

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO

**JOÃO BAPTISTA RÉUS LEITE DE ALBUQUERQUE SEGUNDO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

João Pessoa  
Abril 2013

JOÃO BAPTISTA RÉUS LEITE DE ALBUQUERQUE SEGUNDO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO  
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como Requisito Obrigatório à obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Robéria César Souto Maior

João Pessoa  
Abril 2013

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A345c Albuquerque Segundo, João Baptista Réus Leite de.  
Comprometimento organizacional: um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba./ João Baptista Réus Leite de Albuquerque Segundo. – João Pessoa: UFPB, 2013.

56f.:il.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Robéria César Souto Maior  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Comprometimento organizacional. 2. Comprometimento afetivo.  
3. Comprometimento instrumental. 4. Comprometimento normativo.  
I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(813.3)(043.2)

À Professora Orientadora Dr<sup>a</sup>. Robéria César Souto Maior,

Solicitamos examinar e emitir pronunciamento sobre o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno João Baptista Réus Leite de Albuquerque Segundo.

João Pessoa, 25 de março de 2013

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helen Silva Gonçalves  
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

---

---

---

---

---

JOÃO BAPTISTA RÉUS LEITE DE ALBUQUERQUE SEGUNDO

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL  
REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Robéria César Souto Maior  
Orientadora

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante  
Examinador

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso à minha mãe, Voleide Barbosa Leite de Albuquerque, exemplo de mulher guerreira e batalhadora que sempre me apoiou e me deu forças para não desistir e seguir em frente, mostrando-me que os obstáculos da vida apenas nos fortalecem e nos ensinam lições ímpares. Dedico ainda a meus avós maternos, Inácio Barbosa da Silva e Maria José da Silva (*in memoriam*) e à minha avó paterna, Maria das Dores Colaço Leite, que sempre estiveram presentes em minha caminhada e que sonhavam com a chegada deste momento.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder o dom da vida e por sempre estar do meu lado nos momentos em que mais precisei de sua força e de suas bênçãos.

À minha mãe, Voleide Barbosa, exemplo incomparável de dedicação, força, garra e fé.

Ao meu irmão, Janderson Barbosa, pela paciência e pelo bom-humor que me motivaram a chegar até aqui.

Ao meu pai, João Baptista, pelas palavras amigas.

À minha prima, Alexsandra e família e minha tia, Valdira e família por terem me acolhido em suas residências num momento de necessidade e que me ajudaram significativamente a atingir este objetivo.

Aos meus avós maternos, Inácio e Maria José (*in memoriam*), à minha avó paterna, Maria das Dores e à minha tia Valderez, pelos ensinamentos e lições durante a infância, ensinamentos estes que carrego até hoje.

À Professora Orientadora Dr<sup>a</sup>. Robéria César Souto Maior, pela paciência, pelos conselhos e pelo acolhimento como seu orientando.

Aos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, que contribuíram para a elaboração deste trabalho, disponibilizando seu tempo para responder os questionários.

Aos servidores pertencentes à Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, na qual desenvolvi meu estágio, especialmente Viviane Teódulo, Débora Queiroga, Lycya Magda, Ticiane Trindade, Socorro Dantas, Rosiana Ribeiro, Cristiana Targino, Emanuel Tavares, Allan William e Luiz Carlos, pelos ensinamentos e pela oportunidade de tê-los como verdadeiros amigos.

Aos meus amigos e colegas de estágio, Aline Cristina, Jéssica Ferreira e Laisson Lourenço, pela companhia, apoio e pelas risadas nos momentos de descontração.

A todos os professores que fazem parte do curso de Administração, pela transmissão de conhecimentos que contribuem para a formação profissional de seus alunos.

Aos meus colegas de curso, por todas as dificuldades e alegrias que passamos juntos.

A todos aqueles que contribuíram direta e indiretamente para o alcance deste objetivo.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se aos pobres de espírito, que nem gozam muito e nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.” (Theodore Roosevelt)

“Por vezes, sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.” (Madre Teresa de Calcutá)

ALBUQUERQUE SEGUNDO, João Baptista Réus Leite de. Comprometimento Organizacional: um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba. 56 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2013.

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de verificar quais os tipos de comprometimento organizacional existentes no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, localizado na Avenida Princesa Isabel, nº 201, Centro de João Pessoa, Paraíba. Constituindo-se no órgão máximo da Justiça Eleitoral no Estado, tem por finalidade planejar e coordenar o processo eleitoral nas eleições federais, estaduais e municipais, no âmbito do Estado da Paraíba. Para tanto, fez-se necessária a exposição de conceitos e estudos acerca do comprometimento organizacional, conteúdo este extraído de diversos artigos, livros e autores da área de Recursos Humanos. A pesquisa foi realizada com base na escala multidimensional de Meyer e Allen (1991), que mede através de seus dezoito indicadores, os três principais tipos de comprometimento organizacional: afetivo, instrumental e normativo. O primeiro enfoque relaciona-se a um forte vínculo emocional que liga o indivíduo à sua organização. O comprometimento instrumental refere-se à associação de perdas ou prejuízos que o empregado terá se optar por sua saída da organização. Já o comprometimento normativo se traduz no sentido de dever moral em relação ao empregado e sua entidade empregadora. Em sua metodologia, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa não-probabilística censitária intencional e um estudo de caso de natureza descritiva. Os dados foram coletados através de questionários e trabalhados mediante análise univariada. Em um primeiro momento, foi traçado o perfil sócio-demográfico dos servidores a fim de que se pudesse conhecer melhor suas características. Nos resultados, verificou-se a grande presença do enfoque afetivo entre os servidores da organização, tendo sido este o enfoque de maior atuação. Os outros enfoques também se mostraram presentes, mas com atuação moderada e níveis quase semelhantes de influência. É interessante e de grande validade para a organização que a mesma busque novas maneiras e métodos de consolidar melhor os níveis de comprometimento de seu corpo de funcionários, fazendo assim com que os objetivos e metas possam ser alcançados com maior qualidade.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Comprometimento afetivo. Comprometimento instrumental. Comprometimento normativo.

## LISTA DE SIGLAS

<b>ACS-</b> Affective Commitment Scale.....	31
<b>ARH-</b> Administração de Recursos Humanos.....	19
<b>CCS-</b> Continuance Commitment Scale.....	31
<b>ECON-</b> Escala de Comprometimento Organizacional Normativo.....	28
<b>OCQ-</b> Organization Commitment Questionnaire.....	26
<b>TRE-PB-</b> Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.....	14

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1-** Diferentes bases do comprometimento e autores seminais.....25

**Quadro 2-** Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....32

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Perfil dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.....	38
<b>Tabela 2-</b> Distribuição de frequência do enfoque afetivo (A).....	40
<b>Tabela 3-</b> Distribuição de frequência do enfoque instrumental (I).....	42
<b>Tabela 4-</b> Distribuição de frequência do enfoque normativo (N).....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Administração de Recursos Humanos.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Comportamento Organizacional.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Comprometimento Organizacional.....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Enfoque Afetivo.....	26
2.3.2 Enfoque Instrumental.....	27
2.3.3 Enfoque Normativo.....	28
2.3.4 Enfoque Comportamental.....	29
2.3.5 Enfoque Sociológico.....	29
2.3.6 Modelo Multidimensional de Meyer e Allen.....	30
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Objeto de Estudo.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Definição da população-alvo.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4 Instrumento de coleta de dados.....</b>	<b>36</b>
<b>3.5 Método de Análise e Interpretação dos dados.....</b>	<b>37</b>

<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 Perfil dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 Identificação do Comprometimento Organizacional.....</b>	<b>40</b>
4.2.1 Enfoque Afetivo.....	40
4.2.2 Enfoque Instrumental.....	42
4.2.3 Enfoque Normativo.....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>47</b>
<b>6 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, uma das inúmeras preocupações das organizações quando se trata de pessoas, se refere ao bem-estar dos funcionários e ao engajamento que os mesmos tem em relação às suas atividades de trabalho. É importante que toda organização esteja preocupada em como os seus funcionários se encontram em seu ambiente laboral a fim de que possam identificar forças e fragilidades, oportunidades e ameaças que circundam a organização.

Para isso, faz-se necessário que os gestores das organizações verifiquem em que nível de comprometimento organizacional se encontram seus funcionários para que, então, possam tomar decisões a partir do que for percebido e contribuir para que o quadro de pessoal possa se focar e atingir os objetivos e metas empresariais. Como os funcionários se relacionam com as tarefas diárias, qual a importância que dão para elas e quais as prioridades que são dadas para atingir os objetivos são algumas questões a serem descobertas analisando-se o comprometimento dos funcionários.

Sendo assim, o presente trabalho de conclusão de curso analisou quais os níveis predominantes do comprometimento organizacional encontrados no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba (TRE-PB), órgão máximo da Justiça Eleitoral no Estado, situado no Centro de João Pessoa, Paraíba. De acordo com Medeiros (2003), o modelo mais aceito entre os pesquisadores da área na compreensão do tema é o proposto por Meyer e Allen (1991), composto pelos enfoques afetivo, instrumental e normativo.

