

NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB) – CAMPUS V

Gracila Dourado Porto ¹

RESUMO

O comprometimento organizacional é considerado como vínculo existente entre o trabalhador e a empresa e tem sido alvo de diversos estudos. Percebida a relevância do tema, esse trabalho tem como objetivo descrever os níveis de comprometimento organizacional dos servidores do quadro permanente e temporário da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) Campus V, localizada na cidade de Santo Antonio de Jesus - BA, para identificar qual dos estilos de comprometimento é predominante na UNEB. A pesquisa foi realizada no ano de 2011 através da aplicação de questionários, contendo 24 itens. No total 22 funcionários foram sujeitos colaboradores do estudo, entre eles 13 funcionários permanentes e 9 temporários. Os resultados mostraram que o maior nível de comprometimento dos funcionários foi o comprometimento organizacional afetivo. A pesquisa também possibilitou identificar diferenças dos níveis de comprometimento em relação às variáveis pessoais (sexo, estado civil, idade e escolaridade) e as variáveis relacionadas à organização (tipo de vínculo e tempo de trabalho). Desta forma este trabalho contribuiu para entender melhor a dinâmica do comprometimento organizacional dentro da UNEB na época, o que pode ou não ter alterado no decorrer do tempo.

Palavras – chave: Comprometimento Organizacional, funcionários permanentes, funcionários temporários, Universidade do Estado da Bahia – UNEB

ABSTRACT

Organizational commitment is considered as an existing link between the worker and the company and has been the subject of several studies. Perceived the relevance of the theme, this work aims to describe the levels of organizational commitment of the servers of the permanent and temporary framework of the University of the State of Bahia (UNEB) Campus V, located in the city of Santo Antonio de Jesus-BA, to identify which of the styles of compromise is prevalent in UNEB. The survey was carried out in the year 2011 through the application of questionnaires, containing 24 items. In total 22 employees were subjects of the study, among them 13 permanent staff and 9 temporary. The results showed that the highest level of commitment of employees was the affective organizational commitment. The research also made it possible to identify differences in the levels of commitment in relation to personal variables (sex, marital status, age and schooling) and the variables related to the organization (type of link and working time). In this way this work contributed to better understand the dynamics of organizational commitment within the UNEB at the time, which might or may not have altered in the course of time.

Key words: organizational commitment, permanent staff, temporary staff, University of Bahia State – UNEB

¹ Pós-Graduanda em Gestão Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e Graduada em Administração na Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho não é estático, ele está sempre em transformação. Para acompanhar essas rápidas transformações torna-se imprescindível alguns ajustes na dinâmica organizacional, principalmente ao se tratar das relações de trabalho entre o indivíduo e a organização. Essas relações têm que ocorrer de forma recíproca, ou seja, do lado da organização, a exemplo da busca por melhores desempenhos; do lado dos trabalhadores, através da melhoria de vida. Vários aspectos podem ser identificados dentro do ambiente de trabalho, mas um tema específico tem chamado a atenção de diversos estudiosos e pesquisadores, o Comprometimento Organizacional (CO).

Diante das mudanças ocorridas nas organizações, torna-se imprescindível a presença de profissionais capacitados e comprometidos. Essa relação e intensidade dos vínculos organizacionais causa grande impacto nos indivíduos, nas organizações e por consequência na sociedade como um todo. Devido esse fato vir ganhando dimensão é que o comprometimento vem sendo objeto de pesquisa de diversos estudos científicos.

O CO de um indivíduo é caracterizado pela existência de vínculos existentes entre ele e a organização. Por sua vez, esses vínculos estão relacionados com a eficiência e eficácia do indivíduo dentro da empresa. O comprometimento organizacional assume dessa forma um sentido de adesão, indicando um forte envolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente de trabalho.

Devido a sua importância, vários estudos foram desenvolvidos criando escalas para o comprometimento. O mais utilizado está dividido em três enfoques, respectivamente: o enfoque afetivo, que expressa o envolvimento emocional do indivíduo com a organização, o instrumental, também conhecido como calculativo, caracteriza-se pelo comprometimento do indivíduo com a organização devido a necessidade de permanecer na mesma e, por fim tem o enfoque normativo pelo qual o indivíduo é comprometido com a organização devido a obrigação de permanecer na mesma.

