

# Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil

**Aparecida Lourdes do Nascimento**

*Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper)*

**Magnus Emmendoerfer**

*Universidade Federal de Viçosa (UFV)*

**Rodrigo Gava**

*Universidade Federal de Viçosa (UFV)*

## Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil

O objetivo deste artigo é compreender a percepção dos gestores, que atuam com o planejamento estratégico de uma organização pública, sobre o construto de comprometimento no trabalho, bem como a influência dessa percepção em suas práticas cotidianas de gestão. Para tanto, realizou-se, inicialmente, pesquisa bibliográfica focando questões relacionadas ao sentido e natureza do construto, bem como sobre os estudos realizados sobre o tema do comprometimento no contexto da administração pública. Em seguida, foram coletados dados com gestores mediante entrevista com roteiro semiestruturado, os quais foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. As evidências indicam que os gestores associam o vínculo ao trabalho a questões atitudinais e de intenções comportamentais e que suas práticas cotidianas são influenciadas pela percepção de comprometimento dos indivíduos, admitindo que as decisões tomadas, motivadas por essa percepção, podem trazer consequências negativas tanto para a organização quanto para o indivíduo.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, agente público, administração pública, burocracia, estudo de caso

---

Artigo recebido em setembro de 2013. Versão final em maio de 2014.

### Compromiso en el trabajo de gestores públicos en una autarquía provincial en Brasil

El objetivo de este artículo es conocer la percepción de los gestores que trabajan en la planificación estratégica de una organización pública, sobre el constructo compromiso con el trabajo y la influencia de esta percepción en sus prácticas cotidianas de gestión. Por lo tanto, que se celebró inicialmente la investigación bibliográfica centrándose en las cuestiones relacionadas con el significado y la naturaleza de ese constructo, así como los estudios del tema del compromiso en el contexto de la administración pública. Entonces, los datos fueron colectados con gestores por medio de entrevistas semiestructuradas, que fueron analizados por la técnica de análisis de contenido. Las evidencias indican que los gestores asocian el enlace de su trabajo con las cuestiones de actitud y comportamiento y que sus prácticas cotidianas son influidas por la percepción de compromiso de las personas, en el supuesto de que las decisiones motivadas por esta percepción pueden tener consecuencias negativas tanto para la organización como para el individuo.

**Palabras-clave:** compromiso, funcionario público, administración pública, burocracia, estudio de caso

### Commitment in the Workplace of Public Managers in a State Autarchy in Brazil

This article aims to understand how managers working with the strategic planning of a public organization perceive the construction of their commitment to their work, and the effect of such perception on their everyday management practice. First, a literature review was conducted focusing on issues related to the meaning and the nature of this construction, as well as the issue of commitment in public administration. Then, data were collected through semi-structured interviews with managers and analyzed using content analysis method. The findings suggest that managers associate their relation to work with attitudinal and behavioral issues and that their daily practices are influenced by the perceived commitment of individuals, assuming that decisions motivated by such perception may have negative consequences both for organizations and individuals.

**Keywords:** organizational commitment, public agent, public administration, bureaucracy, case study

## Introdução

O campo da administração pública, em que este estudo foi realizado, é tradicionalmente estigmatizado, sendo os servidores e os gestores públicos percebidos, de forma estereotipada, como descomprometidos. A visão estereotipada indica que o contexto da administração pública caracteriza-se por disfunções decorrentes do insulamento burocrático aliado a problemas de engajamento tanto dos servidores quanto dos gestores (MORAES; MARQUES; CORREIA, 1998).

Analisando o vínculo do trabalho em diferentes contextos públicos e privados, Bastos e Borges-Andrade (2002) encontraram evidências de que, no contexto da administração pública direta, predomina, em relação aos demais contextos – empresa privada e empresa pública –, baixo comprometimento organizacional, predominância de trabalhadores descomprometidos, bem como maior participação de trabalhadores comprometidos apenas com sua própria carreira.

Assim, faltas de comprometimento, competência e qualificação do servidor público têm sido consideradas como os grandes responsáveis pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado (VALE; LIMA; QUEIROZ, 2011). Em outros estudos, a falta de comprometimento dos próprios gestores é apontada como um desafio a ser superado no contexto da administração pública (ODELIUS, 2010).

Estudos sobre comprometimento no trabalho em organizações públicas se tornam ainda mais relevantes, dada a peculiaridade da relação trabalhista existente, em que os trabalhadores contam com estabilidade no emprego e não possuem o foco em retorno financeiro característico da iniciativa privada, bem como há a convivência com escassez de recursos públicos e a crescente demanda por serviços públicos de melhor qualidade (MAIA; BASTOS, 2011).

Faria e Barbosa (2007) destacam a necessidade de se considerar os tipos e as peculiaridades das organizações nas quais são realizados os estudos, lembrando que as atividades desenvolvidas, a forma de gestão, as relações interpessoais e mesmo a missão da organização podem influenciar, positiva ou negativamente, o vínculo do comprometimento no trabalho. Diante do exposto, este estudo tem como maior propósito responder às seguintes questões de pesquisa: de que forma o comprometimento e sua manifestação no trabalho são percebidos por gestores que atuam no contexto da administração pública em uma autarquia estadual no Brasil? Como as percepções sobre o comprometimento no trabalho influenciam em suas práticas cotidianas de gestão?

## Fundamentos sobre comprometimento no trabalho

O comprometimento no trabalho se tornou um dos temas mais complexos e fecundos no campo dos estudos sobre comportamento organizacional, fato que transcende a realidade brasileira. No cenário internacional, Meyer e Herscovitch (2001, p. 299) afirmam existir o que “parece ser uma grande confusão e discordância sobre o que é comprometimento [e] para onde é dirigido o comportamento”.

Os problemas conceituais e metodológicos que cercam o campo de estudos sobre o comprometimento no trabalho são denunciados de forma recorrente. Bastos (1992, p.78) apontou que a “redundância, ambiguidade, imprecisão, pulverização de conceitos formam o quadro característico de uma tradição de pesquisa que utiliza largamente recursos técnicos necessários à criação e validação de medidas”. Bastos, Brandão e Pinho (1997) reconhecem que existe uma limitação no conhecimento gerado e disponibilizado pelo meio acadêmico-científico, independentemente da natureza estudada – atitudinal ou comportamental. Com isso, surge a necessidade de que sejam realizados estudos que “retomem o conceito que o próprio trabalhador possui sobre o que significa estar comprometido” (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997, p. 107).

Essa preocupação é pertinente, porque, conforme afirma Moscon (2009), os gestores desenvolvem, a partir de sua vivência, de sua formação acadêmica, das teorias conhecidas e ainda da interação com colegas ou do fruto de suas observações, suas próprias teorias sobre os vínculos existentes entre a empresa e os trabalhadores. Essa particularidade resultaria, ainda, num jeito próprio de gerenciá-los. Assim, o significado do ser comprometido:

[...] indica que os trabalhadores apresentam como aspectos centrais do conceito de comprometimento o engajamento, a dedicação à organização e o zelo pelo setor em que trabalham, entre outras categorias que integram a noção de vínculo ativo. Com menor peso, mas ainda representativa, observa-se uma associação feita entre “ser comprometido” e obedecer a regras e procedimentos, cumprir acordos e contratos de trabalho, pontos ligados à noção de obrigação. Por fim, de forma reduzida, aparecem as ideias de permanência e troca, que representam a noção de vínculo passivo. Dada a natureza mais periférica desse último grupo, é possível sugerir que a permanência não é uma condição essencial para que um empregado seja considerado comprometido, sob a ótica dos atores organizacionais (RODRIGUES; BASTOS, 2009, p. 5).

