três dimensões por meio de uma abordagem multidimensional: afetiva, calculativa/instrumental e normativa, as quais dizem respeito a, respectivamente, comprometimento como um ape-

go afetivo com a organização, comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, e comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Assim, diante de tantas turbulências vivenciadas pelo Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, percebeu-se como significativo o estudo do comprometimento de servidores públicos que prestam serviços a toda a comunidade e que tiveram seu processo e seu ambiente de trabalho sensivelmente alterado com o cumprimento de determinações legais que geraram substituição e diminuição no quadro funcional, conforme já relatado.

Deste modo, o objetivo desta pesquisa foi descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, segundo a abordagem multidimensional adotada por Meyer e Allen (1991). Foram abordados servidores da justiça de 1ª instância do estado de Minas Gerais, no âmbito do Fórum Lafayette, localizado na cidade de Belo Horizonte (MG). Em virtude das peculiaridades do serviço público, optou-se por unir abordagens quantitativa e qualitativa, caracterizando uma triangulação entremétodos (Jick, 1979), detalhada no item “Metodologia”, após o “Referencial teórico”. Em seguida, os dados foram apresentados e analisados, possibilitando o delineamento de considerações finais, nas quais se incluíram limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

2. Referencial teórico

De acordo com Bastos e colaboradores (2008), a pesquisa sobre comprometimento — um construto que se insere na tradição de estudos que buscam prever o desempenho no trabalho a partir de variáveis atitudinais e de processos cognitivos do trabalhador — é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos, o que resulta em fragmentação e redundância conceitual. Em revisão de literatura que trata dos vínculos que se estabelecem entre indivíduo e organização, Bastos e colaboradores (2008) ressaltam que Mowday, Porter e Steers (1982) constataram diferentes definições e enfoques relacionados ao tema comprometimento no trabalho, tais como: (a) a vontade que o indivíduo tem disponível ao desenvolver suas atividades e a lealdade com o sistema social; (b) a forma de relacionamento de um membro com o sistema como um todo; (c) a maneira pela qual as metas da organização e as do indivíduo se tornam crescentemente integradas e harmônicas; e (d) as identidades da pessoa e da organização se ligam através das atividades e da orientação para o desempenho de seu trabalho, entre outros.

A intensificação nessa área e o interesse de vários pesquisadores sobre as questões relacionadas ao vínculo do indivíduo com a organização têm propiciado, conforme destacado por Moraes e colaboradores (1995), um conjunto significativo de definições, aumentando as dificuldades de entendimento do constructo e permitindo a aceitação de conceituações e mensurações diferenciadas. Nesse sentido, Bastos (1994) assinala que a parcela importante da dispersão do conceito de comprometimento deve-se à natureza desse tipo de conceito tanto na nossa linguagem cotidiana como na linguagem científica. Bastos, Brandão e Pinho (1996, 1997) sublinham a existência de pelo menos três usos cotidianos do conceito de comprometimento: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos: “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo; o segundo trata que o comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos e desejos; e, por fim, o terceiro, que se refere à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como impedir, prejudicar.

Bastos, Brandão e Pinho (1996, 1997) ressaltam como o mesmo termo é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas (conduzir a estados desejáveis e como envolvimento que pode dificultar a ação das pessoas) e, em certo sentido, o uso de comprometimento traz em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa. Segundo os autores, ao ser utilizado na linguagem científica, o conceito perde sua amplitude, conservando apenas o significado de “engajamento” e eliminando seu conteúdo de valoração negativa, passando a significar adesão e envolvimento do indivíduo com o ambiente de trabalho e com a organização.

Convivendo com inúmeras outras definições de comprometimento organizacional presentes na literatura, percebem-se algumas dimensões de significados comuns, tais como identificação, apego, envolvimento com objetivos e valores, exercer esforço, bem como o desejo de permanecer, de continuar e o sentimento de orgulho por permanecer. Para Bastos (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação.

Hoje, é consenso na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental (Medeiros et al., 2002). Corroborando esta percepção, Brito e Bastos (2002) sublinham que a literatura distingue diferentes focos que funcionam

como alvo do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, profissão, trabalho, carreira, entre outros. Relacionadas a focos ou alvos do comprometimento, há abordagens diferenciadas quanto à natureza ou quanto aos motivos que levam o indivíduo a se comprometer. Tais abordagens — afetiva, instrumental, normativa, sociológica e comportamental — são denominadas de bases do comprometimento, cujos conteúdos são detalhados a seguir.

2.1 Enfoques do comprometimento organizacional

Neste item, são apresentadas neste trabalho as cinco principais abordagens do comprometimento organizacional — afetivo, instrumental, normativo, sociológico e comportamental — e também o enfoque multidimensional representado pelo modelo de Meyer e Allen (1991), incluindo-se indicações das escalas validadas por pesquisadores brasileiros para mensuração do comprometimento organizacional.

2.1.1 Enfoque afetivo

As raízes desse enfoque encontram-se nos trabalhos de Etzioni (1975), que relaciona mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência e concordância a padrões de envolvimento gerados pelos trabalhadores (Bastos, 1993).

Note-se que esta é a abordagem predominante que dominou a literatura do comprometimento organizacional a partir dos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1982). Tais trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comportamento, assumem o comprometimento numa perspectiva atitudinal, enfatizando a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização. Os autores definem comprometimento organizacional como:

uma força de identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (a) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (b) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização (Mowday, Porter e Steers, 1979:226).

Assim definido, o comprometimento vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização; envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar na organização.

Os trabalhos desenvolvidos pela equipe permitiram a validação de um instrumento para medir o comprometimento organizacional: o OCQ — Organization Commitment Questionnaire (Mowday, Porter e Steers, 1979). No Brasil, o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (1989) e obteve índice de consistência interna elevado. Depois desse estudo pioneiro, diversos outros se seguiram no Brasil (Medeiros et al., 2002). A escala utilizada nesta pesquisa — Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Ecoa) — foi validada por Siqueira (1995) e apresentada por Bastos e colaboradores (2008).

2.1.2 Enfoque instrumental ou calculativo

A vertente instrumental, também denominada calculativa, continuação e *side-bets* (“trocas laterais”), é referenciada nos trabalhos de Becker (1960) e se relaciona à troca e aos múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo, tornando custoso o ato de abandonar a organização, sendo considerada a segunda vertente do tema. Sugere que a ligação entre o indivíduo e a organização pode surgir quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e expectativas dos trabalhadores em aspectos, tais como: salário, *status* e liberdade (Moraes et al., 1995).

Bastos (1993) aponta que, nessa perspectiva, o comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras. Segundo o autor, o enfoque de Becker (1960) foi operacionalizado, inicialmente, por Ritzer e Trice (1969) e por Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973), que propuseram escalas de mensuração que avaliam a probabilidade de o trabalhador deixar a organização caso recebesse algum incentivo fora. Essas escalas baseavam-se nas variáveis: salário, função, *status*, responsabilidade e oportunidades. Os trabalhos de Meyer e Allen (1988) demarcam os tipos de comprometimento oriundos dos enfoques afetivo e instrumental e propõem instrumentos para mensurar cada um deles (Bastos, 1993).