A estrutura deste trabalho foi assim definida: a primeira parte corresponde à delimitação do tema e elaboração da problemática de pesquisa. Em seguida são apresentados os objetivos da pesquisa, com a determinação do objetivo geral e dos objetivos específicos. Depois, é apresentada a justificativa necessária para a elaboração e desenvolvimento deste trabalho. No próximo item, é realizado um levantamento teórico acerca da literatura existente na área. Em seguida, é descrita a metodologia que caracteriza o estudo como sendo de natureza descritiva e abordagem qualitativa-quantitativa. Na sequência, são evidenciados os resultados e a análise dos dados coletados mediante aplicação de questionários, caracterizando o enfoque afetivo do comprometimento organizacional como sendo o de maior atuação no TRE-PB. Por fim, são apresentadas as considerações finais, recomendações e limitações do estudo.

## 1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa

O mundo globalizado de hoje se mostra cada vez mais competitivo e ressalta a importância em se manter focado no alcance dos objetivos. Essa é uma das preocupações que circundam as organizações que estão interessadas em manter seu quadro de pessoal vinculado às metas organizacionais. Contudo, de acordo com Nepomuceno (2003), para que os funcionários sejam o diferencial competitivo das empresas é necessário que estejam comprometidos com a organização.

O estudo do comprometimento organizacional tem sido alvo de exploração ao longo das últimas quatro décadas, tanto internacionalmente quanto nacionalmente (LIMA, 2008). A autora ainda comenta que os elementos do mundo do trabalho envolvem originariamente as organizações e as pessoas que nelas trabalham. Se antes, a relação entre essas duas variáveis era conflituosa e antagonica, no atual contexto dos negócios, sente-se a necessidade de harmonia para se ter funcionários comprometidos. Nesse sentido, os objetivos organizacionais precisam ser alcançados em consonância com os objetivos pessoais e profissionais do funcionário. Com esse intuito, as organizações buscam adequar suas características às necessidades e desejos de seu quadro funcional.

Há estudos que mostram que o comprometimento organizacional é via de mão dupla: tanto os funcionários precisam ser comprometidos quanto a organização precisa oferecer condições para esse comprometimento. De acordo com o pensamento de Melo (2011), as organizações precisam estar preparadas para receber este novo profissional que busca o comprometimento profissional aliado a novos benefícios sociais, acadêmicos e pessoais e em troca, receberão um gestor cada vez mais preparado para novos desafios e seguro na tomada de decisões.

O pensamento de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (*apud* SILVA, 2005, p. 23), evidencia um pouco do que seria o comprometimento organizacional: é o estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização, bem como a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios, “desde o nascimento e ao longo do percurso de sua existência, todo indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, dentre outros”.

No trabalho de Mendoza, Medeiro e Costa (2007), a pesquisa sobre comprometimento parece indicar que este seria uma resposta do indivíduo a organizações que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e de desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.

O comprometimento organizacional é uma das formas utilizadas para se compreender melhor a relação indivíduo/organização, para trabalhar o potencial do conjunto, não só de uma pequena parte privilegiada, podendo proporcionar uma melhor qualidade de vida. Utilizar o comprometimento como meta constante no sentido do apoio à gestão empresarial pode ser uma forma de vantagem competitiva, já que o foco no capital não é o objetivo principal, mas uma consequência da adoção de uma política de valorização do capital humano para a criação do conhecimento nas organizações (NEPOMUCENO, 2003).

O trabalho aqui exposto foi desenvolvido com servidores do TRE-PB, que tem por finalidade planejar e coordenar o processo eleitoral nas eleições federais, estaduais e municipais, no âmbito do Estado da Paraíba.

Diante do exposto, percebeu-se a necessidade de verificar o nível de comprometimento dos funcionários em relação ao trabalho desempenhado. Sendo assim, procurou-se responder ao seguinte questionamento:

Quais os tipos de comprometimento organizacional existentes entre os servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar quais os tipos de comprometimento organizacional existentes entre os servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar o perfil sócio-demográfico dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba;
- Descrever a gradação do enfoque afetivo;
- Apresentar a gradação do enfoque instrumental;
- Identificar a gradação do enfoque normativo.

### 1.3 Justificativa

O comprometimento dos funcionários em relação ao seu ambiente de trabalho e à organização é um item bastante relevante na área de Recursos Humanos. As justificativas da escolha do tema devem ser baseadas em três importantes pontos: a importância desta pesquisa para a instituição de ensino (Universidade Federal da Paraíba), a importância para a organização estudada (Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba) e a relevância e contribuição que esse estudo trará para o discente que desenvolverá a pesquisa.

A Universidade, baseada em seus três pilares (ensino, pesquisa e extensão), procura desenvolver os discentes de maneira a qualificá-los, dando-lhes atributos que serão necessários para a inserção de novos profissionais no mercado de trabalho. Através do desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, consegue-se por em prática as teorias desenvolvidas em sala de aula. Para a organização, um estudo que analise o nível de comprometimento de seu quadro de funcionários parece ser bem-vindo, pois através desse instrumento, pode-se dimensionar os índices pretendidos, auxiliando na tomada de decisões e implantando alternativas que busquem aumentar os níveis de eficácia e eficiência. Para o aluno, o desenvolvimento de trabalhos de natureza acadêmica contribui de forma significativa para o crescimento pessoal e profissional. É a hora de associar a gama de informações aprendidas em sala de aula a um caso específico de qualquer organização, seja ela pública, privada ou não-governamental.

Os trabalhadores e empresários também são uma parte a ser beneficiada pelo desenvolvimento da pesquisa. Trabalhadores satisfeitos, motivados e comprometidos irão produzir mais e conseqüentemente também deixarão os empresários mais conscientes de que os funcionários estarão envolvidos com as metas e os resultados.

Também é necessário levar em consideração para a elaboração da justificativa de pesquisa, a oportunidade e a viabilidade de desenvolver o projeto. Quanto à oportunidade, a análise do comprometimento em ambiente laboral trouxe uma nova visão, que determina o relacionamento com a organização. Os temas que foram abordados podem se transformar em instrumentos de desenvolvimento e valorização da força de trabalho, fazendo com que os funcionários se sintam comprometidos com os objetivos da organização. Através dessa pesquisa, a organização poderá conhecer melhor o quadro de funcionários e poderá estabelecer relações entre as variáveis analisadas e assim, tomar decisões mais confiáveis. Em relação à viabilidade, verificou-se uma certa facilidade quanto ao acesso aos dados da organização, visto que se trata de um órgão público federal.

No ambiente atual, é cada vez mais perceptível a importância que é dada ao comprometimento organizacional. Um ambiente comprometido parece favorecer o alcance primário dos objetivos empresariais como a eficiência, a produtividade, a qualidade dos serviços, a lucratividade ou a liderança da organização no mercado.

Sendo assim, de maneira geral, não só para os agentes internos à organização, mas também para os agentes externos, juntamente com a sociedade em geral, mostra-se relevante o desenvolvimento deste trabalho, pois se trata de um tema que é alvo de preocupação de inúmeras organizações, contribuindo para que um diagnóstico da situação possa ser feito, verificando o comprometimento dos servidores no ambiente em que desenvolvem suas atividades. Além disso, esse tema ainda não fora alvo de estudos da organização supramencionada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos e as teorias necessárias para a compreensão e o embasamento teórico desta pesquisa. Na primeira seção, será abordada a importância da Administração de Recursos Humanos entre os indivíduos de uma organização. Posteriormente, apresentam-se os construtos que mantêm intrínseca relação com o tema central deste trabalho. Por fim, serão expostas e detalhadas as bases que compõem o comprometimento organizacional.

### 2.1 Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH) vem se destacando ao longo dos anos não só em âmbito organizacional, mas também no cotidiano de cada indivíduo. É perceptível como o comportamento das pessoas dentro das organizações reflete os sentimentos que permeiam essa relação, demonstrando como os funcionários se sentem, o que querem e o que almejam para seu futuro.

Depois da Segunda Guerra Mundial, as organizações sofreram profundas transformações, transformações essas que foram intensificadas com a globalização. “Muitas organizações tiveram que se diferenciar, pois o mercado se tornou altamente competitivo, e os gestores tiveram que buscar a qualidade na seleção e no comportamento da mão-de-obra” (PEREIRA, 2008, p.16).

Na sociedade moderna, percebe-se claramente que uma das vantagens competitivas que impulsiona o desenvolvimento das organizações diz respeito à relação estabelecida entre estas e seus funcionários. De acordo com Baía *et al.* (2006), o estudo do tema comprometimento organizacional está inserido no contexto de preocupação das organizações em entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecendo as variáveis que lhe motivam, lhe engajam, e o tornam produtivo para as organizações. Medeiros *et al.* (2002) anunciam que as empresas têm despendido grande esforço na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a se comprometer com as organizações.