Este trabalho aborda o tema Comprometimento Organizacional em um estudo de caso cujo objeto escolhido foi a organização pública, UNEB campus V de Santo Antônio de Jesus – BA, sendo que a coleta de dados ocorreu em 2011. Este trabalho busca uma resposta para a seguinte pergunta “ Qual o estilo de Comprometimento Organizacional predominante entre os servidores da UNEB? ”

Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), quanto mais comprometidos estão os colaboradores com a empresa, menores serão os índices de rotatividade e absenteísmo, mesmo que tais características não se apliquem efetivamente em uma instituição pública. O comprometimento afeta a qualidade e a efetividade do trabalho executado em uma instituição de conhecimento que, depende diretamente do trabalho e vontade de superar dificuldades. Considerando, que a instituição em estudo possui limitações tecnológicas e físicas, além de estar distante da Matriz na capital, Salvador.

Nesse sentido, o resultado teórico nesta área permitirá gerar conhecimento sobre os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores efetivos e temporários da UNEB, além de possibilitar na definição de estratégias por parte da organização em busca de um melhor desempenho e comprometimento.

2 REFERENCIAIS TEÓRICO

• **Comprometimento Organizacional: Conceitos, Características e Dimensões**

O comprometimento tem sido tratado como uma ferramenta importante para a compreensão do comportamento nas organizações, estando associado ao estabelecimento das relações interpessoais, a eficiência e eficácia individuais e organizacionais (BASTOS E COSTA, 2000). De acordo com Matias Siqueira (2008), essa temática ganhou destaque no final da década de 1970, tornando-se nas décadas seguintes, um dos assuntos mais investigados em Comportamento Organizacional.

Já na década de 1990, Morrow (1983) identificou 29 conceitos relacionados ao Comprometimento Organizacional. Devido a essa variedade de definições, serão abordados no decorrer deste trabalho os conceitos de comprometimento que se estabeleceram no estado da arte. Neste sentido, diversos autores se destacam com relevância como: Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Medeiros, Mirlene Maria Matias Siqueira, no Brasil e Meyer e Allen; Mowday, Steers e Portes que são de referência internacional. Todos eles tiveram reconhecida contribuição para a evolução dos estudos acerca do Comprometimento Organizacional

“O termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma ação ou ato de comprometer – (se), sendo que o próprio ato de comprometer revela a idéia de obrigar por compromisso. Um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes.” Zanelli, Borges – Andrade, Bastos & cols (2004, pag.313).