Segundo Rodrigues (2009), enquanto os conhecimentos acadêmicos predominantes no campo incluem no conceito de comprometimento questões relacionadas ao processo de troca e a permanência na organização, os gestores e

trabalhadores enfatizam as ideias de engajamento, de identificação e de obrigação. Para Solinger, Van-Wood e Roe (2008), definições e conceituações atuais de comprometimento capturam aspectos afetivos e cognitivos, não incluindo, contudo, aspectos que indiquem tendência à ação. Os autores retomam a ideia já apresentada por Mowday, Porter e Steers (1982), segundo a qual o comprometimento organizacional não estaria restrito à forma passiva e expresso exclusivamente por meio de afetos. Menezes (2009) e Solinger, Van-Wood e Roe (2008) incorporaram as intenções comportamentais em seus estudos, formulando novos conceitos para o construto, de forma a expressar a integração das naturezas.

O conceito de comprometimento na visão de um grupo de gestores pesquisado por Moscon e Souza (2010) distingue, com base em Bar-Hayim e Berman (1992), dois grupos. Um composto por “funcionário-padrão”, que simplesmente atende à necessidade, configurando um tipo de comprometimento passivo, e o outro, por indivíduos que dedicam um esforço adicional, por se identificarem com a organização, configurando um tipo de comprometimento ativo.

Pesquisa realizada por Moscon, Bastos e Souza (2009), junto a um grupo de gestores de empresas de grande porte de Salvador/BA, permitiu distinguir o perfil do comprometimento afetivo e instrumental na visão dos participantes. Os rótulos utilizados para caracterizar o perfil de comprometimento instrumental foram: “acomodado”; “mecanicista”; “funcionário padrão”; “básico”; “apto à função com adaptação relativa/parcialmente desmotivado”; “comprometido consigo mesmo/com a carreira”; e “não tem maior envolvimento e comprometimento”. Por outro lado, para o perfil de comprometimento afetivo, os rótulos foram: “comprometido/competente”; “holístico”; “engajado”; “motivado”; “dedicado/veste a camisa/comprometido com a empresa”; e “comprometido consigo mesmo e com a empresa”.

## **Natureza do vínculo de trabalho**

Diferentes perspectivas compõem o campo de estudo sobre comprometimento, incluindo questões relacionadas à sua natureza. Nesse sentido, o construto pode ser analisado como atitudinal, comportamental ou, ainda – como propõe uma terceira vertente –, articulando as duas naturezas indicadas.

### **Natureza Atitudinal**

No âmbito da natureza atitudinal, a principal discussão está relacionada à dimensionalidade do construto – uni ou multidimensional. Tais estudos visam esclarecer um dos dissensos que cercam o tema. Seria o comprometimento um construto uni ou multidimensional?

Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) defendem que comprometimento é um construto unidimensional, representando:

[...] a força da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: (a) uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) um desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

Tal proposta, considerada um clássico por Bastos (1998), baseada na face afetiva do comprometimento, predominou nos estudos realizados em terras brasileiras nos anos 1990, conforme apurado por Medeiros *et al.* (2003). Contudo, a partir de 1999, observa-se que o modelo tridimensional (TCM) proposto por Meyer e Allen (1991) passa a ser o mais utilizado em pesquisas nacionais (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004), sendo considerado praticamente hegemônico no campo a partir de então (PINHO, 2009; CARVALHO *et al.*, 2011).

Ao propor o modelo tridimensional (TCM), Meyer e Allen (1991) apresentam o comprometimento como um estado psicológico, composto por três componentes distintos que refletem um desejo (comprometimento afetivo), uma necessidade (comprometimento instrumental) e uma obrigação (comprometimento normativo), tendo diferentes motivações e implicações.

O TCM foi proposto como uma tentativa de “organizar a amplitude de abordagens desenvolvidas desde 1960, de reunir os conceitos elaborados e expandir o construto, com objetivo de aumentar a sua generalização” (RODRIGUES; BASTOS, 2009, p. 1), tornando o modelo mais aceito e utilizado pelos pesquisadores. Apesar de predominante no campo, tal modelo, proposto por Meyer e Allen (1991), tem sido alvo de questionamentos relacionados à precisão conceitual e à presença de elementos antagônicos na base conceitual do comprometimento (PINHO, 2009; RODRIGUES, BASTOS, 2009; RODRIGUES, 2009; MOSCON, SOUZA, 2010, RODRIGUES; BASTOS, 2011). Acrescenta-se o fato de que os estudos realizados ainda não apresentaram evidências conclusivas acerca da validade do modelo no Brasil (COSTA *et al.*, 2008).

Os estudos sobre a dimensionalidade do comprometimento no trabalho têm debatido a possibilidade de sobreposições entre dimensões propostas por Meyer e Allen (1991), bem como a sobreposição a outros construtos. Tais discussões têm trazido à tona temas como entrincheiramento organizacional (PINHO, 2009; RODRIGUES, 2009), que se refere à permanência do indivíduo motivado pela ausência de alternativas ou pelos custos associados à sua saída e consentimento organizacional (SILVA, 2009) caracterizado, por exemplo, pela obediência cega às regras impostas. Discute-se, nos estudos contemporâneos, a conveniência de se manter tais

comportamentos associados ao vínculo do comprometimento. Especificamente, as discussões são direcionadas às bases normativas e instrumental.

Os estudos têm evidenciado que a base normativa estaria contemplada dentro da base afetiva, constituindo uma situação de redundância conceitual. Meyer *et al.* (2002) atestaram a forte correlação entre as bases afetiva e normativa a partir das evidências de que ambas compartilhavam os mesmos antecedentes e consequentes. Bandeira, Marques e Veiga (1999) também discutem a possibilidade de a base normativa estar contemplada na base afetiva, após encontrarem evidências de que ambas são estimuladas por preditores comuns, como determinadas práticas de gestão. Cohen (2007), por sua vez, acredita que o que se denomina de comprometimento na base normativa constitui, na verdade, fatores antecedentes do comprometimento afetivo.

Ainda no que se refere à dimensão normativa, discute-se o caráter ativo ou passivo do comprometimento de forma vinculada à discussão sobre conceito de consentimento organizacional, que representa, para Silva (2009), um vínculo estabelecido pelo sujeito com a organização, em cuja essência está a percepção do indivíduo quanto ao seu papel de atender à demanda do superior hierárquico, conceituado como

[...] a tendência do indivíduo em obedecer ao seu superior hierárquico da organização. Apresenta disposição para cumprir ordens, regras ou normas estabelecidas pela empresa na qual trabalha. O consentir pressupõe que o cumprimento das ordens ocorre devido à percepção de que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade que se estabelecem entre gestor e subordinado. O consentir também pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais (SILVA, 2009, p.79).