Dessa forma, para se estabelecer os conceitos iniciais acerca do objeto deste estudo, é necessário apresentar definições importantes que se relacionem com o comprometimento organizacional.

## 2.2 Comportamento Organizacional

Vários estudiosos contribuíram para que esse tema se tornasse alvo de inúmeras pesquisas. Para Leite (2008), essa expressão é comumente utilizada em todo o mundo para denominar as habilidades humanas, incluindo motivações, comportamentos, comunicações intra e interpessoal, desenvolvimento de atitudes, poder de liderança, estruturas e processos grupais, percepção, aprendizado, conflitos, mudança, planejamento e organização humana do trabalho. Sobre sua relação com a Administração, é dito que

a história do comportamento organizacional está enraizada na abordagem comportamental à administração, ou a crença de que a atenção específica dada às necessidades dos funcionários cria maior satisfação e produtividade. Ao contrário da ênfase largamente técnica da administração científica, um tema comum da abordagem comportamental é a necessidade de focar as pessoas (DUBRIN, 2003, p. 8).

Dubrin (2003) assim define comportamento organizacional: é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento.

Outros autores corroboram e acrescentam sobre o comportamento organizacional:

O Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações de serviços. Onde quer que estejam as organizações, existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.22).

Nepomuceno (2003) afirma ainda que

“O sucesso de uma organização complexa é substancialmente influenciado pelo desempenho de diversos grupos que interagem entre si por toda a hierarquia da empresa. Esses mesmos grupos podem afetar tanto positiva como negativamente a satisfação e o desempenho de seus integrantes, a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços e mais uma variedade de metas organizacionais” (NEPOMUCENO, 2003, p. 10).

Para Dubrin (2003), as habilidades do comportamento organizacional podem ser desenvolvidas segundo um modelo geral de aprendizado que inclui o uso de conhecimento conceitual e diretrizes comportamentais, exercícios experimentais e *feedback* sobre a utilização de habilidades. A estrutura para estudar o comportamento organizacional enfatiza a interconexão de três níveis de informação: indivíduos, grupos e relações interpessoais, o sistema organizacional e o ambiente global.

Um dos temas que se relaciona de maneira intrínseca com o Comportamento Organizacional refere-se ao comprometimento que os servidores mantêm com sua organização, assunto este abordado no item que se segue.

### **2.3 Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional é um dos temas que as organizações mais desenvolvem junto ao seu quadro de funcionários. Siqueira (2008) discorre sobre sua origem:

Os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora com raízes bem mais antigas, tem um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional (SIQUEIRA, 2008, p.49).

Para Bandeira, Marques e Veiga (2000), o termo foi definido de forma a gerar diversas interpretações, consistindo em atitude ou orientação para a organização, que une a identidade da pessoa à empresa. Pode ser um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações entre os atores organizacionais; ou um estado em que o indivíduo se torna ligado à organização por suas ações e crenças ou ainda a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo.

A satisfação no trabalho é um dos temas importantes estudados na Área de Recursos Humanos e refere-se à afinidade que o indivíduo mantém em relação ao seu trabalho. É importante que toda organização esteja preocupada em como os funcionários se encontram em pleno ambiente laboral a fim de que possam identificar forças e fragilidades, oportunidades e ameaças que circundam a organização.

Segundo Robbins (2009), o termo satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho. Para Davis e Newstrom (1992), satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com

os quais os empregados veem seu trabalho. Já para Wagner III e Hollenbeck (2004), a satisfação refere-se a um “sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes ao próprio trabalho”.

Robbins (2009) mostra a relação entre a satisfação e a produtividade. Ele relata que as primeiras impressões sobre essa relação poderiam ser resumidas na frase “Um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo”. Atualmente, com base em uma abrangente revisão das evidências, pode-se concluir que a produtividade é que conduz à satisfação, não o inverso. Se um trabalho é bem realizado, é natural que o trabalhador se sinta bem com isso. Além disso, supondo-se que a empresa recompense a produtividade, os altos níveis provavelmente resultarão em reconhecimento verbal, aumento salarial e probabilidade de promoção. Essas recompensas, por sua vez, vão elevar seu nível de satisfação no trabalho.

Davis e Newstrom (1992) mostram que o nível de satisfação no trabalho entre diferentes grupos ocupacionais não é constante e apresenta-se relacionado a um determinado número de variáveis. Isto permite aos administradores identificarem quais grupos estão mais suscetíveis a apresentarem problemas comportamentais associados com a insatisfação. As variáveis-chave dizem respeito à idade, nível ocupacional e ao tamanho da organização.

Para Graça (*apud* DEL MAESTRO FILHO, 2004), satisfação é uma atitude que pode ser verbalizada e medida por intermédio de opiniões e percepções e, como tal, é distinta de um comportamento observável, e ainda ressalta que a satisfação no trabalho resulta da avaliação periódica que uma pessoa faz de forma instantânea e empírica do grau de realização dos seus valores, necessidades, preferências e expectativas profissionais.

Já para Cura (*apud* MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), a satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado e esse interesse decorre da influência que a mesma pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitudes, comportamento profissional, social, tanto com repercussões para a vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações. Os estudos sistematizados sobre satisfação no trabalho iniciaram-se na década de 30 (KLIJN, 1998) e desde então têm despertado o interesse de profissionais de saúde e de pesquisadores das mais diversas áreas.

Fraser (1983) esclarece que satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição. Para ele, uma parte dessa dificuldade decorre de a satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato.

Martinez e Paraguay (2003) afirmam que a satisfação no trabalho tem sido definida de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais frequentes referem-se à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, opostos.

Naves e Dela Coleta (2003) afirmam que o estudo do comprometimento organizacional objetiva auxiliar as organizações a encontrarem estratégias de gerenciamento de seu pessoal que o tornem mais satisfeito, mais envolvido com a empresa e, por conseguinte, mais produtivo. Baía *et al.* (2006) citam que o envolvimento no ambiente de trabalho e o comprometimento passaram a ter relevância para a produtividade e nível de qualidade no trabalho; velocidade na internalização de novas tecnologias e de novos conhecimentos; otimização da capacidade; criação de oportunidades para aplicação das competências e velocidade de respostas para o ambiente/mercado.

Medeiros (2003) mostra que o comprometimento vai além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização. Mowday, Porter e Steers (*apud* MEDEIROS, 2003, p. 36) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização”.

Medeiros e Enders (1998) destacam que na década de 1990, atenção especial foi dada, pelos pesquisadores do comprometimento, à validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen. Neste modelo, os autores abordam o comprometimento organizacional em três bases: afetiva, instrumental e normativa.

A partir dessa constatação, Meyer e Allen (*apud* BAÍA *et al.*, 2006), preconizaram um modelo de três dimensões básicas que pode assumir esse estado psicológico e que expressam os conceitos da seguinte forma: o *enfoque afetivo* corresponde ao grau que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado com sua empresa e nela permanece porque quer; o *enfoque normativo* diz respeito ao grau em que o colaborador possui um sentimento de obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização e nela permanece porque sente que deve; o *enfoque instrumental* é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa e nela permanece porque precisa.

Meyer e Allen (*apud* BOTELHO; PAIVA, 2011, p. 1252-1253) conceituam que

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

A falta de comprometimento das pessoas com o grupo em que estão inseridos gera uma série de problemas, como identificados por Baía *et al.* (2006, p.3), entre eles:

pouco engajamento com as atividades, ou seja, os integrantes não se entregam às atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as atividades, aceitam trocá-lo por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; diante de problemas, os integrantes não se empenham para resolvê-los porque não se sentem parte do grupo e não se veem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar; integrantes com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, ideias, dedicação; gera maior risco de reclamações e desentendimentos; integrantes não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; sem comprometimento, os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; a falta de comprometimento dos integrantes gera uma fuga pela responsabilidade, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

Como resumem Baía *et alli* (2006), o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização.

Uma lacuna na pesquisa do comprometimento apontada por Meyer e Allen (*apud* Medeiros *et al.*, 2002) foi a de que poucas pesquisas têm sido conduzidas para avaliar quais benefícios obtêm os empregados por serem comprometidos.

Por isso, Mowday (*apud* MEDEIROS *et al.*, 2002) indica cinco áreas como futura direção para a pesquisa do comprometimento organizacional: (1) avançar na compreensão do processo por meio do qual determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento; (2) verificar se o comprometimento pode ser uma variável interveniente, ligando os sistemas de recursos humanos ao desempenho empresarial; (3) estabelecer claramente se o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas

de recursos humanos e os resultados organizacionais; (4) verificar se o comprometimento organizacional é mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que em outros, com relação à obtenção de resultados financeiros positivos e (5) desenvolver novos métodos de coleta e de mensuração do comprometimento, em detrimento do uso atual de questionários que o autor considera invasivo e caro, sugerindo a coleta eletrônica e a utilização de indicadores diferenciados, tais como produtividade, clima, cultura e retenção.