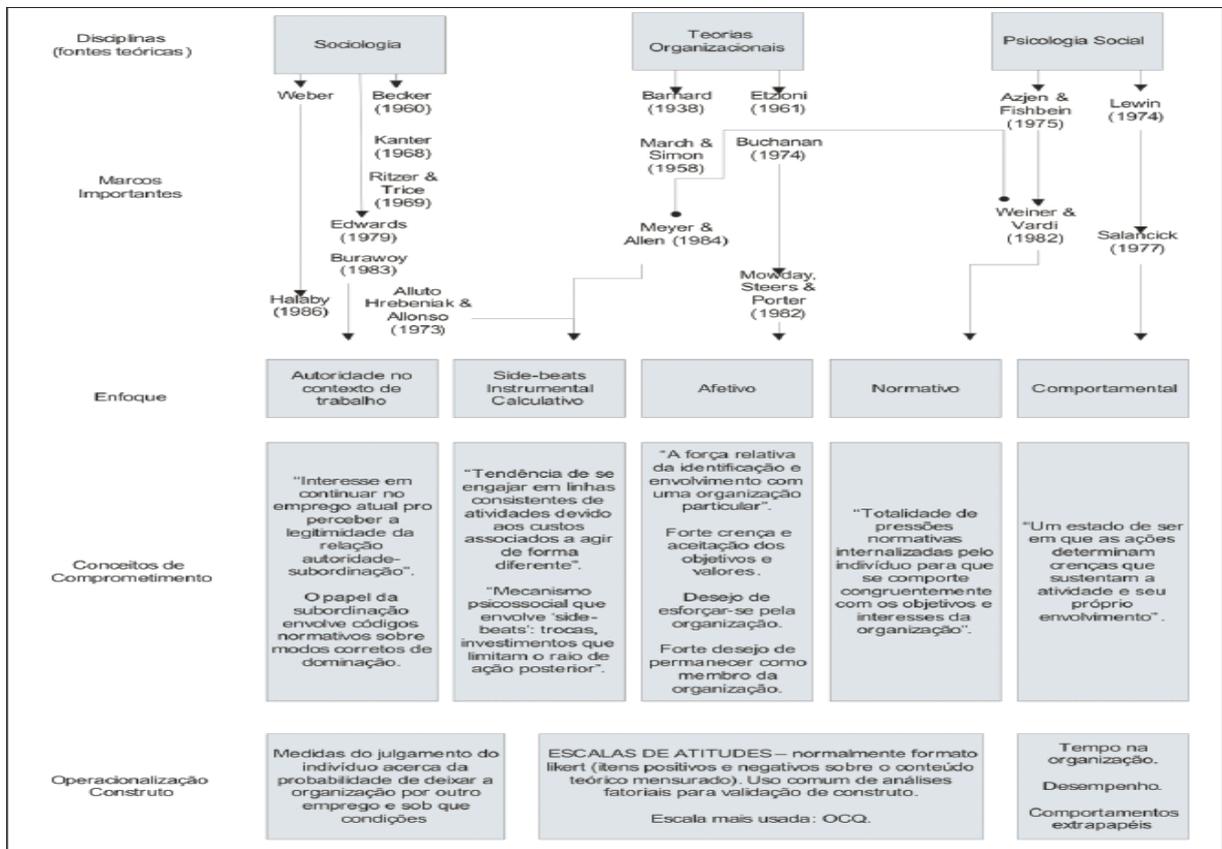
Segundo exposto por Bastos (1994), existem múltiplos significados associados ao conceito de comprometimento. “Redundância, ambiguidade, imprecisão, pulverização de conceitos são o quadro característico” da tradição de pesquisa em comprometimento (Bastos, 1994, p.21). Ratificando a idéia exposta por Bastos em 1994, surgem Meyer e Allen (1997). Estes afirmam que não existe consenso em relação à definição de comprometimento, podendo ser encontrado diversos conceitos do tema em questão.

Stephen P.Robbins (2005) define como um campo de estudos que busca pesquisar o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, objetivando utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia do indivíduo nos resultados organizacionais. Porém, mesmo estando fortemente relacionado ao comportamento, Borges e Zanelli (2004) acreditam que o comprometimento organizacional não é um comportamento, mas sim um construto, um conceito formado a partir de uma série de ações dos indivíduos em várias situações.

Diante da variedade de conceitos, Meyer e Herscovitch (2001) apud Matias Siqueira, analisaram uma amostra de definições sobre comprometimento tentando chegar a um modelo integrativo. Os autores chegaram à conclusão que apesar da variabilidade, e mesmo apresentando diferentes focos, “todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referência ao fato de que o comprometimento é”:

- a) Uma força que estabiliza e coage;
- b) Dá direção ao comportamento (por exemplo, restringe liberdade, relaciona a pessoa a um curso de ação)” (Meyer e Herscovitch, 2001, p.301).

Figura 1 Abordagens conceituais e respectivas fontes teóricas na investigação do “Comprometimento organizacional” Fonte: (Bastos- ERA, 2004, pag. 55).



Na realidade, de acordo com Bastos (1993) além da diversidade de conceitos, o comprometimento organizacional ainda pode apresentar raízes em distintas disciplinas científicas. Essas distintas abordagens estão sintetizadas na figura 1 acima.

A grande diversidade e dispersão de conceitos sobre comprometimento devem-se à própria natureza desse tipo de conceito, tanto em nossa linguagem cotidiana, como também na linguagem científica. Bastos (1994).

Em síntese, na linguagem cotidiana, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento” e descrevem formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo, um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro e que pode ser descrito através de sentenças que descrevem intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados (comprometer como prejudicar, impedir) (Bastos, 1994, p.25).

Inúmeras e variadas são as razões que justificam a intensa investigação sobre comprometimento organizacional. O CO serve como prognóstico de comportamentos relevantes na organização como: absentéismo, rotatividade e desempenho, também podem

está relacionado ao comportamento desejável para organização, que é a lealdade. Os estudos e conceitos sobre comprometimento envolvem atributos pessoais os quais podem prever ações no contexto social. (Borges – Andrade, 1994 apud Zanelli, Borges – Andrade, Bastos).