O construto é composto, conforme a autora, por duas dimensões: obediência cega, “que corresponde a comportamentos associados ao cumprimento automático de ordens sem uma avaliação ou julgamento a seu respeito, ou, ainda, quando o trabalhador não compreende o seu significado, mas, mesmo assim, a realiza” (SILVA, 2009, p. 113), e aceitação íntima “relacionada ao cumprimento de normas e regras estabelecidas em função de uma concordância autêntica com as mesmas” (SILVA, 2009, p. 115).

No primeiro caso, Pinho, Bastos e Rowe (2011) afirmam que o indivíduo segue as ordens estabelecidas pelo superior hierárquico, eximindo-se de qualquer responsabilidade pelas consequências de seus atos, quer sejam positivos, quer

sejam negativos. No segundo caso, os autores percebem a existência de identificação do indivíduo com as regras, os procedimentos e os valores que sustentam as decisões dos superiores em função da congruência entre a sua própria visão de mundo e a da organização; assim, as normas e regras seriam percebidas como adequadas.

Como resultado de uma pesquisa em que foram analisadas as cognições de gestores de três organizações, sendo duas públicas e uma privada, sobre os vínculos comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacional, os autores concluíram que:

[...] a noção de estar comprometido revela sempre um aspecto positivo tanto para o indivíduo quanto para a organização, indicando tratar-se de um vínculo propiciador de motivação e prazer perante a organização empregadora. [...] O consentimento, por sua vez, indica uma condição de subserviência para o trabalhador, condição que o submete a uma avaliação negativa como pessoa e profissional (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, p. 15).

Apesar de rejeitarem o perfil de trabalhador passivo e obediente, os gestores participantes da pesquisa desejam que os indivíduos manifestem adesão e identificação com as normas, adesão essa que, em certa dose, foi associada ao perfil do trabalhador comprometido.

Os questionamentos acerca da dimensão instrumental do comprometimento estão relacionados à evolução do próprio conceito de comprometimento ocorrida em função das mudanças no contexto econômico e político a partir da Revolução Industrial (BARROS, 2007). Se anteriormente os problemas enfrentados pelas organizações se relacionavam à rotatividade de pessoal, nos tempos atuais agregam-se, ainda, questões relacionadas ao desempenho, qualidade do trabalho e resultados organizacionais. Além de reter os bons profissionais, as organizações esperam deles uma contribuição ativa. A permanência passiva não agrega valor às tarefas e à equipe (RODRIGUES, BASTOS, 2009). Acredita-se que o comprometimento instrumental esteja desconectado da essência do construto, sendo, de acordo com alguns estudiosos do tema (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2009), uma antítese dele.

De acordo com estudos realizados por Faria e Barbosa (2007), nos tempos atuais, em que a proatividade é um atributo muito valorizado, a permanência tem sido considerada uma consequência do comprometimento e não uma constituinte, conforme considerado por Meyer e Allen ao propor o modelo tridimensional.

Outro ponto que tem motivado estudos relacionados à base de continuação encontra embasamento na possibilidade de sobreposição conceitual entre o comprometimento instrumental e o entrincheiramento organizacional. O construto



de entrincheiramento, segundo Pinho, Bastos e Rowe (2010), tem sua origem em pesquisas realizadas por Carson e Bedeian (1994) e Carson, Carson e Bedeian (1995) sobre a carreira, com objetivo de diferenciar o comprometimento e entrincheiramento no que se refere a foco. Os autores concluíram que o conceito de entrincheiramento é equivalente ao comprometimento em sua dimensão instrumental, qual seja, a “opção de continuar na mesma linha de ação profissional por falta de opções, pela sensação de perda de investimentos já realizados, ou pela percepção de um preço emocional a pagar muito alto para mudar” (PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, p. 4).

### **Natureza Comportamental**

Apesar da reconhecida tradição e da abundância dos estudos relacionados ao comprometimento, a vertente comportamental tem sido negligenciada (BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001), sendo raros os estudos sobre comprometimento focados na avaliação dos comportamentos expressos (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997), fazendo surgir uma lacuna nas pesquisas.

Para Bastos *et al.* (2008), o comprometimento, enquanto construto comportamental, baseia-se na crença de que as pessoas se comprometem com ações e de que as atitudes são consequentes dos comportamentos. Nesse caso, mais que manifestações relacionadas à intenção de permanência, devem ser observadas as ações empreendidas em defesa dos interesses da organização, tais como assiduidade, desempenho e tempo no cargo. Menezes (2009) vai além, afirmando que o comprometimento, assim, pode ser analisado a partir dos comportamentos adotados que extrapolam as expectativas constantes do contrato formal celebrado entre a organização e o indivíduo.

Salancik (1977) defende que “as pessoas se tornam comprometidas pela implicação das suas próprias ações” (BASTOS, 1994, p. 94). Kiesler e Sakamura (1966) entendem que o comprometimento deve se expressar por meio de atos e comportamentos e que esses, num movimento de autorreforço, tornam as crenças mais resistentes a mudanças futuras, fortalecendo o vínculo do indivíduo com a organização.

Benkhoff (1997) entende que a visualização do comprometimento será mais clara quando considerado o que os empregados fazem, do que quando baseada em relatos sobre opiniões e sentimentos. O autor buscou estabelecer uma relação entre o comprometimento e o desempenho dos indivíduos, entendendo que analisar os comportamentos expressos seria uma forma de minimizar distorções cognitivas e tendenciosidades eventualmente presentes em análises baseadas apenas nas atitudes.

## Intenções comportamentais: articulando as naturezas atitudinal e comportamental

Se os estudos realizados sob a perspectiva comportamental são raros, quando comparados com a abordagem atitudinal, mais raros ainda são os estudos que buscam integrar as duas naturezas, sendo considerados insuficientes por Menezes (2009), e é nessa perspectiva que este trabalho busca contribuir. Quando se analisa o comprometimento utilizando de forma combinada as naturezas atitudinal e comportamental, torna-se possível observar a coerência existente (ou não) entre a fala e a ação.

Por considerar necessária a articulação de ambas as perspectivas, conforme apontado por estudiosos como Mowday, Porter e Steers (1982), e reiterado de forma recorrente por estudiosos do campo como Borges-Andrade e Pilati (2001) e Bastos *et al.* (2008), estudos como os de Menezes (2009) têm buscado estruturar um conceito de comprometimento organizacional contemplando, simultaneamente, suas diferentes variáveis atitudinais e comportamentais. Para tanto, o autor propõe que o comprometimento seja conceituado como “um tipo de vínculo social estabelecido entre trabalhador e organização, composto de um componente afetivo e de identificação que predispõe um conjunto de intenções comportamentais de proatividade, participação, empenho extra e defesa da organização” (MENEZES, 2009, p. 172).

Como resultado dos estudos feitos durante a realização dos cursos de mestrado e doutorado, Menezes (2009) propôs uma Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), cuja estrutura se compõe de quatro fatores, especificados no Quadro 1.

### Quadro 1: Denominações e especificações dos fatores que compõem a EICCO

**Participação:** intenção de os trabalhadores participarem das atividades, políticas e programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para eles.

**Empenho extra ou sacrifício adicional:** dedicação e empenho extra dos trabalhadores em prol da organização, como resposta às necessidades emergenciais da empresa, bem como a abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.

**Melhor desempenho e produtividade:** aumento do nível de desempenho e produtividade do trabalhador mediante solicitação da organização, bem como da sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.