De maneira geral, ao autores que tratam deste tema em sua literatura sintetizam o que seria cada tipo de comprometimento: o comprometimento afetivo ocorre quando o funcionário deseja permanecer na organização devido a ligações emocionais. O comprometimento contínuo (instrumental) existe quando uma pessoa deve permanecer na organização porque precisa dos benefícios e do salário e não consegue encontrar outro emprego. O comprometimento normativo parte dos valores do funcionário. A pessoa acredita que deve este comprometimento para a organização, com base em sua crença de que essa é a coisa certa a se fazer.

O Quadro 1 que se segue, extraído de Siqueira (2008), que se inspirou em Swailes (2002), oferece uma visão sintética da diversidade que marca a mensuração das diferentes bases do comprometimento organizacional, destacando aqueles autores que produziram reflexões iniciais sobre cada uma das dimensões do comprometimento organizacional.

**Quadro 1-** Diferentes bases do comprometimento e autores seminais

<b>Bases de Comprometimento</b>	<b>Autores seminais</b>
Comprometimento afetivo ou atitudinal- baseado na aceitação dos objetivos da organização.	Etzioni (1961): Envolvimento moral. Kanter (1968): Comprometimento de coesão Porter <i>et al.</i> 1974 Mowday <i>et al.</i> (1982) O'Reilly e Chatman (1986): internalização
Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental- baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização.	Becker (1960): <i>side-bets</i> Kanter (1968): comprometimento de continuação Meyer e Allen (1984) O'Reilly e Chatman (1986): <i>compliance</i>
Comprometimento normativo- baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização.	Kanter (1968): comprometimento de controle O'Reilly e Chatman (1986): identificação Meyer, Allen e Smith (1993)
Comprometimento comportamental- vínculo com ações.	Kiesler e Sakamura (1966) Salancik (1977, 1982)

**Fonte:** Siqueira (2008, p. 54)

Na sequência apresenta-se descrição detalhada dos tipos de comprometimento organizacional: afetivo, instrumental, normativo, comportamental e sociológico, baseados na literatura sobre o tema e estudados por diversos teóricos da área de Recursos Humanos.

### 2.3.1 Enfoque Afetivo

De acordo com Lima (2008, p.21), é chamado de atitudinal e representa o enfoque mais amplamente estudado do comprometimento organizacional. Relaciona-se à natureza do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização.

Suas bases se fundamentam nas teorias de Etzioni (1975), sendo esta abordagem mais tarde aprimorada com os trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979), conforme demonstram Naves e Dela Coleta (2003). Para os autores, estar comprometido com a organização significa a identificação e o envolvimento com a organização. O indivíduo comprometido realiza um esforço considerável em prol da organização. Assim, eles o caracterizam como: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (2) uma tendência a manifestar um esforço considerável em favor da organização; e (3) a manifestação de um forte desejo de permanecer como membro da organização.

Como assinalam Botelho e Paiva (2011), os trabalhos desenvolvidos pelos estudiosos permitiram a validação de um instrumento para medir o comprometimento organizacional: o OCQ — *Organization Commitment Questionnaire* (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979). No Brasil, o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Asanasief e Silva (1989) e obteve índice de consistência interna elevado. Botelho e Paiva (2011) ainda demonstram que depois desse estudo pioneiro, diversos outros se seguiram no Brasil.

Sob esse ponto de vista,

o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização” (BANDEIRA; MARQUES; VEIGA, 2000, p. 135).

Baseados em múltiplas contribuições e sob o ponto de vista de Rego e Souto (*apud* Baía *et al.*, 2006), é feita a síntese dos principais antecedentes do comprometimento afetivo: liderança transformacional; o apoio organizacional, do supervisor e dos colegas; recepção de

*feedback* relativa ao desempenho; as funções desafiantes; percepção de que os valores organizacionais têm orientação humanista e visionária; e, percepção de que as organizações utilizam-se de práticas justas (tanto no âmbito interno como no externo) e de que são socialmente responsáveis.

### 2.3.2 Enfoque Instrumental

O comprometimento organizacional com enfoque instrumental, na visão de Medeiros (*apud* LIMA, 2008, p. 22-23),

apresenta-se como um conceito cognitivo originado quando o indivíduo acredita no sentido da utilização de relação de troca econômica com a organização, avaliando o quanto tal troca mútua lhe traz benefícios e se deve, ou não, manter essa relação de trabalho. Ainda consoante Medeiros (2003), esse vínculo está relacionado aos benefícios como privilégios ocupacionais e planos específicos de aposentadorias, que levam o indivíduo a uma reflexão que não poderá repor, caso venha a desincorporar-se da organização.

Sob a ótica de Becker (*apud* NEPOMUCENO, 2003), esse enfoque é considerado a segunda grande vertente do tema. Ele 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.

Os trabalhos de Bandeira, Marques e Veiga (2000) articulam acerca do enfoque instrumental dizendo que este se originou nos trabalhos de Becker (1960), traduzindo o comprometimento como função da percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na empresa, enquanto perceber benefícios nessa escolha. Caso os investimentos realizados por ele sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização.

Como demonstram em sua obra, Naves e Dela Coleta (2003) afirmam que o comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas, num primeiro momento, por Ritzer e Trice (1969) e, posteriormente, por Hrebiniak e Alluto (1972). Medeiros *et al.* (2002) corroboram com a informação acima e incluem que a escala de Ritzer e Trice (1969) era composta de uma pergunta aos respondentes, inquirindo se eles definitivamente mudariam de emprego e de organização, se estavam indecisos, ou se definitivamente não mudariam, caso não recebessem um pequeno ou grande aumento em

relação a cinco variáveis (salário, função, status, responsabilidades e funções de crescimento).

### 2.3.3 Enfoque Normativo

De acordo com este enfoque, Baía *et al.* (2006, p. 7) afirmam que

os funcionários que possuem algum grau de comprometimento normativo se sentem presos à organização. As empresas possuem diversas formas de fazer com que seus funcionários sintam que não podem abandoná-la, como clubes de campo, onde existe grande contato entre os funcionários, formando assim uma grande 'família'; fortes regras de conduta e forte missão, fazendo com que o empregado pense que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos e o fato de o empregado ter entrado na empresa via outra pessoa que já se encontrava dentro dela, havendo uma 'dívida' com quem os indicou.

Para Nepomuceno (2003), o enfoque normativo centra-se na estrutura das atitudes, em que as pressões normativas preparariam o indivíduo para se comportar em conformidade com os padrões internalizados, procurando dessa forma, articular dois planos de análise: o individual, através da motivação e do comportamento e o organizacional, por meio do conceito de cultura.

Lima (2008) retrata que os trabalhos sobre o enfoque normativo foram desenvolvidos por McGee e Ford (1987) e afirma que um indivíduo permanece numa empresa devido ao sacrifício pessoal de deixar a organização. Este sacrifício pessoal é vinculado às pressões normativas e são advindas da cultura organizacional, na forma de uma missão muito forte e das normas e regras da empresa.

Allen e Meyer (*apud* BOTELHO; PAIVA, 2011) desenvolveram uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Os autores acima esclarecem que 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).

### 2.3.4 Enfoque Comportamental

Nepomuceno (2003, p. 24) expõe sobre o enfoque comportamental, afirmando que

esse enfoque foi influenciado pela Psicologia Social e tem o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes. Dentro desse enfoque, a avaliação do compromisso não se restringe às comunicações verbais dos trabalhadores. O comprometimento caracteriza-se por um construto observável de comportamentos realizados, que superam as expectativas normatizadas pela organização.

Ricco (*apud* LIMA, 2008) relata que o comprometimento organizacional com enfoque comportamental pode ser comparado com sentimentos de auto-responsabilidade por determinadas ações, especialmente se os sentimentos são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Assim, o comprometimento organizacional será equiparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o indivíduo a ter determinadas atitudes que, por sua vez, poderão manifestar-se ou refletir em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização.

Para Bastos (*apud* BOTELHO; PAIVA, 2011), apoiado em Salancik (1991), 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: (I) volição: a percepção de que a ação foi praticada por livre escolha faz com que o trabalhador se sinta responsável pelo ato; (II) 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 (III) 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.

### 2.3.5 Enfoque Sociológico

Flausino e Borges-Andrade (*apud* BOTELHO; PAIVA, 2011) destacam que 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.

Consoante as ideias de Nepomuceno (*apud* LIMA, 2008, p. 25), o enfoque sociológico, também chamado de enfoque da autoridade no trabalho,

partilha a influência de correntes distintas do pensamento sociológico de Becker e Halaly, que analisam o apego à organização empregadora, reunindo as ideias de Weber (especialmente a sua Teoria da Autoridade) e de teóricos marxistas como Edwards e Bunaloy. O comprometimento organizacional, nessa ótica, é tratado como uma resultante das relações de autoridade, determinadas pelo empregador com intenção de controlar e subordinar os trabalhadores no contexto do trabalho.

Nepomuceno (2003) finaliza afirmando que o indivíduo não está vinculado à organização apenas pelo dinheiro ou pela afetividade, mas também pela consequência da legitimidade da relação entre autoridade e subordinação.