Segundo Bastos e colaboradores (2008), o trabalhador pode ser influenciado pelo receio de instabilidade, caso deixe a instituição e, em muitos casos, esse laço criado pode se encontrar no tempo de trabalho já exercido ali. De certa forma, o funcionário estabelece uma “via de mão dupla”, mas a troca

realizada aqui não apresenta a mesma situação de prazer já citada no comprometimento afetivo. Assim, estabelece-se um quadro de receio e insegurança por parte do indivíduo pelo próprio meio como é configurada essa ligação entre ele e a organização. A composição do comprometimento calculativo ambientada em torno dessas incertezas pode ser descrita em quatro itens, da seguinte forma: (a) perdas sociais no trabalho (PST): crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho; (b) perdas de investimentos feitos na organização (PIFO): crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa; (c) perdas de retribuições organizacionais (PRO): crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa; (d) perdas profissionais (PP): crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

Tais perdas podem ser distinguidas e estão contempladas na escala utilizada nesta pesquisa (Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo — ECOC), tendo sido validada por Siqueira (1995) e apresentada por Bastos e colaboradores (2008).

2.1.3 Enfoque normativo

O enfoque normativo é fundamentado nas pesquisas realizadas por Wiener (1982:421), que conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Esse enfoque nasce da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a psicologia social, especialmente dos trabalhos de Azjen e Fishbein (1980), referenciados por Bastos (1993), sobre a estrutura das atitudes e de seu poder preditivo em relação ao comportamento.

A dimensão normativa também é abordada por Medeiros e colaboradores (2002), ao ressaltarem que, segundo Wiener (1982), os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-los, enfatizando que o elemento representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental. Esse estudo de Wiener (1982) deriva, segundo os autores, do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (1967). O modelo de Fishbein

(1967), citado por Medeiros e colaboradores (2002), objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos, sendo esse comportamento determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal (em que sua atitude acerca de uma ação é um resultado da avaliação dos efeitos dessa ação) e o normativo (no qual sua percepção acerca de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e seu comportamento na organização).

Segundo Bastos (1993), esse enfoque teórico procura articular dois planos de análise: o organizacional, por meio do conceito de cultura, e o individual, sendo este último por meio de motivação e comportamento. No nível operacional, os principais construtos do modelo são mensurados, coerentes com o modelo de Azjen e Fishbein (1980), por meio de escalas apropriadas, numa perspectiva quantitativa.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Em um segundo trabalho, Meyer e Allen (1991) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo, e reconhecido pela literatura do comprometimento. A escala utilizada nesta pesquisa (Escala de Comprometimento Organizacional Normativo — Econ) foi validada por Siqueira (2000) e apresentada por Bastos e colaboradores (2008).

2.1.4 Enfoque sociológico

Esse enfoque tem origem na sociologia e está integrado ao conceito de consentimento, segundo o qual a organização oferece escolhas reais aos trabalhadores, mesmo que de forma restrita. Dessa forma, as instituições que, numa dimensão sociológica, têm a função de promover valores ou estabilidade social, coesão e integração, são enfatizadas como reguladoras e modeladoras dos conflitos sociais, diminuindo os efeitos dos fatores externos como escola, família e religião na produção (Flausino e Borges-Andrade, 2008).

Conforme esclarece Bastos (1993), destacam-se, nessa linha sociológica, os trabalhos de Becker, Halaby, Weber e teóricos marxistas, como Edwards e Burrawoy. Essa perspectiva se contrapõe aos enfoques pautados apenas na satisfação no trabalho; trata-se de uma abordagem sociológica intitulada “autoridade no contexto de trabalho”, sendo considerada, *a priori*, complementar e compatível com o enfoque do “valor do capital”, entendendo o comprometimento como dependente da autoridade que caracteriza a relação entre capital e trabalho.

Segundo Abreu (2004), para medir esse tipo de comprometimento, Halaby e Weakliem (1989) estabeleceram um método a partir de dois cursos de ação com os quais o trabalhador se depara: permanecer *versus* buscar novo emprego. A falta de controle poderia gerar resistência, identificada sob a forma de rotatividade, baixo desempenho e absenteísmo, o que corresponde à falta de comprometimento.

2.1.5 Enfoque comportamental

Influenciado pela psicologia social, esse enfoque considera o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador faz no intuito de manter uma harmonia entre seu comportamento e suas atitudes (Moraes et al., 1995). Os autores referenciam Kiesler e Sakamura (1966) ao apresentar o comprometimento como um vínculo do indivíduo com os atos ou comportamentos que se consolidam à medida que suas próprias ações tornam-se consistentes, formando um sistema em que cada comportamento gera novas atitudes, que levam a comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento e resistente vínculo com a organização.

Apoiado em Salancik (1991), Bastos (1993) ressalta que, nessa perspectiva, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. O comprometimento seria observável em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. Segundo o primeiro autor, as pessoas se comprometem pela implicação de suas próprias ações, existindo uma pressão psicológica para que o indivíduo se comporte de forma consistente com as implicações do seu conhecimento prévio, sendo três dessas ações prévias importantes para determinar os níveis de comprometimento: (a) *volição*: a percepção de que a ação foi praticada por livre escolha faz com que o trabalhador se sinta responsável pelo ato; (b) *reversibilidade*: a noção de que quanto mais o indivíduo percebe que o comportamento não pode ser revertido ou que isso envolve altos custos, maior seu comprometimento com o determinado curso de ação; e (c) *caráter público ou explícito do ato*: a percepção de que outras pessoas significativas ou grupos sociais significativos para o trabalhador tomam conhecimento aumenta a probabilidade de vir a se comportar de forma congruente.

Para operacionalizar o construto, os autores utilizam alguns indicadores como a assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho das tarefas.

2.1.6 O modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) apresentam um modelo baseado na proposição de que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. Assim, os indivíduos são caracterizados pelos autores de acordo com cada componente do comprometimento da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados (Allen e Meyer, 1990:3).

Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

- a) Comprometimento Afetivo (*Affective Commitment*): comprometimento como um envolvimento, apego, no qual ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização;
- b) Comprometimento Instrumental (*Continuance Commitment*): comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização;
- c) Comprometimento Normativo (*Normative Commitment*): comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

Para Meyer e Allen (1991), essas dimensões são consideradas componentes e não tipos de comprometimentos tomados isoladamente. Esta concepção, de acordo com Bastos e Costa (2000), destaca-se nas investigações empíricas sobre o comprometimento organizacional, em consonância com o movimento de afirmação da abordagem multidimensional no estudo desse construto.

3. Metodologia

O presente estudo é uma pesquisa de campo (Macone e Lakatos, 2003; Vergara, 2003), descritiva (Gil, 2002; Vergara, 2003), com abordagens qualitativa e

quantitativa (Demo, 2002), caracterizando-se uma triangulação entre métodos (Jick, 1979), nos moldes de um estudo de caso (Yin, 2001; Roesch, 1999; Becker, 1999; Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello, 2006).

As unidades de observação foram os servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) na cidade de Belo Horizonte, limitando-se ao Fórum Lafayette, em função de critérios de acessibilidade (Vergara, 2003). A unidade de análise foi o comprometimento organizacional desses servidores. A amostra foi extraída também seguindo o critério de acessibilidade (Vergara, 2003), já que os questionários foram distribuídos conforme orientação da direção do foro e disponibilidade dos servidores em responder. Em um universo de cerca de 1.750 servidores efetivos, que exercem suas funções nas diversas secretarias do Fórum Lafayette, foram distribuídos 600 questionários objetivando-se obter o mínimo de 315 questionários respondidos para, quando da tabulação, trabalhar-se com 95% de confiabilidade (5% de margem de erro). A amostra final foi composta de 330 servidores.

A primeira parte da coleta de dados foi através de levantamento documental, que contou com o levantamento de registros, leis, protocolos e demais documentos que poderiam contribuir para compreender a realidade da instituição e dos servidores no que diz respeito ao comprometimento.