**Defesa da organização:** disposição em defender a organização em face das críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.

Fonte: Elaboração própria com base em Bastos *et al.* (2008) e em Menezes (2009).

Menezes (2009) reconhece que a EICCO não pode ser considerada uma escala puramente comportamental, tendo em vista que ela também se baseia em autorrelato, não avaliando comportamentos expressos pelo indivíduo no seu cotidiano de trabalho. Defende, contudo, que, ao agregar os elementos de intenções comportamentais, entendido como o elo que media atitudes e ação, tal escala apresenta maior poder preditivo sobre comportamentos reais, razão pela qual foi classificada como pertencente à perspectiva comportamental.

## Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada em uma autarquia integrante da administração pública estadual, no período de 2011 a 2012, com vistas à elaboração de uma dissertação na área de administração pública, da qual resultou este artigo. Os motivos da escolha dessa organização como *locus* da pesquisa foram: a) peculiaridade e relevância do contexto organizacional, por se tratar de uma organização pública cujo segmento de atuação ainda não registrou estudos com a abordagem metodológica aqui utilizada<sup>1</sup>; e b) facilidade de acesso, em face do vínculo empregatício existente entre um dos pesquisadores e a organização.

À época da pesquisa, a autarquia era composta por 509 servidores. Considerou-se como possibilidade trabalhar com algum grupo ocupacional ou unidade específica da instituição. Contudo, ao tomar conhecimento do processo de elaboração do Planejamento Estratégico do Incaper (PEI) e da metodologia proposta<sup>2</sup>, a escolha recaiu sobre trabalhar com os membros do Grupo Gestor (GG) do citado processo, pelo fato de haver nesse grupo representantes dos

---

<sup>1</sup> Foram identificados três estudos sobre comprometimento em instituições com atividades afins, sendo a) estudo realizado na Embrapa, com objetivo de identificar as variáveis relacionadas ao comprometimento nas áreas meio e fim (BORGES-ANDRADE; CAMESCHI; XAVIER, 1990); b) estudo realizado na Emater-MG, com objetivo de identificar os melhores preditores do comprometimento (DIAS; MORAES, 1994); e c) estudo realizado na Emater-MG, com objetivo de verificar a influência da estrutura matricial, integrante do Sistema Integrado de Gestão-SIG da Empresa Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural-Emater-MG,, no comprometimento com a carreira dos profissionais que atuam como gestores de programas e projetos, em comparação com os profissionais que permanecem em sua estrutura tradicional. Os três estudos se restringiram à análise dos antecedentes do comprometimento organizacional e adotaram abordagem quantitativa (PINHO, 2010).

<sup>2</sup> Foi adotada uma metodologia participativa, com eventos regionais envolvendo todo o grupo da instituição. Os dados consolidados regionalmente alimentaram os trabalhos realizados do Grupo Gestor, servindo de insumos para a construção do Mapa Estratégico e ações decorrentes.

diversos grupos ocupacionais, bem como das unidades descentralizadas, além da sede do instituto.

O grupo foi composto por 11 membros “natos”, sendo o Diretor Presidente, o Diretor Técnico, os chefes dos Departamentos (Administração, Recursos Humanos, Recursos Financeiros, Planejamento e Captação de Recursos, Operações Técnicas e Comunicação e Marketing), os chefes das Áreas de Pesquisa e de Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater), e por 17 membros indicados pelos primeiros, totalizando 29 integrantes.

Quanto aos participantes, 18 atuam na sede e 11 nas unidades descentralizadas; oito atuam na área-meio (atividades administrativas) e 21 na área-fim (pesquisa científica, assistência técnica e extensão rural). No que se refere à titulação, são cinco doutores, sete mestres, dez especialistas, seis graduados e um de nível médio. Quanto à ocupação, 20 são gestores, ocupantes de funções gerenciais (função gratificada) no cotidiano e nove são servidores não ocupantes de tais funções. No que se refere à formação profissional, o grupo é composto por engenheiro agrônomo (17), administrador de empresa (02), administrador rural (01), cientista social (02), profissional de ciências agrícolas (01), profissional do serviço social (01), técnico em agropecuária (01), profissional do Direito (01), economista (01), engenheiro agrimensor (01) e médica veterinária (01). Doze dos participantes têm entre três e seis anos de serviço e os demais têm entre 26 e 38 anos de serviço na organização. Mais da metade deles não tem experiência fora da administração pública.

Para coleta e obtenção dos dados empíricos foi adotada a entrevista com roteiro semiestruturado, em que o pesquisador “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses, que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante” (TRIVIÑOS, 1990, p. 146).

Os 29 participantes foram entrevistados individualmente em pelo menos dois momentos distintos entre os meses de abril a outubro de 2011. As entrevistas tiveram como ponto de partida uma indagação inicial<sup>3</sup>, mas foram conduzidas em função das respostas recebidas e de eventos observados ao

---

<sup>3</sup> Visando a apreender a importância atribuída pelos gestores ao comprometimento da equipe, as entrevistas foram iniciadas com uma pergunta indireta, relacionada aos critérios que foram (ou que seriam) adotados para indicação dos membros do Grupo Gestor do PEI. A partir da resposta a essa indagação, onde o comprometimento foi citado por todos os participantes, foram realizadas perguntas sobre o sentido do comprometimento e sobre a influência da percepção do comprometimento da equipe sobre suas decisões cotidianas, onde lhes foram apresentadas uma série de situações hipotéticas.

longo do processo de elaboração do planejamento estratégico da autarquia. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas integralmente e visaram acessar os discursos individuais, as teorias – próprias e apropriadas – acerca do tema do comprometimento no trabalho.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardin (2010, p. 40) como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” para tratar das percepções sobre o construto e sua influência na prática cotidiana de gestores públicos.

As categorias utilizadas para analisar os dados obtidos com as entrevistas, para captar e compreender o sentido do comprometimento do trabalho para os gestores na organização em estudo, foram extraídas da literatura especializada, presentes nas referências bibliográficas, conforme Quadros 2 e 3:

**Quadro 2: Categorias de análise utilizadas para apreender a natureza “atitudinal” do sentido do comprometimento no trabalho na pesquisa.**

Definição das Variáveis – Natureza Atitudinal
<p><b>Afetiva:</b> “a relativa força da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização particular” (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982, p. 27). Apego psicológico, associado à ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982); pelo sentimento de orgulho e desejo de afiliação (O’REILLY; CHATMAN, 1986) ou pelo prazer em ser membro (MEYER; ALLEN, 1991). Ênfase na natureza afetiva.</p>
<p><b>Instrumental:</b> apego psicológico apoiado na teoria dos <i>side-bets</i> de Becker (1960), em que a saída da organização implicaria sacrifícios econômicos (por exemplo, perda de benefícios), sociais (por exemplo, perda de <i>status</i>), ou psicológicos. Ênfase nas recompensas e custos associados à permanência/saída da organização.</p>
<p><b>Normativo:</b> está relacionado às pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, convertendo-se para ele em dever moral comportar-se de acordo com os objetivos e metas da organização. Internalização de valores e objetivos da organização, proposta por Etzioni (1975), pela aceitação dos objetivos e valores organizacionais e pela obediência, cumprimento do papel/contrato (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997). Ênfase em pressões internalizadas pelo indivíduo.</p>

Fonte: Elaboração própria com base nos autores citados.