Apresentados os diversos enfoques do comprometimento organizacional, é apresentado adiante o modelo multidimensional de comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), que serviu de base para esta pesquisa.

### 2.3.6 Modelo Multidimensional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (*apud* BOTELHO; PAIVA, 2011) 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; MEYER, 1990, p. 3).

Meyer e Allen (*apud* LIMA, 2008) evidenciam que o construto do comprometimento organizacional é baseado em três enfoques:

- I- Comprometimento afetivo ou *affective commitment*- comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização- o indivíduo sente que quer permanecer na organização (baseado no desejo);
- II- Comprometimento instrumental ou *continuance commitment*- comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização- o indivíduo sente que tem necessidade de permanecer (baseado na necessidade);
- III- Comprometimento normativo ou *obligation commitment* (depois foi reconceituado como *normative commitment*)- comprometimento como obrigação em permanecer na organização- o indivíduo sente que deve permanecer (baseado na obrigação).

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

Mais tarde, McGee e Ford (*apud* NAVES E DELA COLETA, 2003), aplicando as escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1991), utilizando a análise fatorial, verificaram o surgimento de uma nova dimensão do comprometimento, denominada normativa, composta de itens que refletiam o sacrifício pessoal do empregado na hipótese de deixar a organização.

Medeiros *et al.* (2002) mostram que as escalas desenvolvidas por Meyer e Allen são de dois tipos: uma escala com 24 itens e outra reduzida a 18 itens. As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato Likert. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização de suas teorias. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991, e 1993, foram de grande valia para a operacionalização dos conceitos na literatura do comprometimento.

Em resumo, é apresentado o Quadro 2, extraído de Rego (2003) que sintetiza os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional conforme o modelo multidimensional desenvolvidos por Meyer e Allen (1991).

**Quadro 2-** Os três componentes mais comuns do comprometimento organizacional

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado Psicológico</b>
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou do dever moral de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer	Obrigaçã
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

**Fonte:** Rego (2003).

Foi através do modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991) que esse trabalho se desenvolveu, levando-se em consideração os três enfoques já explicitados: afetivo, instrumental e normativo.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Depois de apresentada a fundamentação teórica pertinente ao tema em estudo, é hora de elucidar todo o traçado metodológico que permeou o desenvolvimento desta pesquisa. Com esse intuito, são apresentados o delineamento da pesquisa, a caracterização da organização pesquisada, a definição da população-alvo e o tipo de amostra, o instrumento de coleta de dados e, por último, o método de análise e de interpretação dos dados coletados.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Sob a ótica de Marconi e Lakatos (1999, p. 32-33),

a seleção do instrumental metodológico está diretamente relacionada com o problema a ser estudado; a escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação.

As autoras acrescentam ainda que tanto os métodos quanto as técnicas devem se adequar ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar e aos tipos de informantes com que se vai entrar em contato.

Os variados tipos de pesquisa são classificados com base em seus objetivos. Por isso, a natureza deste trabalho se enquadra no caráter descritivo:

As pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 1991, p.46).

Mueller (2007) afirma que a pesquisa descritiva tem o objetivo de identificar as características de um determinado problema ou questão e descrever o comportamento dos fatos e fenômenos. Em geral, baseia-se em amostras grandes e representativas e, por isso, a metodologia mais adequada é o *survey*. Os métodos mais utilizados para levantamentos dos dados são o questionário e a entrevista e para a análise é comum o uso de *softwares* estatísticos.

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é o estudo de caso. Conforme Yin e Martins (*apud* MUELLER, 2007), trata-se de uma estratégia utilizada para investigar um fenômeno social complexo. É considerada uma estratégia de pesquisa abrangente para as pesquisas sociais e é uma forma de investigação empírica, pois analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. A estratégia tem sido utilizada frequentemente nas Ciências Sociais.

De acordo com Kolhbacher (*apud* MUELLER, 2007), o estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real e onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. Ele possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa. Apesar do caráter qualitativo, o estudo de caso pode utilizar dados quantitativos para sua realização, ou ambos.

Quanto à abordagem deste estudo, verifica-se que possui tanto a presença de características quantitativas como de características qualitativas. De acordo com Gonçalves e Meirelles (2004), o método quantitativo é considerado adequado quando se deseja conhecer a extensão (estatisticamente) do objeto de estudo, do ponto de vista do público pesquisado. Aplica-se nos casos em que se busca identificar o grau de conhecimento, as opiniões, impressões, seus hábitos, comportamentos, seja em relação a um produto, sua comunicação, serviço ou instituição.

Já para explicitar o método qualitativo, os mesmos autores acrescentam que este método é o mais adequado para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com a preocupação primordial de entendê-los em maior profundidade.

Dessa forma, caracteriza-se este estudo como sendo de natureza qualitativa-quantitativa, com a predominância desta última.

### **3.2 Objeto de Estudo**

O trabalho foi desenvolvido no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba que está localizado à Avenida Princesa Isabel, nº 201, CEP 58.013-250, no Centro de João Pessoa, Paraíba, constituindo-se no órgão máximo da Justiça Eleitoral no Estado tendo como instância superior, em matéria eleitoral, o Tribunal Superior Eleitoral, sediado em Brasília - Distrito Federal. É composto pelo Edifício-sede e 77 zonas eleitorais distribuídas por todo o estado.

A finalidade do TRE-PB é planejar e coordenar o processo eleitoral nas eleições federais, estaduais e municipais, no âmbito do Estado da Paraíba. Compete, também, ao

Tribunal, julgar os recursos interpostos das decisões dos Juízes e Juntas Eleitorais do Estado, bem como, os processos originários e administrativos do próprio Tribunal; registrar os partidos e candidatos a cargos eletivos de Governador, Senador, Deputado Federal e Estadual, assim como, receber e analisar a prestação de contas dos mesmos, prestadas ao final de cada campanha estadual; analisar as prestações de contas anuais dos órgãos regionais dos partidos políticos; elaborar e fiscalizar o calendário estadual de propaganda eleitoral; proceder à anotação e cancelamento dos diretórios estaduais e municipais dos partidos políticos; julgar as impugnações relativas aos pedidos de registros de candidaturas e as arguições de inelegibilidade; designar os Juízes Titulares das Zonas Eleitorais do Estado da Paraíba e administrar o Cadastro de Eleitores ( TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA, 2011).

A organização pesquisada tem como missão, visão de futuro e valores as informações a seguir, conforme o Estatuto da organização (2011):

**Missão:** garantir os meios efetivos que assegurem à sociedade paraibana a plena manifestação de sua vontade, pelo livre exercício do direito de votar e ser votada em eleições legítimas, assim como, atender com excelência os cidadãos, conscientizando-os do seu papel na estrutura social.

**Visão de Futuro:** ser referência nacional na gestão de procedimentos e processos administrativos e judiciais, mediante o desenvolvimento dos seus agentes e da instituição, visando ser continuamente reconhecido como modelo de administração gerencial eficiente, eficaz e efetiva.

**Valores:** coerência, comprometimento, ética, flexibilidade, inovação, integração, reconhecimento, respeito e transparência.

### **3.3 Definição da população-alvo**

Marconi e Lakatos (1999) definem população ou universo como sendo o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.

Como é proposto fazer um levantamento acerca do tipo de comprometimento organizacional predominante na organização, é necessário estudar grandes populações. De acordo com um estudo realizado em 2009 pelo TRE-PB, a organização conta com cerca de 462 servidores, sendo 379 servidores ativos, 6 servidores efetivos cedidos, 8 com lotação provisória, 19 removidos, 46 servidores requisitados e 4 sem vínculo. São 202 servidores do

sexo feminino e 260 servidores do sexo masculino. Sendo assim, a população-alvo desta pesquisa foi composta pelo total de servidores da organização, que trabalham no Edifício-sede e que atuam como analistas, técnicos judiciários ou outros cargos.

A amostragem mais adequada a este tipo de pesquisa é a não-probabilística censitária. Para Marconi e Lakatos (2006), a amostragem não-probabilística, não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o todo os resultados obtidos para a amostra. Ainda segundo as autoras, em obra publicada em 2011, o tipo mais comum de amostra não-probabilística é a denominada intencional. Nesta, o pesquisador está interessado na opinião (ação, intenção, etc.) de determinados elementos da população, mas não representativos dela. Uma vez aceitas as limitações da técnica, a principal das quais é a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população, ela tem a sua validade dentro de um contexto específico.

Cerca de 210 pessoas desenvolvem suas atividades no Edifício-sede e todas elas receberam o questionário para que participassem da pesquisa. O cálculo amostral foi então estabelecido pela quantidade de respondentes que devolveram seus questionários respondidos, ou seja, o percentual de 87,61% (oitenta e sete vírgula sessenta e um por cento) da população-alvo, o que corresponde a 184 (cento e oitenta e quatro) respondentes para a pesquisa.