Na segunda parte da coleta de dados adotou-se o questionário contendo informações demográficas, um espaço para comentários ou sugestões, e três escalas de comprometimento, a saber: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (Ecoa); Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (Ecoc) e Escala de Comprometimento Normativo (Econ), compostas por perguntas fechadas em formato de escalas intervalares de concordância do tipo *Likert* de sete categorias, que são versões nacionais validadas por Siqueira (1995, 2000) e apresentadas por Bastos e colaboradores (2008). Para a análise quantitativa dos dados foram utilizados os softwares estatísticos *Minitab 14*, *Statistical Package for Social Sciences — SPSS 13*, comumente usados em pesquisas nas ciências sociais, abarcando estatística uni (medidas de posição, média e mediana) e bivariada (correlações) e *Microsoft Excel*, e também de testes que permitiram esclarecer hipóteses levantadas sobre o comportamento dos respondentes. Conforme a análise de distribuição de normalidade de variáveis ou igualdade de variância, foram realizados testes não paramétricos para avaliar as correlações entre dados demográfico-funcionais e variáveis de comprometimento.

Após a mensuração quantitativa e com base em seus principais resultados, realizou-se a terceira fase de coleta de dados, contando com uma análise qualitativa para aprofundamento das questões subjetivas associadas ao com-

prometimento organizacional, bem como para avaliar a percepção dos servidores acerca das mudanças ocorridas na instituição. Para tanto, foram realizadas entrevistas (Minayo, 2000) com oito servidores que também responderam aos questionários, variando o tempo de casa dos mesmos, sendo estabelecidos dois grupos: um grupo contendo quatro servidores anteriores ao processo de mudança, com mais de cinco anos de exercício na instituição; e um segundo grupo composto por quatro servidores com menos de cinco anos na instituição, adotando-se para as entrevistas a metodologia de análise de conteúdo (Bardin, 1977) e análise temática (Minayo, 2000; Melo et al., 2007). A escolha de tais servidores também se deu por acessibilidade (Vergara, 2003), tendo em vista a disponibilidade dos mesmos em conceder a entrevista.

Em seguida, os dados coletados são apresentados e analisados, ressaltando-se que, nas transcrições das falas dos entrevistados e dos comentários expostos ao final dos questionários, utilizaram-se os códigos E para os entrevistados e R para os respondentes dos questionários, seguidos de numeração de identificação inicial.

4. Apresentação e análise de dados

A primeira seção deste item descreve as variáveis demográficas e funcionais dos participantes da pesquisa, subdivididos entre os (330) respondentes do questionário e os (oito) entrevistados. Na segunda seção, apresentam-se percepções iniciais dos pesquisados, relativas aos motivos de sua inserção na instituição e seus pontos positivos e negativos. Na terceira seção, o comprometimento organizacional é analisado em suas três dimensões, a partir dos dados coletados por meio dos questionários e também das entrevistas, incluindo-se um item no qual são apresentados os resultados dos cálculos de testes de correlações estatísticas e comentários dos entrevistados. Na quarta seção apresentam-se outras questões relevantes para os entrevistados com mais tempo de casa, as quais dizem respeito aos impactos da mudança por eles presenciada.

4.1 Caracterização das variáveis demográficas e ocupacionais dos pesquisados

Por meio da tabulação dos dados obtidos foi possível caracterizar os servidores que responderam o questionário da ótica das seguintes variáveis: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, cargo ocupado, tempo de atuação

no cargo atual e tempo de atuação na organização. Em seguida apresenta-se a análise descritiva das variáveis demográficas dos oito servidores que participaram das entrevistas para o aprofundamento das questões levantadas nos questionários.

4.1.1 Os servidores respondentes dos questionários

No que diz respeito a sexo, é notável a predominância do sexo feminino entre os respondentes, constituindo 68,1% da amostra. Quanto à faixa etária, a concentração dos respondentes entre as diversas faixas etárias listadas encontra-se razoavelmente espalhada, com as menores porcentagens para as faixas mais extremas. A maior concentração encontra-se na faixa “de 36 a 40 anos”, com pouco mais de 20% dos respondentes. Em relação ao estado civil, os solteiros somam 38,34% dos respondentes e os casados, a maioria da amostra, constituem 48,47% da amostra. Acerca da escolaridade, mais da metade dos abordados possui ensino superior completo, enquanto aproximadamente 23% possuem especialização, 11,91% apresentam ensino médio completo e outros 11,91% indicaram possuir superior incompleto.

No que tange ao cargo atual desempenhado pelos respondentes, agruparam-se as funções exercidas em duas categorias diferentes: *escrivão*, composta pelos *escrivães* e *diretores*, e *escrevente*, representada pelos demais cargos ocupados, tais como *oficiais*, *técnicos*, *agentes* e outros. Assim, nota-se que a distribuição entre essas duas categorias apresenta uma concentração bem mais elevada para o cargo de *escrevente*, correspondendo a 73,42% do total, enquanto apenas sete abordados se enquadraram na categoria *escrivão*, representando pouco mais de 2% do total. O número de pesquisados que não informaram o cargo atual apresentou um percentual significativo, aproximadamente 25%.

Com relação ao tempo de atuação no cargo atual, as faixas apresentam distribuição razoavelmente equilibrada, com exceção para a categoria “de 1 a 5 anos”, a qual abrigou quase 45% do total, enquanto a segunda maior concentração, referente à categoria “de 11 a 15 anos”, apresenta uma porcentagem de 16,26%.

A distribuição das porcentagens para o tempo na instituição apresenta um padrão similar ao já observado para a variável “tempo no cargo”: a categoria “de 1 a 5 anos” apresenta uma porcentagem elevada de respondentes, 42,51%, seguida da categoria “de 11 a 15 anos”, com percentual de 16,82%. Percebe-se que o resultado indica uma maior concentração de servidores exa-

tamente no período em que houve as mudanças na instituição, em função da demissão dos servidores que exerciam cargo de função pública (não concursados) e da substituição do quadro funcional com a nomeação dos servidores aprovados no concurso público.

4.1.2 Os servidores entrevistados

As entrevistas foram realizadas com oito servidores; em relação ao sexo, cinco foram do sexo masculino e três do sexo feminino. Quanto à faixa etária, três deles encontram-se na faixa “entre 36 a 40 anos” e os demais estão distribuídos uniformemente nas cinco outras faixas etárias, exceto “até 25 anos”, pois não houve entrevistado nesta faixa. Acerca do estado civil, quatro dos entrevistados são casados, três são solteiros e um na situação de desquitado, divorciado ou separado. No que tange à escolaridade, quatro dos entrevistados possuem ensino superior completo, dois com ensino superior incompleto, um com título de especialização e um com de mestrado.

Quanto ao cargo atual, sete deles ocupam o cargo de escrevente, ou seja, oficial de apoio judicial, e um entrevistado ocupa o cargo de escrivão.

Com relação ao tempo de atuação no cargo atual, quatro possuem “de 1 a 5 anos” no cargo, dois “de 11 a 15 anos”, um possui “de 6 a 10 anos” e um entrevistado está há “mais de 20 anos” no mesmo cargo.

Como foram selecionados oito servidores, sendo quatro com até cinco anos no Fórum e os outros quatro com mais de cinco anos na instituição, tendo vivenciado os processos de mudanças ocorridos, o tempo na instituição-Fórum dos entrevistados é o seguinte: quatro deles têm “de 1 a 5 anos” no fórum, três têm “de 11 a 15 anos” e um “de 16 a 20 anos”.