### Quadro 3: Categorias de análise utilizadas para apreender a natureza “intenções comportamentais” do sentido do comprometimento no trabalho na pesquisa

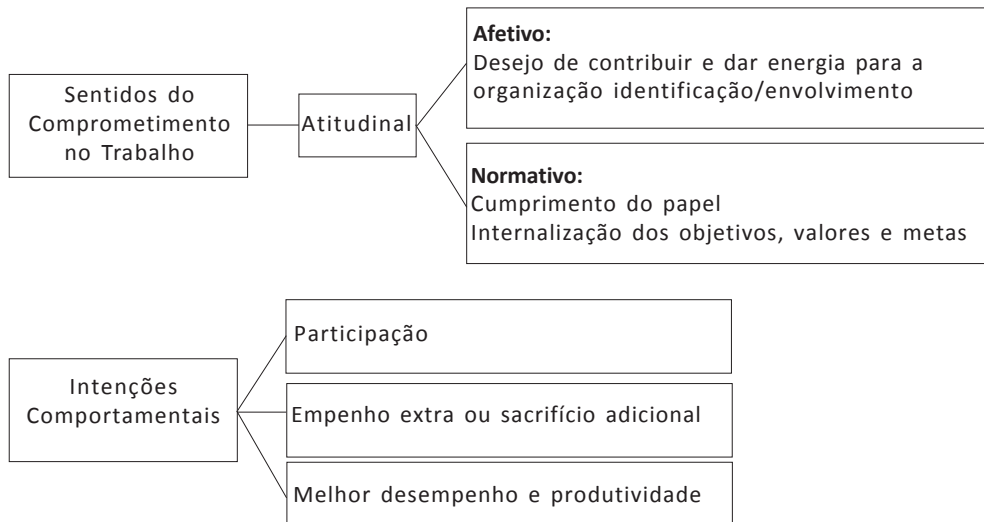
Definição das Variáveis – Intenções Comportamentais
<b>Participação:</b> intenção de os trabalhadores participarem das atividades, políticas e programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para eles.
<b>Empenho extra ou sacrifício adicional:</b> dedicação e empenho extra dos trabalhadores em prol da organização, como resposta às necessidades emergenciais da empresa, bem como a abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.
<b>Melhor desempenho e produtividade:</b> aumento do nível de desempenho e produtividade do trabalhador mediante solicitação da organização, bem como da sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.
<b>Defesa da organização:</b> disposição em defender a organização diante das críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.

Fonte: Elaboração própria com base em Menezes (2009).

Para análise da influência da percepção sobre o comprometimento dos indivíduos em suas práticas cotidianas de gestão, foram utilizadas situações hipotéticas empregadas anteriormente por Moscon (2009), sendo a) na indicação para um cargo de chefia; b) na iminência de aplicar uma punição; c) no fornecimento constante de *feedback*; d) na iminência de fazer um elogio em público; e) na indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades técnicas; f) na indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades comportamentais; g) na indicação para algum projeto especial, complexo e desafiador; h) na delegação de atividades rotineiras; i) na solicitação de serviço extra; e j) na realização da avaliação de desempenho.

### Percepções dos gestores públicos sobre o comprometimento no trabalho na autarquia estudada

Para caracterizar os elementos esquemáticos que compõem o sentido do construto do comprometimento, buscou-se, conforme apresentado na metodologia, compreender a percepção dos gestores do PEI acerca da natureza e da dimensão/indicador. A análise realizada buscou encontrar a presença ou ausência de elementos característicos das categorias, não tendo buscado aferir a frequência dos mesmos. Assim, constatou-se que os gestores públicos percebem o comprometimento tanto a partir da dimensão atitudinal quanto a partir das intenções comportamentais, conforme esquema analítico exposto na Figura 1.



Fonte: Elaboração própria.

### Figura 1: Sentidos do comprometimento no trabalho – dimensões atitudinal e de intenções comportamentais

Orientados por esse esquema apresentado na Figura 1, o que se buscou foram as evidências acerca das dimensões e indicadores comportamentais presentes, cujos resultados foram relatados a seguir.

#### Natureza atitudinal

Na natureza atitudinal, foram encontradas evidências das dimensões afetiva e normativa, conforme Quadro 4.

No que se refere à natureza do construto, os resultados desta pesquisa estão consonantes com os resultados encontrados por Bastos, Brandão e Pinho (1997) quanto à presença de elementos atitudinais e comportamentais no sentido atribuído ao comprometimento.

No que se refere à discussão quanto às dimensões do comprometimento atitudinal, foram encontradas evidências no sentido expresso do construto de elementos relacionados às dimensões afetiva e normativa. Especialmente no tocante à dimensão normativa, observa-se a presença de indicadores relacionados à internalização de valores e objetivos organizacionais, à aceitação de tais objetivos, além do cumprimento do papel.

Não foram encontradas, no sentido atribuído pelos participantes desta pesquisa para o comprometimento, evidências de elementos característicos da

**Quadro 4: Elementos característicos da natureza “atitudinal” do comprometimento no trabalho identificados nos gestores públicos estudados.**

Dimensão	Características	Evidências encontradas na pesquisa
Afetivo	Desejo de contribuir e dar energia para a organização.	“pessoa totalmente envolvida com a instituição, pois ela quer realmente o avanço da instituição” Gestor 15.
	Identificação/ envolvimento.	“você participa (do processo) porque você acredita” (Gestor 2). “estar envolvido nisso, estar acreditando” (Gestor 16).” comprometimento maior é dar a vida, a emoção, o espírito, a mente e estar receptivo” (Gestor 22).
Normativo	Cumprimento do papel.	“você conhece as regras do jogo e a partir do momento que você assume responsabilidade de executar aquilo que está definido na regra do jogo, você tem que cumprir”. (Gestor 11).”uma pessoa determinada, uma pessoa que se comprometa a concluir o que iniciou. [...] Então, é assim até engraçado que as pessoas que a gente sabe que são comprometidas, nos momentos de desespero total e completo falam: ‘Ai, não aguento! Vou largar tudo pra lá!’, mas não conseguem. A gente sabe que é um discurso da boca para fora, eu mesma, e, claro, mais outras tantas pessoas que a gente conhece, no momento pensa, fala assim: ‘Ah, vou chutar o balde!’, mas na prática não [abandonam]” (Gestor 26).
	Internalização dos objetivos, valores e metas.	é a pessoa assumir “como sua a causa da instituição” (Gestor 3).”é você entender que os indicativos mostram que esse é o melhor processo, validado como o melhor processo e todos têm que dedicar esforços para atingir aquele resultado, mediante aquele processo” (Gestor 6). “o comprometimento é interno. Quando você interioriza responsabilidades, interioriza também as oportunidades, você se compromete com esse arranjo, entendendo que a maioria tem o bom senso, que o bom senso vai ser o caminho que vai conduzir aos melhores resultados”. (Gestor 9)”reconhecer a missão da instituição, as experiências vivenciadas por ela e se comprometer a executar aquilo que está nos objetivos, na missão” (Gestor 29).

Fonte: Elaboração própria



dimensão instrumental constante do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), que se caracteriza pela ênfase nas recompensas e custos associados à permanência/saída da organização. As falas observadas indicam que tais comportamentos são associados de forma negativa ao vínculo, sendo exatamente características de um indivíduo descomprometido.