### **3.4 Instrumento de coleta de dados**

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário que tem como base a escala de mensuração do comprometimento organizacional, proposta por Meyer e Allen em 1991. Esse questionário foi aplicado aos funcionários do TRE-PB entre os dias 15 de outubro e 16 de novembro de 2012.

A escala é composta por 18 indicadores do comprometimento organizacional, sendo 6 indicadores que caracterizam o enfoque afetivo, 6 indicadores caracterizando o enfoque instrumental e 6 que tratam do enfoque normativo.

O questionário apresentou questões objetivas, divididas em duas partes:

- a primeira procurou traçar o perfil pessoal e profissional dos servidores do TRE-PB e
- a segunda conta com os 18 itens da escala de mensuração do comprometimento organizacional citada anteriormente. Os itens foram respondidos de acordo com a

escala do tipo *Likert*, com respostas do tipo discordo totalmente, discordo, não sei, concordo e concordo totalmente.

Os questionários, juntamente com os termos de autorização, foram impressos e preenchidos pelos servidores selecionados na amostra em datas estabelecidas no cronograma. Os questionários respondidos foram entregues ao pesquisador e reservados para análise conjunta dos dados.

### **3.5 Método de Análise e Interpretação dos dados**

Conforme demonstra Nepomuceno (2003), o tratamento dos dados tem por objetivo organizar, ler e interpretar os dados fornecidos pelos sujeitos da pesquisa, para uma maior interpretação do conteúdo, visando alcançar as respostas que atenderão ao problema de pesquisa e seus objetivos.

O método de análise foi feito por meio de intervenções estatísticas, utilizando-se do programa de computador *Excel* da *Microsoft Office Vista*. Depois disso, seguiu-se com a análise univariada que, sob o ponto de vista de Roesch (2004), é feita através da análise de frequências de cada resposta do questionário.

A interpretação dos dados foi realizada mediante comparação entre os resultados obtidos na análise dos questionários e a teoria levantada no referencial teórico, caracterizando assim o comprometimento organizacional, conforme os três enfoques estudados neste trabalho: afetivo, instrumental e normativo.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa, juntamente com a análise e interpretação, mediante as respostas adquiridas na coleta dos dados, fazendo-se uma analogia à literatura que serve de base para o estudo, caracterizando o comprometimento organizacional segundo seus enfoques afetivo, instrumental e normativo.

Inicialmente, é feito um levantamento do perfil sócio-demográfico dos servidores do TRE-PB participantes da pesquisa. Em seguida, são evidenciados os resultados referentes à classificação dos enfoques do comprometimento organizacional e por fim, revela-se o enfoque que tem maior atuação entre a amostra pesquisada.

### 4.1 Perfil dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

Neste estudo, a identificação das características dos servidores do TRE-PB foi elaborada levando-se em consideração variáveis tanto de caráter pessoal quanto profissional, quais sejam: gênero, faixa etária, estado civil, nível de escolaridade, cargo e tempo de serviço na organização em estudo.

Na Tabela 1, encontra-se resumido o perfil dos servidores do TRE-PB, conforme descrição que se segue.

**Tabela 1-** Perfil dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba

INDICADORES	CATEGORIA	FREQUÊNCIA (%)	CARACTERIZAÇÃO
<b>GÊNERO</b>	Masculino	<b>57,07</b>	A maioria dos respondentes são homens.
	Feminino	42,93	
<b>FAIXA ETÁRIA</b>	Até 30 anos	8,15	A maior parte das pessoas se situa na faixa etária de 41 a 50 anos de idade
	De 31 a 40 anos	28,26	
	De 41 a 50 anos	<b>42,94</b>	
	De 51 a 60 anos	18,48	
	Acima de 61 anos	2,17	
<b>ESTADO CIVIL</b>	Solteiro	13,04	A ampla maioria dos respondentes da pesquisa é casada.
	Casado	<b>73,37</b>	
	Divorciado	10,87	
	Viúvo	1,09	
	Outros	1,63	
	Ensino Médio	5,43	

<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE</b>	completo		Os participantes, na maioria, possui curso de Pós-graduação completo.
	Ensino Superior incompleto	5,43	
	Ensino Superior completo	28,26	
	Pós-graduação	<b>60,88</b>	
<b>CARGO</b>	Técnico Judiciário	<b>61,96</b>	A maioria dos respondentes ocupa o cargo de técnico judiciário na organização.
	Analista Judiciário	28,80	
	Outros	9,24	
<b>SITUAÇÃO FUNCIONAL</b>	Efetivo	<b>79,35</b>	A grande maioria dos servidores analisados são efetivos na organização em que trabalham.
	Requisitado	8,15	
	Removido para este Tribunal	8,70	
	Lotação Provisória	1,63	
	Outros	2,17	
<b>TEMPO DE SERVIÇO</b>	Até 05 anos	18,48	A maior parte dos servidores está na organização de 11 a 20 anos.
	De 06 a 10 anos	25,00	
	De 11 a 20 anos	<b>35,87</b>	
	Acima de 21 anos	20,65	

Fonte: Dados da pesquisa no TRE-PB- 2012.

Diante do exposto, analisando-se os dados supracitados, pode-se concluir que o perfil dos servidores do TRE-PB é formado principalmente por homens que ocupam o cargo de técnico judiciário, tem de 41 a 50 anos de idade, casados, com cursos de Pós-graduação, efetivos, com 11 a 20 anos de serviço na organização, tendo em média R\$ 10.142,92 de renda familiar mensal.

Quando se trata de nível de escolaridade, verifica-se, então, que a maioria dos servidores analisados possui alto nível de formação e qualificação profissional, totalizando cerca de 94,57% entre os que estão com seus cursos de graduação em andamento e aqueles que já o concluíram e tem curso de Pós-graduação. Dentre os cursos de formação superior, destacam-se os de Direito, Administração, Engenharia Civil e Ciências Contábeis.

O elevado nível de qualificação dos servidores do TRE-PB deixa claro que se trata de pessoas que manifestam plena consciência de suas opiniões e de seus pontos de vista, contribuindo assim para uma maior segurança e certeza em suas expressões.

A média de remuneração pode ser considerada alta, o que possivelmente contribui para que os servidores mantenham determinados tipos de vínculos com a organização em que

atuam. Outro fato relevante é a idade pois se revela como uma fase madura, na qual já se tem uma opinião formada e uma bagagem vasta de experiências.

Aliado a isso, observa-se a questão de que a amostra pesquisada trata-se de servidores públicos federais que já adquiriram a estabilidade em seu emprego e fazem parte da organização a vários anos, fato este que se interliga à maneira que enxergam a organização onde trabalham.

## 4.2 Identificação do Comprometimento Organizacional

Conforme Borges-Andrade (*apud* Ricco, 1998, p. 26), o comprometimento organizacional refere-se ao grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer.

Para se entender melhor, os resultados da pesquisa são apresentados em três tabelas, divididas com base em seus enfoques: afetivo, instrumental e normativo.

### 4.2.1 Enfoque Afetivo

Este tipo de enfoque caracteriza-se como um vínculo emocional que o funcionário sente em relação à organização em que desenvolve suas atividades.

Na Tabela 2, visualiza-se a análise do comprometimento organizacional, com base no vínculo emocional, característica essencial do enfoque afetivo.

**Tabela 2-** Distribuição de frequência do enfoque afetivo (A)

INDICADORES	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA									
	Discordo totalmente		Discordo		Não sei		Concordo		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>A1- Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização</b>	15	8,15	36	19,57	33	17,93	<b>65</b>	<b>35,33</b>	35	19,02
<b>A2- Eu realmente sinto os problemas da</b>	15	8,15	43	23,37	14	7,61	<b>90</b>	<b>48,91</b>	22	11,96

<b>organização como se fossem meus</b>										
<b>A3- Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização</b>	32	17,39	<b>79</b>	<b>42,93</b>	16	8,70	50	27,18	07	3,80
<b>A4- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização</b>	49	26,63	<b>87</b>	<b>47,28</b>	12	6,52	28	15,22	08	4,35
<b>A5- Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização</b>	47	25,54	<b>87</b>	<b>47,28</b>	10	5,44	34	18,48	06	3,26
<b>A6- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim</b>	12	6,52	25	13,59	17	9,24	<b>84</b>	<b>45,65</b>	46	25,00

FONTE: Dados da pesquisa no TRE-PB- 2012.

Os elevados percentuais de concordância referentes aos indicadores A1- “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização” e A2- “Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus”, 54,35% e 60,87%, respectivamente, evidenciam um sentimento positivo de dedicação em relação à sua organização, estando dispostos a despendar maiores esforços em prol do alcance dos objetivos de sua organização. Esse resultado corrobora com os estudos de Mowday (*apud* NEPOMUCENO, 2003), ao afirmar que o enfoque afetivo do comprometimento organizacional estabelece um vínculo no funcionário que vai além de uma simples lealdade passiva, atingindo uma relação ativa, em que o indivíduo necessita dar algo de si próprio na contribuição do desempenho da empresa.