4.2 *Percepções iniciais dos pesquisados*

Quando das entrevistas, foram perguntados aos servidores os motivos de sua inserção no Fórum e a maioria apontou a questão da estabilidade e do trabalho em empresa pública como centrais nessa opção. Nos questionários, no espaço destinado aos comentários e sugestões, foi levantada uma questão por um respondente sobre a estabilidade e inserção no Fórum que merece destaque:

Sem sombra de dúvida, o Tribunal de Justiça nos confere garantia empregatícia, devido à estabilidade. A nossa, digo, o nosso aperfeiçoamento profissional

ocorreria de qualquer forma. Estamos, digo, estou ligada à instituição não só pela estabilidade, mas, também, pela melhoria de salário que o plano de carreira proporciona, ou deveria proporcionar. O ambiente de trabalho é sobrecarregado tanto de processos, quanto por parte de amigos e advogados que vêm no balcão. A agitação e a cobrança, como causa, são enormes (R18).

Quanto aos pontos positivos e negativos de trabalhar na instituição, todos os entrevistados ressaltaram como ponto positivo, mais uma vez, a estabilidade, a partir de diversas fontes, associando-a à tranquilidade, não ter risco e ter segurança e garantia de emprego. Como pontos positivos, também foram observadas a flexibilidade do horário e a carga horária reduzida, com a qual os servidores podem administrar o tempo executando outras atividades, complementar sua renda, bem como ter tempo livre para estudar e buscar novas oportunidades.

Ah! Com certeza a estabilidade, a tranquilidade que você tem de no dia seguinte que você chegar não achar uma carta de demissão na sua mesa entende, isso aí, a certeza de você ter um salário no dia certo isso. Isso que é a tranquilidade entende, é a estabilidade (E2).

Olha os pontos positivos que eu vejo, além do principal que vim para cá que foi a estabilidade é o horário que é bem flexível, né? Te proporciona a ter outra atividade, a estudar, tentar outro concurso, então esse horário bem flexível é um ponto positivo que eu vejo (E3).

O principal ponto negativo apontado por pelo menos quatro entrevistados foi a falta de infraestrutura, principalmente a falta de estrutura física, seguida da falta de equipamentos e de investimento em capacitação. Também foi apontado como ponto negativo em três entrevistas a sobrecarga de trabalho e em duas entrevistas a falta de organização e a falta de reconhecimento e valorização do servidor.

Olha a estrutura não ajuda, falta equipamento para o número de profissional que nós temos, eu acho que o plano de cargo e salário daqui é muito engessado, [...] não beneficia aquelas pessoas realmente comprometidas. Elas não têm a contrapartida que deveriam e então, pessoas que estão realmente comprometidas e querem produzir, elas não recebem os incentivos adequados [...] então você tem um colega ou uma pessoa que você conhece que não tem comprometimento nenhum. Ela tem a mesma contrapartida que você, e eu acho que a

instituição ganharia muito mais se ela bonificasse essas pessoas que estão realmente comprometidas aí levaria a instituição... aliás, são as pessoas na verdade que seguram a instituição nas costas (E4).

Olha um ponto que eu vejo bem negativo aqui é a falta de perspectiva que a gente tem na carreira, [...] se a gente fizer muito ou pouco não faz diferença nenhuma (E3).

Eu acho que o Tribunal não prima pela saúde, pelo bem-estar da instituição. [...] eu acho superimportante você ter primeiro um ambiente agradável de se trabalhar e acho que a gente vive uma situação de troca. Se a instituição te oferece, ela investe em você, eu acho que com certeza o retorno é maior. [...] no meu caso, por exemplo, que já tem muito anos, acaba que a gente fica acomodado, né? Então você recebe o seu salário ali e você não tem incentivo, você não tem motivação, e por mais que você queira [...] a instituição precisa te levar a isso. [...] isso engloba tudo, é uma coisa bem abrangente, desde a estrutura física do prédio, o setor de pessoal sabe, o tribunal não promove cursos, palestras, a gente não faz reciclagem, treinamentos e isso é fundamental (E5).

Tendo em vista as respostas a respeito da inserção, dos pontos positivos e negativos que levam à permanência ou não dos servidores no Fórum e que se baseiam em diversos motivos, seguem-se os dados específicos a respeito do comprometimento organizacional dos pesquisados.

4.3 O comprometimento organizacional dos pesquisados

Para a análise dos servidores quanto às três dimensões do comprometimento organizacional — afetiva, calculativa e normativa — foram utilizados os dados provenientes dos questionários e também aqueles oriundos das entrevistas, os quais estão mesclados nesta apresentação, com vistas a dar organicidade ao texto e profundidade à própria análise.

Note-se que cada uma das três instâncias de análise do comprometimento organizacional especifica um perfil diferente sobre a postura do servidor abordado adiante da instituição e os dados exibidos e os testes realizados contribuirão para o entendimento acerca de qual deles possui maior expressividade, além do grau de fragilidade (ou estabilidade) de cada um.

Após a tabulação dos dados, verificou-se que o tipo de comprometimento que apresenta maior predominância entre os pesquisados do Fórum Lafayette foi o “afetivo”, com quase 40% do total. Tal dado pode ser

considerado um fator positivo e sua possível relação com algumas variáveis demográficas será objeto de análise mais adiante. Em seguida, o comprometimento calculativo apresentou um valor não muito inferior de 34,21% e os 26,32% restantes compõem o comprometimento normativo. De maneira geral, percebe-se certo grau de equilíbrio entre as três dimensões estudadas. No entanto, a análise do nível da força desses laços entre os abordados e a instituição indicou em todas as variáveis de estudo maioria absoluta composta por uma relação “mediana”. Note-se que todos os valores encontrados para o que se considera um comprometimento “forte” do funcionário com a instituição foram extremamente baixos.

Por outro lado, a comparação entre as três dimensões evidencia diferenças proporcionais consideráveis: o comprometimento afetivo apresenta 4,86% do total na categoria “forte”, valor aproximadamente quatro vezes maior que o obtido para o calculativo (1,21%) e bem superior à porcentagem encontrada para o normativo (0,30%). No estudo do grau “frágil”, os comprometimentos normativo e calculativo apresentaram-se, respectivamente, em 15,85% e 10% das respostas dos abordados; já o percentual encontrado para o “afetivo” foi o menor e não se distanciou dos já citados (6,38%). Observe-se que essa “fragilidade” nos tipos de comprometimento, principalmente no calculativo e normativo, pode ser percebida em alguns relatos dos servidores no campo destinado aos comentários e sugestões no final do questionário utilizado na pesquisa.

Devo muito às pessoas que me ajudaram dentro desta instituição. Mas quanto a ela (instituição) não fez nada por mim, apenas prestei meus serviços e recebi por eles como uma empresa particular. A estabilidade adquirida com o tempo é o atrativo desta instituição e de outras referentes ao Estado (R56).

Embora esteja satisfeito com meu local de trabalho, venho me preparando para outros concursos públicos, haja vista que as possibilidades de crescimento profissional são mínimas no Fórum. Lamentavelmente a instituição não oferece estímulo para os profissionais empenhados em se qualificar para a prestação de serviço público, o que tem gerado insatisfação e desânimo em vários profissionais (R128).

Acredito que esta instituição não valoriza o profissional. O Fórum Lafayette, para ser mais preciso, a 1ª instância é muito discriminada. Apesar de pertencermos ao mesmo Tribunal de Justiça a valorização profissional só se dá para a 2ª instância, o exagero de serviço e o pouco caso com que o tribunal nos trata (1ª instância) não motiva ninguém a ficar se matando (R77).

O TJMG, mais especificamente o Fórum (1ª instância) não tem a preocupação de manter bons funcionários, não priorizando nunca o plano de carreira do servidor, não fazendo reajustes salariais, não liberando horas extras quando necessário... Enfim, não tem “olhos” para seus servidores (R92).