“às vezes a pessoa trabalha na empresa, mas não está focada, ela vai estar aqui por causa do concurso público, do cargo, do salariozinho do final do mês, mas não se preocupa com resultado da ação dela, não se preocupa com o que o trabalho dela vai desencadear” (Gestor 25).

[o indivíduo, motivado por outros interesses alheios ao mundo do trabalho, pode] “cumprir todos os seus resultados e suas metas sem ter nenhum comprometimento” (Gestor 9).

Nesse aspecto, os resultados encontrados estão condizentes com estudos como os de Bastos, Brandão e Pinho (1997) e Rowe e Bastos (2007).

Tais resultados permitem apoiar Rodrigues (2009, p.177), que defendeu “que o comprometimento não é a permanência por necessidade, não é a continuação no curso de ação pelo motivo de perda de investimentos, sacrifícios pessoais, ou limitação de alternativas”, bem como com os estudos que defendem a exclusão de tal dimensão da base do construto (RODRIGUES, 2009; PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, 2011).

Entre os resultados encontrados, não foram percebidos elementos relacionados à dimensão de obediência cega, característicos do que Silva (2009) discute como consentimento organizacional. Todavia, não se pode afastar a possibilidade da dimensão de aceitação íntima do mesmo construto, representada pela identificação do indivíduo com as regras, procedimentos e valores que sustentam as decisões dos superiores em função da congruência entre a sua própria visão de mundo e a da organização; assim, as normas e regras seriam percebidas como adequadas.

## **Intenções comportamentais**

Entre os indicadores comportamentais constantes do conceito do construto, foram encontradas evidências relacionadas ao desempenho, ao empenho extra/sacrifício adicional e à participação, conforme Quadro 5.

No que tange aos indicadores de intenções comportamentais propostos por Menezes (2009), nesta pesquisa foram encontradas evidências acerca dos elementos empenho extra/sacrifício adicional, participação e melhor desempenho e produtividade, tendo sido os dois primeiros mais evidentes.

A presença do indicador de empenho extra no sentido atribuído pelos gestores para o construto está em sintonia com outros estudos realizados, como os de Brito e Bastos (2002). Da mesma forma, o indicador de participação também já havia sido evidenciado em estudos de Bastos, Brandão e Pinho (1997), Brito e Bastos (2002) e Moscon (2009), entre outros. Finalmente, as evidências ora encontradas, que apontam a melhoria do desempenho como consequente do comprometimento, condizem com os resultados relatados por Melo (2006) e por Cavalcanti e Costa (2009).

**Quadro 5: Elementos característicos da natureza das intenções comportamentais do comprometimento no trabalho identificados nos gestores públicos estudados**

Dimensão	Característica	Evidências encontradas na pesquisa
Participação	Intenção de os trabalhadores participarem das atividades, políticas e programas da organização da qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para eles.	“compromisso com o resultado daquilo. Não o resultado puro e simplesmente, mas, assim, com a execução e com o que vai acontecer. Você é capaz de influenciar os resultados” (Gestor 2)
Empenho extra ou sacrifício adicional	Dedicação e empenho extra dos trabalhadores em prol da organização, como resposta às necessidades emergenciais da empresa, bem como a abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.	“Não é simplesmente ser... pegar... cumprir um horariozinho [...] não é só cumprir o horário. [...] se precisar ficar mais tarde, se precisar fazer uma determinada atividade para o Incaper” (Gestor 15)
Melhor desempenho e produtividade	Aumento do nível de desempenho e produtividade do trabalhador mediante solicitação da organização, bem como da sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.	“estar sempre tentando aprimorar a rotina do instituto” (Gestor 18). “preocupação com os resultados da instituição” (Gestor 28).

Fonte: Elaboração própria.

Não foram encontradas evidências da presença do indicador de defesa da organização na fala dos participantes desta pesquisa, o que pode ter sido influenciado, eventualmente, pelo contexto específico no qual a pesquisa foi realizada. Dessa forma, tal resultado não será tomado como base para que questionamentos ao modelo proposto por Menezes (2009) sejam apresentados.

Articulação entre as naturezas atitudinal e comportamental dos gestores públicos estudados

A importância atribuída pelos participantes desta pesquisa aos indicadores de intenções comportamentais revela que não bastam as atitudes comprometidas evidenciadas por meio de crenças e afetos. Nesse sentido, as evidências encontradas condizem com o estudo de Bastos, Brandão e Pinho (1997), no qual os autores afirmam que, apesar de complementares, há uma diferença substantiva entre o comprometimento atitudinal e o comportamental em decorrência da diferença existente, respectivamente, entre o 'dizer-se' e o 'mostrar-se' comprometido.

A articulação dos elementos atitudinais e comportamentais percebida na fala dos gestores participantes desta pesquisa, bem como nos resultados encontrados por Bastos, Brandão e Pinho (1997), pode indicar certo reducionismo de estudos que focam tais naturezas de maneira isolada. A necessidade de estudos com esse formato abrangente foi sinalizada, entre outros, por Mowday, Porter e Steers (1982), reiterada por Borges-Andrade e Pilati (2001) e Bastos *et al.* (2008).

### **Influência da percepção dos gestores sobre o comprometimento dos indivíduos na sua prática cotidiana**

Neste ponto, buscou-se identificar se a percepção dos gestores quanto ao comprometimento da equipe influencia suas decisões em situações hipotéticas que fazem parte da rotina do cargo. As situações utilizadas como exemplos, inspiradas em Moscon (2009), foram: a) delegação de uma atividade cotidiana; b) aplicação de punição para um possível desempenho insatisfatório; c) avaliação de desempenho; d) elogio em público; e) fornecimento constante de *feedback*; f) indicação para conduzir um projeto especial, complexo e desafiador; g) indicação para um cargo de chefia; h) indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades técnicas; i) indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades comportamentais; e j) solicitação para alongamento de jornada de trabalho (serviço extra).

Mesmo no caso de delegação de atividades cotidianas, os gestores afirmam que, havendo possibilidade de escolha, a opção recairia sobre um servidor comprometido para a realização. No caso de necessidade de aplicação de punição, a percepção do comprometimento do servidor seria considerada no momento da tomada de decisão. Providências seriam tomadas, mas o comprometimento seria um moderador.

A situação da avaliação de desempenho se apresenta como peculiar. Os gestores afirmam que a avaliação é influenciada pela percepção do comprometimento. Contudo, admitem que o resultado final do processo não tem sido influenciado

significativamente por esse fator (Gestor 28). Para os gestores, o resultado final da avaliação é mascarado pelo modo como ele é conduzido (Gestor 6), nivelando “por baixo” (Gestor 8), não representando qualquer espécie de punição para o servidor julgado como descomprometido (Gestor 14).

No caso de indicação para conduzir um projeto especial, complexo e desafiador, o comprometimento se apresenta como principal critério para escolha, sobrepondo-se a outros fatores, como capacidade técnica. O comprometimento, aqui, é visto como determinante para o êxito a ser alcançado. “A pessoa que não é comprometida pode deixar o trabalho pela metade e me deixar na mão” (Gestor 14), “Comprometido. Questão de confiança, a responsabilidade do comprometido é maior” (Gestor 20).