O indicador A6- “Esta organização tem um imenso significado para mim”, de acordo com LIMA (2008), convida os funcionários a se posicionarem quanto à significação positiva da organização para o funcionário. Nesse item, o índice de concordância atingido foi de 70,65%.

O alto grau de discordância nos indicadores A3- “Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização” (60,32%) e A4- “Eu não me sinto emocionalmente

vinculado a esta organização” (73,91%) identifica um forte vínculo emocional em relação aos servidores respondentes da pesquisa. O mesmo fenômeno é observado no indicador A5- “Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização”, que atingiu um percentual de discordância de 72,82%.

A grande presença de respostas de concordância nos indicadores A1, A2 e A6 e a concentração de respostas de discordância nos demais itens da escala de comprometimento afetivo, deixam claro que os servidores do TRE-PB analisados na pesquisa estão vinculados à organização por laços afetivos fortes, permanecendo na organização não apenas por obrigações de natureza administrativa, mas também porque gostam, querem e se sentem bem em dedicar seus esforços em prol da organização em que atuam.

Nesse sentido, percebe-se um elevado grau de comprometimento afetivo junto ao Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.

#### 4.2.2 Enfoque Instrumental

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional refere-se ao fato de que os funcionários associam gastos/custos referentes à sua saída da organização e lá permanecem por necessidade.

Na Tabela 3, apresentam-se os resultados dos respondentes da pesquisa, no que se refere ao enfoque do comprometimento instrumental.

**Tabela 3-** Distribuição de frequência do enfoque instrumental (I)

INDICADORES	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA									
	Discordo totalmente		Discordo		Não sei		Concordo		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>I1- Na situação atual, ficar com minha organização é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo</b>	08	4,35	46	25,00	15	8,15	<b>80</b>	<b>43,48</b>	35	19,02
<b>I2- Mesmo se eu</b>	09	4,89	31	16,85	20	10,87	<b>74</b>	<b>40,22</b>	50	27,17

<b>quisesse, seria muito difícil deixar minha organização agora</b>										
<b>I3- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada</b>	09	4,89	29	15,76	23	12,50	<b>67</b>	<b>36,41</b>	56	30,44
<b>I4- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização</b>	27	14,67	<b>80</b>	<b>43,48</b>	25	13,58	36	19,57	16	8,70
<b>I5- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar</b>	26	14,13	<b>97</b>	<b>52,72</b>	28	15,22	26	14,13	07	3,80
<b>I6- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas</b>	18	9,78	<b>71</b>	<b>38,59</b>	29	15,76	55	29,89	11	5,98

FONTE: Dados da pesquisa no TRE-PB- 2012.

Os indicadores I1- “Na situação atual, ficar com minha organização é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo” e I2- “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização” indicam que os servidores trabalham mais por necessidade do que pela vontade de se esforçar para o alcance dos objetivos organizacionais. Esses itens atingiram percentuais altos de concordância: 62,50% e 67,39%, respectivamente, o que sinaliza a presença de comprometimento instrumental na organização.

Conforme mencionado por Lima (2008, p.42), o indicador I3- “Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”, demonstra que os

funcionários sentem-se ligados à organização pela desestruturação de vida, caso deixassem a empresa, apresentando um percentual de concordância de 66,85%. Percebe-se então a presença de um sentimento de necessidade de permanência que associam o indivíduo à organização. Nesse sentido, conforme evidencia Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 105), é afirmado que o comprometimento de continuação (instrumental) é uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. Dizem ainda que o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais ou psicológicos.

Em relação aos indicadores I4- “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização”, I5- “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar” e I6- “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas”, apresentaram maiores índices de discordância, o que distanciou um pouco o enfoque instrumental como aspecto de grande relevância no ambiente organizacional. Todavia, percebe-se elevado índice de imparcialidade/neutralidade junto às respostas, o que indica que os respondentes ainda estão confusos acerca de sua relação com a organização em que atuam.

#### 4.2.3 Enfoque Normativo

Para esse enfoque, os colaboradores sentem um dever moral de permanência junto à organização pela qual se dedicam.

Na Tabela 4, mostra-se a análise do comprometimento organizacional com enfoque normativo, baseado no reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização.

**Tabela 4-** Distribuição de frequência do enfoque normativo (N)

INDICADORES	NÍVEL DE CONCORDÂNCIA									
	Discordo totalmente		Discordo		Não sei		Concordo		Concordo totalmente	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>N1- Eu não sinto nenhuma obrigação em</b>	26	14,13	<b>81</b>	<b>44,02</b>	14	7,61	50	27,17	13	7,07

<b>permanecer na minha empresa</b>										
<b>N2- Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora</b>	43	23,37	<b>74</b>	<b>40,22</b>	22	11,96	35	19,02	10	5,43
<b>N3- Eu me sentiria culpado (a) se deixasse minha organização agora</b>	57	30,98	<b>75</b>	<b>40,76</b>	11	5,98	30	16,30	11	5,98
<b>N4- Esta organização merece minha lealdade</b>	09	4,89	19	10,33	24	13,04	<b>86</b>	<b>46,74</b>	46	25,00
<b>N5- Eu não deixaria minha organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui</b>	34	18,48	<b>87</b>	<b>47,28</b>	19	10,33	29	15,76	15	8,15
<b>N6- Eu devo muito a minha organização</b>	14	7,61	38	20,65	11	5,98	<b>86</b>	<b>46,74</b>	35	19,02

FONTE: Dados da pesquisa no TRE-PB- 2012.

Observando-se o contexto dos indicadores e as respostas atribuídas pelos servidores, as assertivas N1- “Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa”, N4- “Esta organização merece minha lealdade” e N6- “Eu devo muito a minha organização” demonstram o sentimento de gratidão, lealdade e respeito pela organização, característica-base do enfoque normativo, conforme corroborado por Mayer e Schoorman (*apud* BASTOS; BRANDÃO E PINHO, 1997, p. 105) que definem esse tipo de comprometimento como a reflexão de um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional.

A discordância no primeiro item e a concordância no quarto e sexto itens refletem esses tipos de sentimentos junto à organização. Já no que se refere ao indicador N3- “Eu me

sentiria culpado (a) se deixasse minha organização agora”, no qual o índice de discordância atingiu 71,74%, percebe-se um certo distanciamento quanto à atuação desse enfoque.

No que se refere às respostas atribuídas aos indicadores N2- “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora” e N5- “Eu não deixaria minha organização agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”, os percentuais mais altos foram os de discordância, demonstrando certa ausência quanto ao sentimento de culpa em abandonar a organização em que trabalha. Vale salientar que há índices elevados de indecisão quanto a esses itens do enfoque normativo.

Dessa forma, o que se percebe em relação ao enfoque normativo é a sua presença moderada, tendo em vista que a discordância de alguns itens em consonância com a concordância de outros revela que os servidores pesquisados possuem sentimentos de gratidão/lealdade com sua organização, mas não hesitariam em deixar a organização caso aparecesse uma oportunidade melhor de desenvolvimento pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, buscou-se identificar os níveis do comprometimento organizacional dos servidores que trabalham no Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba-Edifício-sede, de acordo com os enfoques afetivo, instrumental e normativo.

No que tange aos enfoques do comprometimento organizacional analisados nessa pesquisa, constatou-se a presença maciça do enfoque do comprometimento organizacional dito afetivo, tendo em vista que as respostas atribuídas aos indicadores da escala apresentaram altos índices favoráveis à existência desse tipo de enfoque.

Quanto ao enfoque instrumental, verificou-se certa presença ativa de suas características, mas devido a elevados índices de discordância em alguns indicadores, distanciou-se um pouco de ter sua presença contínua em relação ao ambiente de trabalho. Isso pode ser explicado pelo fato de que a organização em estudo pertence ao Poder Judiciário Federal, fornece remuneração relativamente alta e proporciona, a princípio, boas condições para o desenvolvimento de atividades laborais. Isso faz com que o funcionário associe dificuldades/sacrifícios à sua saída da organização e permaneça nela com base nesse aspecto, que é a característica-chave do enfoque instrumental.

Para o enfoque normativo, visualiza-se também presença moderada de suas características, tendo em vista que percebe-se que os servidores mantêm sentimentos de gratidão, lealdade e respeito perante a organização mas não se sentem culpados em deixá-la caso surja alguma nova oportunidade.

Diante do exposto, constata-se que o enfoque de maior relevância no TRE-PB é o enfoque afetivo. Os enfoques instrumental e normativo encontram-se presentes, mas com atuação moderada, apresentando níveis quase semelhantes.

Levando-se em consideração os resultados encontrados na pesquisa, seria bastante interessante e de grande valia que o TRE-PB intensificasse os níveis de comprometimento instrumental e normativo presentes em sua organização. Para o enfoque instrumental, poder-se-ia enfatizar os benefícios e vantagens associados à permanência na organização em tela. Já para o enfoque normativo, a criação de encontros frequentes que reavivassem o sentimento de respeito, lealdade, confiança e união seria muito bem-vinda.