Sou apaixonada pelo Fórum. Com esse emprego construí tudo que tenho. Por isso me dedico a ele e dou o melhor. O que me entristece é ver meu serviço se multiplicando, por mais que eu me esforce é impossível fazê-lo fluir com a celeridade que eu gostaria. Nem mesmo com as horas extras que faço voluntariamente isso é possível. Gostaria que houvesse funcionários suficientes para lidar com a imensa quantidade de serviço, garantindo uma adequada prestação jurisdicional (R233).

O Fórum Lafayette realmente é uma instituição encantadora, porém deveria investir mais na capacitação dos seus funcionários, pois, como ninguém vive só de encantos, a tendência é que os bons funcionários se dediquem aos novos concursos em instituições que irão proporcionar a estes uma melhor perspectiva de vida, além da manutenção da estabilidade, fatores preponderantes do mundo capitalista (R280).

Assim, os resultados e relatos apresentados corroboram Bastos (1993) quanto ao comprometimento se concretizar em um mecanismo psicossocial que tem consequências, como recompensas e custos, que acabam por impor ou restringir ações futuras. Ou seja, percebe-se que, quanto menos recompensas o servidor recebe, maior é sua insatisfação e, conseqüentemente, menor seu comprometimento com a organização.

Com vistas ao aprofundamento desses resultados, perguntou-se aos entrevistados por meio das entrevistas as possíveis causas da sua própria permanência e, também, dos outros servidores na instituição. Apesar de os resultados dos questionários apontarem para um maior comprometimento afetivo, percebeu-se nas respostas dos entrevistados maior incidência do comprometimento instrumental ou calculativo. A maioria deles (seis entrevistados) apontou a estabilidade como a principal razão da sua permanência, como também dos demais servidores na instituição estudada, concordando com Bastos e colaboradores (2008) quando os autores afirmam que o trabalhador pode ser influenciado pelo receio de instabilidade caso deixe a instituição e, em muitos casos, esse laço criado pode se encontrar no tempo de trabalho já exercido na instituição. Também foram listados pelos respondentes a tranquilidade, o salário e o comodismo, entre outros.

[...] a estabilidade e a tranquilidade de não ser demitida a qualquer momento [...] até que eu gostava mais, agora eu gosto menos. Quando eu entrei, eu gostava muito, agora eu gosto menos porque eu vejo que não existe justamente esse comprometimento entende, não é só daqui de funcionários não, é de cima da cúpula, já vem de cima para baixo (E2).

É o gostar do trabalho. Porque não adianta até mesmo se você for olhar pelo lado da estabilidade, se você não gosta daquilo que você está fazendo, você acaba até saindo, né? Não é só o fato da estabilidade, eu acho que a gente tem que ter aquela coisa de gostar daquilo que está fazendo. Eu acho que a principal coisa até para você conseguir alcançar um posto maior dentro da organização, você tem que ter aquele gosto consigo, então uma das coisas é que eu gosto do serviço daqui e tem a questão da estabilidade. E o ponto negativo é exatamente isso, que eu não tenho essa contrapartida, que eu não tenho a perspectiva de subir (E3).

O fato de eu não ter conseguido uma outra colocação aqui dentro e em outro concurso. Só isso, mais nada. Eu sempre encarei aqui como um “concurso trampolim” (E4).

Acho que tipo uns 80% é como eu, é o comodismo, né? Porque a maioria das pessoas aqui está numa fase, a não ser os novatos, que não estão mais com a intenção de mudar, já está bom (E6).

No momento é a estabilidade. Ter o meu dinheirinho ali no final do mês para eu me manter (E7).

O que me prende? Nada! Se eu tiver uma oportunidade em uma outra empresa, ou um outro órgão público eu não penso duas vezes, eu saio! [...] Nada me prende. [...] a amizade a gente continua tendo a amizade e fazer novas amizades também [...] o que está me prendendo é a melhor adequação aos estudos, melhor preparação para conseguir galgar outras coisas (E8).

Dentro do quadro que compõe as incertezas relacionadas ao comprometimento calculativo, notou-se, novamente, em todas as variáveis, porcentagens mais altas para os laços considerados como “medianos”. Entre as possíveis perdas que o funcionário receia enfrentar no caso de desligamento da instituição, observa-se que aquela que apresenta a maior porcentagem dentro da categoria “forte” é a variável “perdas sociais no trabalho” (PST), com

3,67%, seguida das “perdas de investimentos feitos na organização” (PIFO) e “perdas de retribuições organizacionais” (PRO), com valores bem próximos: 3,07% e 3,05%, respectivamente. As “perdas profissionais” (PP) apresentam o índice mais “frágil” entre as quatro variáveis, com 14,6% dos abordados nesta categoria e apenas 0,62% para o índice considerado como “forte”. Outra variável que também apresentou concentração relativamente alta para a categoria “frágil” foi a de “perdas de investimentos feitos na organização”, com aproximadamente 12% dos respondentes.

Com vistas ao aprofundamento desses resultados foi perguntado aos entrevistados se eles já pensaram em sair do Fórum e irem trabalhar em outra organização e o que eles perderiam caso isso acontecesse. Sobre tais questões, quatro entrevistados afirmaram pensar em sair da organização, principalmente em função do retorno profissional e financeiro em face do investimento pessoal em qualificação e do desejo de melhores salários. Outros três entrevistados não pensam em sair do Fórum e apontam aspectos tais como dificuldades de recolocação no mercado de trabalho, de não ter a mesma tranquilidade e de possuírem outras atividades no “período livre”. Também foi apontada a questão de que, no início, quando entraram, pensavam em sair, mas hoje não pensam mais nessa possibilidade, devido à acomodação, agregação de vantagens e até mesmo por ter “passado o tempo de mudar”. Saliente-se que um dos entrevistados afirmou que não pensa em sair no momento, mas pensa em fazer outro concurso público.

Sim. No entanto eu tenho feito tanto concursos públicos [...] Eu estou visando um retorno como o investimento alto que eu estou fazendo na qualificação, né? Eu estou fazendo cursinho e o próprio mestrado. Então tento encaixar num cargo que me ofereça um resultado realmente por todo o investimento que eu tenho feito (E4).

No início sim, mas aí quando eu entrei, eu tentei continuar fazendo concursos, mas aí tomei um outro rumo acabei ficando e me acomodei. [...] em sair não, eu já tive um outro emprego, penso em ficar e ter uma outra ocupação sabe, ter uma outra atividade no outro período, o período da tarde (E5).

Quando eu entrei aqui sim, mas hoje não. Porque agreguei muitas vantagens, minha vida pessoal está em outra fase e já passou o momento de mudar, pra mim pessoalmente, né? E também é por isso tem muitas vantagens e se eu sair daqui não vou levar (E6).

Mais uma vez, percebeu-se, nos relatos, características da base instrumental ou calculativa, o que, segundo Meyer e Allen (1991), são as crenças do empregado acerca das perdas ou dos custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização. Ressalte-se que o servidor só largaria a organização se conseguisse alcançar em outra instituição mais vantagens; caso contrário, as vantagens atuais o prendem à organização atual.

Em relação às possíveis perdas ao deixar a organização, a principal perda apontada por cinco dos entrevistados foi o fato de abrirem mão da estabilidade caso fossem trabalhar em empresa privada, o que confirma também esse fator “estabilidade” quando afirmam que não perderiam nada caso permanecessem na área pública. Observou-se apenas uma resposta com base afetiva que se refere ao relacionamento interpessoal.

A tranquilidade e a estabilidade (E2).

Eu trabalho num lugar que eu tenho gostado muito, assim em termos de pessoas, porque aqui o relacionamento interpessoal é muito bom, então eu acho que a perda seria nesse aspecto (E4).