Também para o caso de indicação para um cargo de chefia, foi possível observar a tendência de a decisão ser influenciada pela percepção de comprometimento. Destaca-se, nesse caso, a preocupação do Gestor 16, que considera relevante observar o foco do comprometimento do indivíduo, sendo conveniente que o vínculo seja direcionado à organização e não ao próprio trabalho:

Essa pessoa que está comprometida não só com o trabalho, mas tem uma diferença pra mim, que é estar comprometida com o trabalho e com a instituição. Você pode estar comprometido com o trabalho e não estar engajado com a equipe [...]. Em termos gerenciais temos que ter pessoas realmente bastante comprometidas com o trabalho, mas principalmente comprometida com os rumos da instituição.

Contudo, o Gestor 17, não ocupante de função gratificada, acredita que tal decisão não necessariamente é influenciada pela percepção de comprometimento, que seria preterida em favor de interesses pessoais, como laços de amizade, dos gestores quando da realização de indicação.

A preocupação do gestor é pertinente quando se sabe que não é incomum, especialmente na administração pública, que pessoas coloquem interesses pessoais e grupais acima do interesse público, traço marcante das práticas patrimonialistas e clientelistas que ainda hoje são acentuadas no meio.

Destaca-se, ainda, a constatação do Gestor 12 no sentido de que, dadas as limitações de quantitativo de pessoal, apesar de a preferência ser pela indicação de um servidor comprometido, isso nem sempre é possível.

No caso de indicação para um programa de desenvolvimento de habilidades técnicas e solicitação para alongamento de jornada de trabalho (serviço extra), também o perfil preferencial escolhido recaiu sobre o servidor comprometido,

conforme indica a fala do Gestor 6 – “é sempre com os que estão mais comprometidos e nunca dizem não”.

Um fato relevante a ser destacado é que a indicação para participação em programa de desenvolvimento é entendida em determinada situação como uma premiação para o servidor comprometido. “Se for um treinamento de premiação, vai quem tá comprometido, se for um treinamento que é distribuir responsabilidade, eu levo o que não está comprometido para fazer com que ele se comprometa com o trabalho” (Gestor 14).

Em face das limitações com as quais os gestores públicos se deparam, particularmente autonomia para tomar decisões relacionadas à gestão de pessoas, como retornos financeiros, aplicação de punição e mesmo indicação para desligamento da organização, parece que iniciativas como a de indicar e/ou liberar o indivíduo para programas de desenvolvimento passam a representar uma forma de reconhecimento dos esforços.

Excetuam-se as situações referentes à indicação para um curso de habilidade comportamental (a decisão recairia sobre um servidor descomprometido) e elogio em público/fornecimento de *feedback* (a decisão não seria influenciada apenas pela percepção do comprometimento).

Ações como fazer elogios públicos, quando merecidos, e indicação para cursos de habilidade comportamental, independentemente do perfil percebido – comprometido/descomprometido – foram percebidas como oportunidades de resgate do servidor descomprometido, conforme pode ser observado, por exemplo, nas palavras do Gestor 7: “o descomprometimento pode ser falta de motivação. O elogio público pode trazê-lo. Deixá-lo na geladeira, ele sozinho não vai conseguir sair”. Da mesma forma, para o Gestor 11, o *feedback* é considerado uma possibilidade para engajar o servidor percebido como descomprometido, além de representar um papel do gestor.

Eu acho que aí o retorno tanto tem que ser positivo como negativo. Positivo no sentido de reforçar e negativo no sentido de tentar mostrar para a pessoa onde ela está falhando. Que a gente como gestor pode contribuir para que ela possa se engajar mais. Nesse caso aí, o comprometimento, no meu caso, acho que não influenciaria (Gestor 11).

Observa-se uma tendência dos gestores em optarem pelo servidor cujo perfil é percebido como comprometido, em especial nas situações de delegação de responsabilidades. Os gestores têm consciência de que, com essa prática, sobrecarregam tais servidores – “eu percebo isso e escuto direto ‘por que mais pra mim’, já que outros estão livres. Gera fadiga nos comprometidos” (Gestor 2),

o que pode gerar consequências negativas tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Primeiro o lado humano. Ele compromete o resto da vida dele, com a família dele, fica exclusivamente em função da instituição. Segundo, vai chegar um momento em que ele realmente não vai dar conta, aí começa a cometer mais erros, aí ele começa a não cumprir aquele número de tarefas indeterminado. Em função disso, então você termina anulando aquele potencial. Ele deixa de pensar e vira um mero executor, e para o comprometido o mais importante é a capacidade de gestão, pois ele tem de tomar decisão, é o capital intelectual, e quando ele está sobrecarregado, ele vira um executor e, aí, a melhor característica dele não vai se manifestar (Gestor 6).

Contudo, apesar da consciência de que essa opção predominante pelo servidor comprometido significa uma sobrecarga para esse servidor, observa-se, na fala do Gestor 10, uma distorção do comprometimento. Isso é evidenciado na afirmação de que “a pessoa comprometida nunca vai querer ser tachada como uma pessoa descomprometida ou desinteressada, mas que isso é uma sobrecarga para ele, é”. Tal afirmação denota que é um demérito ou falta de prestígio social no trabalho você expressar imagens e comportamentos pouco ou não comprometidos como um servidor público. Isso faz com que ele assuma atividades e responsabilidades sobre tarefas cotidianas no trabalho, que, às vezes, não se sente motivado, a fim de expressar comprometimento para com o outro, mesmo que isso possa gerar sobrecarga de trabalho e até mesmo sofrimento.

## Conclusões

Quanto aos elementos esquemáticos que compõem o sentido do construto, é possível concluir que os gestores do planejamento estratégico da autarquia percebem que o sentido do construto de comprometimento no trabalho é composto tanto por elementos característicos da natureza atitudinal – afetiva e normativa – quanto por indicadores de intenções comportamentais – empenho extra, melhor desempenho e participação nas atividades cotidianas da instituição.

Quanto à dimensionalidade do construto, especialmente no que se refere ao modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), as evidências encontradas nesta pesquisa estão condizentes com os estudos que questionam a permanência da dimensão instrumental como integrante do núcleo central do conceito. Os participantes não fizeram qualquer associação positiva do comprometimento com questões peculiares da citada dimensão, sendo que as manifestações registradas indicam claramente que tais peculiaridades são

associadas ao descomprometimento. Desta forma, os resultados encontrados permitem reiterar a inadequação da manutenção dos elementos característicos à dimensão instrumental como integrantes do núcleo essencial do construto.

Quanto à discussão sobre a sobreposição do construto de comprometimento organizacional ao construto de consentimento organizacional, pode ser que os aspectos normativos, em determinados contextos como a administração pública, sejam mais influenciados pelo comprometimento afetivo do que propriamente pelo consentimento organizacional. Nesse sentido, considera-se relevante a realização de estudos futuros que explorem essa possibilidade.

Dada a importância atribuída pelos participantes a elementos atitudinais e de intenções comportamentais, os achados desta pesquisa permitem reforçar a necessidade de que os estudos articulem ambas as naturezas, para se compreender mais sobre a relação entre decisão gerencial e percepção de comprometimento no setor público.