## 6 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo dos níveis do comprometimento organizacional no TRE-PB trouxe contribuições tanto para o meio acadêmico, como para a organização estudada e para o discente que desenvolveu a pesquisa.

Para a Universidade Federal da Paraíba, trata-se de um acréscimo de conhecimento referente ao estudo do tema, aplicado em uma organização de caráter público e de âmbito federal. Para o Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba, significa uma descoberta a mais de um aspecto do perfil de seu quadro de funcionários, contribuindo assim para que medidas possam ser adotadas a fim de se melhorar algum aspecto interno. Vale ressaltar que esse tema ainda não fora trabalhado na organização.

Para o discente, fica a aprendizagem teórica associada à aplicação do conhecimento em uma situação real, contribuindo para que a teoria e a prática possam andar juntas, fazendo parte do conhecimento que o estudante adquire em toda sua vida acadêmica.

Quanto às limitações do estudo, verifica-se que a literatura estrangeira sobre o tema torna-se de difícil acesso aos estudantes. Outra limitação, refere-se à abrangência apenas dos servidores do TRE-PB que trabalham no Edifício-sede, em João Pessoa-PB. Seria interessante que esse estudo fosse ampliado para as zonas eleitorais espalhadas por todo o estado a fim de se perceber se a situação do comprometimento organizacional varia de acordo com a localização do local de trabalho. Essas ideias podem ser semeadas para que futuras pesquisas possam ser desenvolvidas nessa área que tanto atrai o interesse dos pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- BAÍA, Elaine Silva; FREITAS, Valéria da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo; CAMPOS, Mariana Vieira; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de caso do Grupo do Programa de Educação Tutorial. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2000, vol.4, n.2, pp. 133-157.
- BASTOS, Antônio Virgílio B.; BRANDÃO, Margarida G. A.; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 97-120.
- BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely César Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública** [online]. 2011, vol.45, n.5, pp. 1249-1283.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Vol. 1. Pioneira: São Paulo, 1992.
- DEL MAESTRO FILHO, Antônio. **Modelo organizacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. Belo Horizonte, 2004. Disponível em [http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco\\_teses/teses/133/d10122004admf.pdf](http://cordoba.cepead.face.ufmg.br/banco_teses/teses/133/d10122004admf.pdf). Acesso em 30 jun 2011.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FRASER, T. M. (1983). **Human stress, work and job satisfaction: a critical approach**. German: International Labour Office.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- KLIJN, T. M. P. (1998). Satisfação no trabalho de mulheres acadêmicas da Universidade de Concepción, Chile. **Tese de doutorado**. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto e Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo. Comprometimento e Gestão de Pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas. 2008. 271 f. **Tese** (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

LIMA, Alice Juliana Bezerra de. Comprometimento organizacional: um estudo de caso na Companhia de Água e Esgotos da Paraíba (CAGEPA) – Unidade de Negócio do Litoral – sede Marés. 2008. 50 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINEZ, Maria Carmen; PARAGUAY, Ana Isabel Bruzzi Bezerra. **Satisfação e Saúde no Trabalho- aspectos conceituais e metodológicos.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol. 6, pp. 59-78. Disponível em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/cpst/v6/v6a05.pdf>. Acesso em 30 jun 2011.

MEDEIROS, Antônio C. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. **Tese** (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 1998, vol.2, n.3, pp. 67-87.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SIQUEIRA, Michella; MARQUES, Glenda Michelle. **Comprometimento Organizacional:** o estado da arte da pesquisa no Brasil. Salvador. In: Anais do XXVI ENANPAD, 2002.

MELO, Lana Simone Wanzeller de. **Comprometimento Profissional : uma via de mão dupla.** 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/comprometimento-profissional-uma-via-de-mao-dupla/54622/>. Acesso em: 21 mar. 2013.

MENDOZA, Roberto; MEDEIRO, Viviane; COSTA, Joseli Bastos da. **Comprometimento organizacional, fatores estressantes do trabalho e identidade social: Um estudo exploratório.** Revista de Ciências Humanas e Artes. Vol. 13, nº. 1, Campina Grande, Jan./Jul., 2007. Disponível em: [http://www.ch.ufcg.edu.br/arius/01\\_revistas/v13n1/09\\_arius\\_13\\_1\\_comprometimento\\_organizational](http://www.ch.ufcg.edu.br/arius/01_revistas/v13n1/09_arius_13_1_comprometimento_organizational)

[fatores estressantes do trabalho e identidade social.pdf](#). Acesso em: 27 maio 2011.

MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. **Métodos para pesquisa em Ciências da Informação**. Brasília: Thesaurus, 2007.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; DELA COLETA, Marília Ferreira. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Revista de Administração Contemporânea** [online]. 2003, vol.7, n.º. especial, pp. 205-222.

NEPOMUCENO, Aniuska Almeida. Comprometimento organizacional: um estudo de caso na cooperativa agroindustrial – COOAGRIL. 2003. 153 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2003.

PEREIRA, Alan Jones Delfino. Comprometimento Organizacional: estudo de caso na empresa Ferreira Importados. 74 f. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2008.

REGO, Arménio. Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?. **Revista de Administração de Empresas** [online]. 2003, vol.43, n.4, pp. 25-35.

RICCO, Maria Filomena Fontes. Comprometimento Organizacional em condições adversas: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial. 1998. 177 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**; Trad.: Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, André Luiz Gomes da. **Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso**. 2005. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB). Vitória da Conquista, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. 1.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA. **Perfil do servidor do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba**. João Pessoa, 2009, 21 p.

TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA. **Regulamento Interno da Secretaria do TRE-PB**. João Pessoa, 2011, 77 p.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

**APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL  
REGIONAL ELEITORAL DA PARAÍBA

Prezado (a) servidor (a),

Esta pesquisa é parte integrante do meu trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Paraíba e tem como objetivo identificar e analisar os níveis de comprometimento organizacional dos servidores do Tribunal Regional Eleitoral da Paraíba.

Sua colaboração é solicitada no sentido de preencher o questionário a seguir, manifestando suas respostas com base em suas experiências e sentimentos. Sua opinião é de extrema importância para a realização deste estudo e será tratada com absoluto sigilo.

Desde já, agradeço a valiosa e indispensável colaboração.

Cordialmente,

**JOÃO BAPTISTA RÉUS LEITE DE ALBUQUERQUE SEGUNDO**  
Graduando em Administração/ UFPB  
Estagiário da SECAT/ TRE-PB

**ROBÉRIA CÉSAR SOUTO MAIOR**  
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso

**APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO**

**PARTE I- PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL**

Assinalar o item que corresponde ao seu perfil. Não é necessária a identificação do respondente.

<b>GÊNERO:</b>	
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

<b>CARGO NA ORGANIZAÇÃO:</b>	
<input type="checkbox"/>	Técnico Judiciário
<input type="checkbox"/>	Analista Judiciário
<input type="checkbox"/>	Outros

<b>NÍVEL DE ESCOLARIDADE:</b>	
<input type="checkbox"/>	Ensino Médio Completo
<input type="checkbox"/>	Ensino Superior Incompleto Curso: _____
<input type="checkbox"/>	Ensino Superior Completo Curso: _____
<input type="checkbox"/>	Pós-Graduação

<b>TEMPO DE SERVIÇO NA ORGANIZAÇÃO:</b>	
<input type="checkbox"/>	Até 05 anos
<input type="checkbox"/>	De 06 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 21 anos

<b>FAIXA ETÁRIA:</b>	
<input type="checkbox"/>	Até 30 anos
<input type="checkbox"/>	De 31 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	De 41 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	De 51 a 60 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 61 anos

<b>ESTADO CIVIL:</b>	
<input type="checkbox"/>	Solteiro (a)
<input type="checkbox"/>	Casado (a)
<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)
<input type="checkbox"/>	Viúvo (a)
<input type="checkbox"/>	Outros

<b>SITUAÇÃO FUNCIONAL:</b>	
<input type="checkbox"/>	Efetivo
<input type="checkbox"/>	Removido para este Tribunal
<input type="checkbox"/>	Lotação Provisória
<input type="checkbox"/>	Requisitado
<input type="checkbox"/>	Outros

## PARTE II- IDENTIFICAÇÃO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No espaço ao lado de cada sentença, coloque o número que melhor corresponda à sua percepção, atribuindo valores de 1 a 5, conforme as opções abaixo:

**Até que ponto você concorda ou discorda das afirmações a seguir?**

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não sei</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

	A1- Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta organização.
	A2- Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
	A3- Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
	A4- Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
	A5- Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.
	A6- Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
	I1- Na situação atual, ficar com minha organização é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.
	I2- Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar minha organização agora.
	I3- Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
	I4- Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
	I5- Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
	I6- Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
	N1- Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha organização.
	N2- Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
	N3- Eu me sentiria culpado (a) se deixasse minha organização agora.
	N4- Esta organização merece minha lealdade.
	N5- Eu não deixaria minha organização agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
	N6- Eu devo muito a minha organização.

**Obrigado pela colaboração!**