Eu perderia o quinquênio, férias, prêmios [...] Esses benefícios eu perderia. [...] agora, se fosse para continuar em um órgão público estadual eu não perco os benefícios, se eu for para um órgão público federal aí eu já perco esses benefícios. Só em termos de benefícios, eu não vejo outra coisa (E8).

Assim, a maioria das respostas fundamenta-se em uma base calculativa, prevalecendo as perdas sociais no trabalho e as perdas de retribuições organizacionais, conforme apontadas por Bastos e colaboradores (2008). Note-se que nas respostas não foram percebidos aspectos de perdas de investimentos feitos na organização, nem perdas profissionais, o que coincide com os índices de fragilidade encontrados nessas variáveis provenientes das análises dos questionários. Também não foram apontados aspectos de base normativa que, segundo Wiener (1982:421), referem-se “à totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”, ou seja, indicam o sentimento de obrigação do empregado em permanecer na instituição. Esses resultados sugerem que os servidores não desenvolvem um sentimento de gratidão e dever com a organização.

Também foram perguntados aos entrevistados os motivos que os mantêm ligados ao Fórum e foram dadas três opções para sua permanência: porque gostam; porque precisam ou porque se sentem obrigados. Ao contrário

dos dados coletados por meio dos questionários, que apontaram um comprometimento afetivo, mesmo que frágil, mas superior ao comprometimento calculativo, nas falas de cinco entrevistados percebeu-se a predominância deste último. Pertinente mencionar que não foi observado relato de comprometimento de base normativa.

Não, eu fico agora porque eu preciso desse emprego, não gosto tanto igual eu já gostei, entendeu? Hoje eu vivo... (E2).

Seria porque preciso e porque eu gosto, mas seria mais porque eu preciso (E4).

Porque eu preciso [...] Porque eu preciso sobreviver (E6).

Porque eu gosto, eu gosto da instituição, gosto do serviço que eu faço, gosto muito e eu fico porque gosto, embora surgindo outra oportunidade... (E8).

Complementando os dados até agora apresentados, segue em item separado o estudo de correlações entre o comprometimento organizacional e as variáveis demográficas e funcionais, considerado imprescindível para o entendimento do fenômeno abordado.

4.3.1 Correlacionando o comprometimento organizacional com os dados demográficos e funcionais dos respondentes

Para o estudo das correlações e para a verificação de qual a direção em que essa influência seria exercida, foram realizados testes não paramétricos de correlação de Spearman. Convém mencionar que outros testes estatísticos mais específicos (Kruskal Wallis e Mann-Whitney) foram realizados e optou-se por manter o de Spearman em função de dois aspectos: seus resultados foram mais contundentes e possibilitaram adotá-lo de forma padronizada por todo o estudo.

A significância adotada para o teste foi de 5% (confiabilidade de 95%) e os resultados foram listados em tabelas com os coeficientes de correlação ρ e p-valores. A rejeição da hipótese nula (“não há correlação entre as variáveis”) ocorreu em todas as situações em que o p-valor foi inferior a 0,05. Nos testes em que isto se verificou, observou-se se o coeficiente do valor ρ era positivo ou negativo para apontar o direcionamento da relação que havia entre as variáveis de estudo.

A análise da correlação entre o sexo dos respondentes e as dimensões de comprometimento apresentou o mesmo resultado para os três testes realizados: não foi verificada correlação significativa entre essa variável e o comportamento dos pesquisados no que concerne às três dimensões consideradas, o que contraria a percepção de Bastos (1993), que aponta que as correlações entre comprometimento e características pessoais sugerem que o comprometimento tende a ser maior entre homens. Nas entrevistas isso foi questionado e sete entrevistados afirmaram que essa variável não interfere no comprometimento do servidor para com a organização, o que confirma os resultados encontrados na pesquisa quantitativa. Foi apontado que o comprometimento depende da pessoa, independentemente do sexo. Um entrevistado afirmou que o sexo interfere no comprometimento e, ao contrário da percepção de Bastos (1993), ele acredita que as mulheres são mais comprometidas afetiva e normativamente.

Quanto à faixa etária, os resultados apontaram para o fato de que há correlação direta entre essas duas variáveis, ou seja, à medida que a faixa etária aumenta, tanto o comprometimento afetivo como o calculativo e também o normativo se tornam maiores, o que confirma a percepção de Bastos (1993), que aponta que as correlações entre comprometimento e características pessoais podem associar um maior comprometimento a mais idade, em função de terem maior conhecimento sobre suas expectativas, desenvolvendo sentimentos positivos em relação a seu trabalho. Por outro lado, fatores como dificuldade do ingresso no mercado de trabalho com o aumento da idade e a possível relação entre a idade e o tempo de trabalho que o funcionário possui na instituição podem ser considerados hipóteses prováveis para o desenvolvimento desses comprometimentos. De acordo com as entrevistas, percebeu-se que a metade dos entrevistados acredita que a faixa etária interfere no comprometimento do servidor com a instituição, mas sem chegar a um consenso. Um entrevistado acredita que os mais velhos são mais comprometidos enquanto outro entrevistado acredita no contrário. A outra metade dos entrevistados já não acredita que a faixa etária possa interferir no comprometimento, pois (mais uma vez) depende de cada pessoa.

Em relação ao fator escolaridade, verifica-se um contexto diferente do já apresentado para faixa etária: p-valor encontrado no teste referente ao comprometimento afetivo indicou a não existência de correlação entre essas duas variáveis. No entanto, as outras duas dimensões de comprometimento — calculativo e normativo — apresentaram valores que indicaram relações de ordem inversa (*rho* menor que zero), ou seja, à medida que a escolaridade aumenta, o comprometimento em ambos os casos tende a diminuir e vice-versa. Estes resultados confirmam a percepção de Bastos (1993), que indica

que o comprometimento tende a decrescer quanto maior o nível educacional. Quando perguntados a esse respeito, metade dos entrevistados (quatro deles) expressou acreditar que a escolaridade interfere de alguma forma no comprometimento, uns de forma crescente, outros de forma decrescente, enquanto a outra metade não acredita na interferência dessa variável no nível de comprometimento do servidor com a organização.

No que diz respeito ao estado civil, os testes indicaram que os solteiros apresentam comprometimentos afetivo e calculativo menor que os demais; já no caso do comprometimento normativo, não houve evidências de correlação com o estado civil dos funcionários pesquisados. Apesar disso, a maioria dos entrevistados verbalizou não acreditar na existência de qualquer relação da variável estado civil com o comprometimento.

Quanto ao cargo atual, os p-valores encontrados não indicaram evidências significativas de correlação entre o cargo atual que os respondentes exercem e seus respectivos comprometimentos dentro da organização em que trabalham, o que confronta com a percepção de Bastos (1993), que aponta associação de um maior comprometimento a um maior nível ocupacional e maior remuneração, normalmente relacionados a cargos hierarquicamente superiores. Nas entrevistas, não foram encontrados indícios a esse respeito: apenas dois entrevistados acreditam que, quanto mais elevado hierarquicamente o cargo, maior o comprometimento do servidor.