Foi observado que os gestores reconhecem que suas decisões cotidianas são influenciadas pela percepção quanto ao comprometimento dos membros de sua equipe. Contudo, reconhecem que as decisões tomadas de forma majoritária “em favor” dos trabalhadores percebidos como comprometidos, em especial nas situações de delegação de responsabilidades, podem sobrecarregar tais servidores, o que pode gerar consequências negativas tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Por fim, considerando o perfil dos participantes – gestores – e o contexto de realização da pesquisa – administração pública –, considera-se relevante a realização de pesquisas que analisem a influência de tais decisões sobre o vínculo do comprometimento dos membros. Somado a isso, é importante também verificar as razões que levam os gestores a manter tais práticas, mesmo reconhecendo os aspectos negativos delas decorrentes. Tais questões podem provocar novos pontos de partida para futuras pesquisas que visam contribuir com novas compreensões e aprimoramento de práticas de gestão de pessoas em organizações públicas no Brasil.

## Referências bibliográficas

- BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L; VEIGA, R.T. A ECT na trilha da Modernidade: Política de Recursos Humanos influenciando Múltiplos Comprometimentos. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu, PR. *Anais...* Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1999.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARROS, A.R.O. de. *Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão e intenção de permanência*. 2007.147f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- BASTOS, A.V.B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, v. 24, n. 2, p. 29-48, 1992.
- \_\_\_\_\_. O conceito de comprometimento – sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organização e Sociedade*, Salvador, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994.
- BASTOS, A.V.B.; CORREA, N.C.N.; LIRA, S.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. *Anais...* Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.
- BASTOS, A.V.B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 42, n. 2, abr./jun., p. 31-41, 2002.
- BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M.G.A.; PINHO, A.P.M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, RJ, v.1, n. 2, p. 97-120, 1997.
- BASTOS, A.V.B.; SIQUEIRA; M.M.M.; MEDEIROS, C.A.; MENEZES, I.B. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) *Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-96.
- BASTOS, A.V.B.; COSTA, F. M.. Múltiplos comprometimento no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis, SC. *Anais...* Florianópolis, SC: ANPAD, 2000.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American journal of Sociology*, v. 66,, p. 32-40, 1960.
- BENKHOFF, B. Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, v. 6, nº 50, p. 701-726, 1997.



BORGES-ANDRADE, J.E.; CAMESCHI, C.E.; XAVIER, O.S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, São Paulo, n. 25, v. 4, p. 29-43, out./dez., 1990.

BORGES-ANDRADE, J.E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRA-MAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

BORGES-ANDRADE, J.E.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, RJ, v.5, n. 3, p. 85-105, set./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em 19 mar. 2011.

BRITO, A.P.M.P.; BASTOS, A.V.B. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

CARVALHO, P.; ALVES, F.J.O.; PEIXOTO, A.L.A.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento afetivo, de continuação e entrincheiramento organizacional: estabelecendo limites conceituais e empíricos. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*. Salvador, BA, v.13, n.2, p. 127-141, 2011.

COHEN, A. Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 17, n. 3, p. 336-354, sep. 2007.

COSTA, V.M.F., BASTOS, A.V.B.; SOUZA, J.A.J. de; MACAMBIRA, M.O. Comprometimento organizacional: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agroindústria do polo Juazeiro/Petrolina. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DIAS, J. M. G., MORAES, L. F. R. Preditores do comprometimento Organizacional na Emater-MG. *Teoria em Psicologia*, [...], n. 1, 1994.

ESPÍRITO SANTO. *Realizações de governo: gestão 1995/1998*. Vitória: Governo do Estado do Espírito Santo, 1998.

FARIA, J.H.; BARBOSA, S.L. Comprometimento: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional. In: FARIA, J.H. (Org) *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 92-114.

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

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

MAIA, L.A.; BASTOS, A.V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 390-405, set./dez. 2011.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G.; MARQUES, G.M.; SIQUEIRA, M. Comprometimento organizacional o estudo exploratório de seus múltiplos componentes. ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Salvador, BA. *Anais...* Salvador, BA: ANPAD, 2003.

MENEZES, I. B. *Comprometimento organizacional: construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais*. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

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

MEYER, J.P.; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, n.11, p. 299-326, 2001.

MEYER, J.P.; STANLEY, D.J., HERSCOVICH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, v. 61, p. 20-52, 2002.

MORAES, F.M.M.; GODOI, C.K.; BATISTA, M.A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências da Administração*, v. 6, n. 12, p.1-19, jul./dez. 2004.

MORAES, L.F.F.R.; MARQUES, A.L.; CORREIA, L.F. Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. *Anais...* Foz do Iguaçu, PR: ANPAD, 1998.

MOSCON, D.C.B. *Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão: uma análise qualitativa*. 2009. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

MOSCON, D.C.B.; BASTOS, A.V.B.; SOUZA, J.J. Perfis de comprometimento e suas articulações com diferentes estratégias cotidianas utilizadas pelos gestores com seus empregados. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

\_\_\_\_\_; SOUZA, J.J. Olhar da liderança sobre o conceito de comprometimento com uma crítica ao modelo tridimensional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. CD-ROM.

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

O DELIUS, C.C. Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R. S.; BERGUE, S.T. (Orgs). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 2010. p. 143-174.

O'REILLY, C; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, v. 71, nº 3, 1986, p. 492-499.

PINHO, A.P.M. *Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise desses vínculos, entre gestores e trabalhadores, em contextos público e privado*. 2009. 258 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

PINHO, A.P.M.; BASTOS, A.V.B.; ROWE, D.E.O. Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6, 2010, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, SC: ANPAD, 2010. CD-ROM.

RODRIGUES, A.C.A. *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. 2009. 212 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

RODRIGUES, Ana Carolina A; BASTOS, Antônio V. B. Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: evidências da sobreposição entre os construtos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

ROWE, D.E.O.; BASTOS, A.V.B. *Múltiplos comprometimentos e suas relações com o desempenho: um estudo entre docentes do ensino superior brasileiro em IES públicas e privadas*. 2008. 244 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2008.

SALANCIK, G.R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. In: STAW, Barry M., SALANCIK, Gerald R. (eds.). *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair, 1977.

SILVA, E. E. C. *Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto*. 2009. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2009.

SOLINGER, O.N.; VAN-WOOD, O.; ROE, R.A. Beyond the three-component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 1, p.70-83, 2008.

TONI, J. de. Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa. In: Congreso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, 10, Santiago, Chile. *Anais...* Santiago, Chile. CLAD, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

VALE, J.C.F. do; LIMA, T.C.B. de Lima; QUEIROZ, G.C.O. Comprometimento organizacional entre grupos geracionais em uma instituição federal de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. CD-ROM.

Aparecida Lourdes do Nascimento

Mestre em Administração, agente de suporte de desenvolvimento rural do Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Ext. Rural, Vitória, ES, Brasil. Contato: [aparecida@incaper.es.gov.br](mailto:aparecida@incaper.es.gov.br)

Magnus Emmendoerfer

Doutor em Sociologia e Política, professor adjunto do Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa, campus Viçosa, MG, Brasil. Contato: [magnus@ufv.br](mailto:magnus@ufv.br)

Rodrigo Gava

Doutor em Administração, professor adjunto do Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Viçosa, *campus* Viçosa, MG, Brasil. Contato: [rgava@ufv.br](mailto:rgava@ufv.br)