Ao se testar a correlação entre o tempo no cargo atual com a dimensão afetiva de comprometimento, os resultados indicaram total ausência de correlação entre estas variáveis. Já para os outros dois testes realizados, os resultados obtidos permitem afirmar que há correlação positiva entre o tempo no cargo e os comprometimentos calculativo e normativo, isto é, quanto maior o tempo em que o funcionário se encontra no cargo, maior também seu comprometimento com a instituição em que trabalha. Interessante observar que os dados das entrevistas contrariam estes achados: todos os entrevistados mencionaram haver interferência do tempo no cargo atual no comprometimento do servidor e de forma inversa, ou seja, quanto mais tempo no mesmo cargo, mais baixo é o comprometimento. Neste sentido, Bastos (1993) afirma que existem correlações positivas moderadas e altas entre variedade de habilidades, seu caráter inovador e não rotineiro e o escopo do trabalho. De acordo com os relatos, os entrevistados acreditam que quanto maior o tempo no mesmo cargo, menor é o estímulo e maiores são o desgaste, a rotina e o sentimento de estagnação na carreira, causando uma queda no comprometimento do indivíduo com a organização.

Por fim, o teste de correlação entre tempo na instituição e a dimensão afetiva do comprometimento apresentou resultados que contradizem a per-

cepção de Bastos (1993) de que, embora a variável tempo na organização seja tomada como antecedente do comprometimento instrumental/calculativo, as correlações positivas revelam-se maiores quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva. Por outro lado, os testes apontaram que quanto maior o tempo do servidor na instituição, maior é o comprometimento dele em relação a esta, tanto no campo calculativo como no normativo, denotando que o funcionário é tomado pela sensação de dever a ser prestado com a instituição e que ele valoriza a posição, o respeito, o entrosamento e as demais vantagens (financeiras ou não) que foram adquiridas ao longo dos anos ali dentro, o que confirma uma percepção mais ampla de Bastos (1993) no sentido da associação de um maior comprometimento ao maior tempo na organização. Diferentemente dos resultados encontrados nos questionários, nas entrevistas foi observada uma relação positiva entre o comprometimento afetivo e a variável tempo na organização já que, para seis entrevistados, o tempo na instituição interfere no comprometimento do indivíduo com a organização, pois tem impacto nas relações pessoais, criando vínculo, afetividade e gratidão. Mas há aqueles que percebem de forma inversa: quanto mais tempo na instituição, menor é o comprometimento do servidor, pois, segundo eles, gera cansaço e acaba o entusiasmo inicial.

De maneira geral, de acordo com a análise dos dados quantitativos, percebe-se a existência de correlação entre o comprometimento do servidor e as variáveis: faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo no cargo atual e tempo na instituição. Diferentemente de outros estudos realizados sobre a temática, os resultados apontaram a não existência de correlação entre as dimensões do comprometimento e as variáveis: sexo e cargo atual.

4.4 Outras questões relevantes

Também foi perguntado aos entrevistados acerca da contribuição da instituição em sua vida. Pelas respostas dadas, foi possível perceber, além da base calculativa, alguns indícios da base afetiva, a dimensão normativa não sendo tangenciada por nenhum deles.

Ela me dá essa segurança de ter o meu salário no dia certo, poder planejar minha vida financeira, comprar minhas coisas (E2).

Eu acho que a contribuição que ela dá é me proporcionar a ter uma atividade, porque o ser humano ele precisa dessa atividade, então ela me propor-

ciona justamente isso, ela me dá a oportunidade de exercer uma profissão que seja (E3).

Ela tem contribuído, por exemplo, para crescimento profissional. Eu tenho aprendido bastante aqui. Financeiramente também. Está me possibilitando fazer plano de médio e longo prazo e até o fato de você estar trabalhando é muito bom do ponto de vista psicológico porque você se sente útil. Então nesses aspectos tanto pessoal como profissional tem contribuído sim, apesar dos pesares (E4).

Contribui com tudo, porque é a questão da sobrevivência, independência financeira, uma satisfação de ego mesmo, de trabalhar, de autoestima, de ter um emprego, contribui muito [...] Profissional nada, não tem nada aqui que valoriza a gente. Você é só um número que faz um determinado serviço [...] ninguém aqui te reconhece não (E6).

Contribui, uai! Contribui mais com o dinheiro no final do mês. Só se for isso [...] Carreira está muito ruim. Conhecimento também não... (risos)... é triste, não é? (E7).

Ela contribuiu e contribui em termos de experiência de vida, a gente está vendo e lidando com várias situações adversas. Cada processo é um caso, então assim, a gente aprende muito olhando isso. É uma experiência de vida (E8).

Em relação às mudanças ocorridas com a substituição do quadro funcional, situação esta que despertou o interesse pela presente pesquisa, optou-se por perguntar aos servidores que vivenciaram tais mudanças, ou seja, os entrevistados E2, E5, E6, E8, quais os impactos que as dispensas dos funcionários não concursados tiveram no Fórum, bem como se alterou seu comprometimento e o dos demais servidores que permaneceram. Segundo Bastos (1993), as mudanças que ocorrem nas organizações afetam o contingente humano, que tem de estar efetivamente comprometido com o trabalho e nele encontrar condições de autorrealização e crescimento. Curiosamente, a maioria não percebeu mudanças no comprometimento e apenas um entrevistado apontou algumas alterações devido à desmotivação. Por outro lado, os impactos negativos das mudanças foram sentidos pela totalidade dos entrevistados, que mencionaram uma mudança repentina, não planejada, com a saída dos servidores não concursados de uma só vez. Alguns problemas percebidos que causaram efeitos no trabalho das secretarias foram: não houve a substituição por

meio do concurso na mesma quantidade de funcionários que foram dispensados, gerando acúmulo nos serviços. Foi mencionado que os funcionários não concursados eram comprometidos, até mesmo por não terem estabilidade. Um entrevistado verbalizou que os funcionários novatos entraram com outro ânimo, mais dispostos a executar suas tarefas.

Por fim, foi perguntado a todos os entrevistados se eles tinham vontade de mudar alguma coisa no Fórum e também foi dado espaço para manifestações livres de assuntos que não foram abordados ou algo que gostariam de acrescentar.

Todos os entrevistados opinaram sobre uma diversidade de outras mudanças que deveriam ocorrer no Fórum, as quais vão desde a estrutura física até o desenvolvimento de pessoas e da instituição como um todo. Percebem-se, nas reivindicações dos servidores, aproximações com aspectos da base instrumental/calculativa, o que, segundo Moraes e colaboradores (1995), sugere que a ligação entre o indivíduo e a organização, nessa perspectiva, pode surgir quando esta responde de forma satisfatória às necessidades e às expectativas dos trabalhadores em aspectos, tais como: salário, *status* e liberdade.

Ao finalizarem a entrevista, três dos entrevistados destacaram a falta de valorização do servidor, sua acomodação em termos de buscar melhores condições para desenvolver suas atividades profissionais e, principalmente, a falta de relações de troca entre o servidor e a organização, o que pode justificar a “fragilidade” encontrada no comprometimento do servidor com a organização. Conforme ressaltam Chanlat (1992) e Davel e Vergara (2001), as organizações não podem ver seus empregados apenas em sua relação direta com o trabalho que executam, mas sim como seres multidimensionais, o que parece não estar ocorrendo na instituição abordada.

5. Considerações finais

O objetivo geral deste trabalho foi descrever e analisar como se encontra configurado o comprometimento organizacional dos servidores do Fórum Lafayette, Belo Horizonte (MG), em face das dificuldades enfrentadas pela organização diante da substituição e diminuição do quadro funcional, fruto do cumprimento de dispositivos legais. O modelo analítico adotado foi a abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991). A pesquisa empírica se caracteriza como de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa. Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas: levantamento documental (dados secundários que foram analisados por meio de análise documental),

questionários (dados primários tabulados estatisticamente, de forma uni e bivariada) e entrevistas (dados primários analisados por meio das técnicas de análise de conteúdo), caracterizando uma triangulação entremétodos.

Os dados foram apresentados na seguinte ordem: variáveis demográficas e funcionais dos participantes da pesquisa, sendo 330 respondentes do questionário e oito entrevistados; percepções iniciais dos pesquisados, relativas aos motivos de sua inserção na instituição e seus pontos positivos e negativos; o comprometimento organizacional analisado segundo a abordagem adotada, a partir dos dados coletados por meio dos questionários e também das entrevistas, incluindo-se resultados dos cálculos de testes de correlações estatísticas e comentários dos entrevistados; e outras questões relevantes para os entrevistados com mais tempo de casa, as quais dizem respeito aos impactos da mudança por eles presenciada.

Os resultados da pesquisa sugerem que os servidores do Fórum Lafayette encontram-se descomprometidos em função da falta de infraestrutura, a sobrecarga de trabalho, a falta de perspectivas no plano de carreira e principalmente a falta de valorização do servidor. Percebe-se que os principais fatores a mantê-los ligados à instituição são a estabilidade e os benefícios adquiridos, o que pode justificar os valores extremamente baixos encontrados para o que se considera um comprometimento forte do servidor com a organização.

Dessa forma, os dados apontam para um comprometimento, por parte dos servidores pesquisados, maior com sua própria carreira do que efetivamente com o fórum, fato preocupante, dada a instituição abordada, principalmente em função da sua importância social.

Entre as limitações do estudo, destacam-se duas: a opção pelo estudo de caso, que aprofunda, mas também limita, tendo em vista que não permite maiores generalizações dos resultados; e ter-se abordado apenas o Fórum Lafayette (Belo Horizonte, MG), sendo o Judiciário mineiro-brasileiro bem mais amplo.

Considera-se importante salientar que as principais contribuições desta pesquisa para a academia estão relacionadas à reflexão sobre os desafios e a realidade interna de uma instituição pública, no que diz respeito ao comprometimento organizacional pós-mudanças. Para a instituição, espera-se que as questões levantadas e os resultados obtidos fomentem discussões e reflexões acerca dos seus servidores, a fim de buscar alternativas que favoreçam um ambiente satisfatório para o desenvolvimento do trabalho, de modo que essa instituição possa se rever e agir, por meio de suas políticas e práticas de gestão de pessoas, rumo à melhoria junto a seu quadro funcional.

Diante da contribuição teórica aqui relatada e da consciência de ser este um campo de estudo em construção, recomenda-se a realização de outras pes-

quisas sobre o tema comprometimento em outros segmentos do setor público, bem como no próprio Judiciário mineiro, no sentido de permitir comparações entre as instâncias do Judiciário. Sugerem-se, também, comparações no tempo, por meio de estudos longitudinais que possibilitem, inclusive, investigação de relações causais. Em virtude do aprofundamento propiciado pela triangulação realizada, sugere-se diversificar as metodologias, utilizando-se as abordagens quantitativas e qualitativas (entremétodos), além de se ampliar as triangulações intramétodos. Por fim, percebe-se como contributiva a realização de estudos interorganizacionais que permitam comparar a realidade de diversas organizações e aprofundar a questão do comprometimento organizacional no Brasil.

Referências

- ABREU, L.C. *Comprometimento com a organização e a carreira: avaliação do grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica*. 161 f. Dissertação (mestrado em administração) — Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2004.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, v. 63, p. 1-18, 1990.
- ALLUTO, J.; HREBINIAK, L.G.; ALONSO, R. On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces*, v. 20, p. 448-454, 1973.
- AZJEN, I.; FISHBEIN, M. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1980.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. 228 f. Tese (doutorado em psicologia) — Universidade de Brasília, Brasília, 1994.
- BASTOS, A.V.B. Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: TAMAYO, A. et al. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Editores Associados, 1997. p. 105-127.
- 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.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. In: ENANPAD, 19., João Pessoa, 1995. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1995. v. 1, n. 6, p. 219-257.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENANPAD, 20., Angra dos Reis, 1996. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1996. p. 289-309.

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 de Empresas — RAE*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BASTOS, A.V.B.; COSTA, F.M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENANPAD, Florianópolis, 2000, *Anais...* Rio de Janeiro: AnpaD, 2000. 1 CD-ROM.

BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

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

BECKER, P.L. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Hucitec, 1999.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ASANASIEF, R.S.; SILVA, M.S. Comprometimento organizacional em instituições de pesquisa: diferença entre meio e fim. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 14., São Paulo, 1989. *Anais...* São Paulo: PAC/TO/FEA, 1989. 1 CD-ROM.

BRITO, A.P.M.P.; BASTOS, A.V.B. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. In: ENANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

CALDAS, M.P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo? *Revista de Administração de Empresas — RAE*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 29-41, jan./mar. 2000.

CASTRO, N.A. Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. In: HADAD, Sérgio (Coord.). *Trabalho e educação*. Campinas: Papyrus, 1992. p. 69-86.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.F.; CHANLAT, A. (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. v. 1, p. 21-45.

DAVEL, E.; VERGARA, S. Gestão de pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56.

ETIZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

DEMO, P. *Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.

FISHBEIN, M. A consideration of beliefs and their role in attitude measurement. In: FISHBEIN, M. (Org.). *Readings in attitude theory and measurement*. New York: Wiley, 1967. p. 257-266.

FLAUZINO, D.P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública — RAP*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 253-273, mar./abr. 2008.

FLEURY, M.T.L. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta — o caso brasileiro em contraponto com o japonês. *Revista de Administração de Empresas — RAE*, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 13-21, 1991.

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

HALABY, C.N.; WEAKLIEN, D.L. Worker control and attachment to the firm. *American Journal of Sociology*, v. 95, n. 3, p. 549-591, 1989.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. In: MAANEN, J.V. *Qualitative methodology*. London: Sage Publications, 1979.

KIESLER, C. A.; SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 3, p. 349-353, 1966.

MARCONE, M.A.; LAKATOS, E.M. *Fundamentos da metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDEIROS, C.A.F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENANPAD, 26., Salvador, 2002. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002. CD-ROM.

MEIRELLES, H.L. *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo: Malheiros, 1996.

MELO, M.C.O.L. et al. Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, F.C.; HONÓRIO, L.C. (Coord.). *Administração, metodologia, organização, estratégia*. São Paulo: Juruá, 2007. p. 67-79.

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

MEYER, J.P.; ALLEN, N. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, v. 61, p. 195-209, 1988.

MINAS GERAIS. Portaria DERHU 282/2006. *Diário Oficial de Minas Gerais*, Poder Judiciário, Belo Horizonte, Minas Gerais, 4 mar. 2006a. Disponível em: <www.iof.mg.gov.br/iodiario/tjmg/04032006/37.asp>. Acesso em: 3 out. 2008.

MINAS GERAIS. Portarias 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 389, DIAFO, 2006. *Diário Oficial de Minas Gerais*, Poder Judiciário, Belo Horizonte, Minas Gerais, 4 mar. 2006b. Disponível em: <www.iof.mg.gov.br/iodiario/tjmg/24062006/32.asp>. Acesso em: 2 out. 2008.

MINAYO, M.C.S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORAES, L.F.R. et al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. In: ENANPAD, 19., João Pessoa, 1995. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1995. v. 1, n. 6, p. 219-257.

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

MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Orlando, v. 14, n. 2, p. 224-247, Apr. 1979.

RITZER, G.; TRICE, H.M. An empirical study of Howard Becker's side-best theory. *Social Forces*, v. 47, p. 475-479, 1969.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SILVA, A.B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIQUEIRA, M.M.M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA, 8., 2000. *Anais...* Belo Horizonte: PUC-MG, 2000. p. 94-95.

SIQUEIRA, M.M.M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. 265 f. Tese (doutorado em psicologia) — Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Brookman, 2001.