Assim, para a análise organizacional há um vasto conjunto de variáveis que podem ser tomadas como determinantes ou preditoras do nível de comprometimento organizacional. Essas variáveis podem ser divididas em grupos como: características pessoais, características do trabalho e características da organização.

No grupo das características pessoais, são estudadas variáveis como: sexo, estado civil, idade, escolaridade, tempo no cargo, tempo na organização, percepção de competência, habilidades, salário e nível do cargo. As características do trabalho estudam a autonomia na tarefa, variedade de habilidades, desafio e desenho do cargo. Já nas características da organização são estudadas: tamanho e centralidade. Apesar de serem aspectos intensamente estudados, a pesquisa sobre os antecedentes do comprometimento ainda apresenta inconsistências, essas devem-se ao fato de como o comprometimento e suas variáveis são operacionalizados. (Bastos, 1993 – RAE).

Quando nos referimos aos conseqüentes do comprometimento, dois aspectos são os mais analisados. O primeiro aborda as decisões relativas à permanência ou abandono do emprego; já o segundo busca analisar o próprio desempenho no trabalho. As pesquisas apontam que quanto maior o comprometimento, menor a rotatividade e absenteísmo e melhor será o desempenho. Mesmo sendo um conseqüente, o desempenho não possui grande correlação com o comprometimento, uma vez que o desempenho é fruto de um conjunto de fatores tanto situacionais, quanto individuais. (BASTOS, 1993)

Como aponta Conhen, (1991 *apud* Bastos):

“A relação entre comprometimento organizacional e seus conseqüentes é moderada pelo estágio de carreira. por exemplo, a relação comprometimento – rotatividade é mais forte nos estágios iniciais da carreira; comprometimento – absenteísmo e comprometimento – desempenho são relações mais fortes nos estágios intermediários e finais da carreira.”

Assim, a compreensão dos antecedentes e conseqüentes na análise do CO exercem um diferencial na gestão da organização. De acordo com Grimaldi (2000), estudos comprovam que baixos níveis de comprometimento organizacional tendem a comprometer de forma silenciosa, a curto ou a longo prazo, os indicadores de resultados. Destaca ainda, que uma pessoa descomprometida necessariamente não será um mau colaborador, mas poderá faltar nesse indivíduo um trabalho mais eficaz

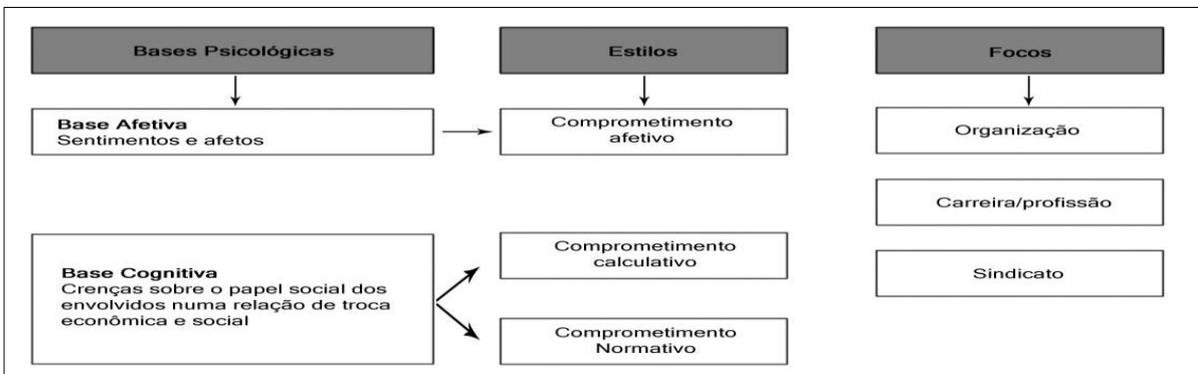
- **Bases E Estilos do Comprometimento Organizacional**

As bases do comprometimento foram intensamente estudadas, apresentando divergências. Inicialmente por volta de 1980, a base do C.O era considerada unidimensional. Através de pesquisa internacional, desenvolvida por Porter e colaboradores (1974) e posteriormente consolidada em um trabalho de Mowday, Porte e Steers (1982), o comprometimento teve sua primeira base definida, e que foi denominada de atitudinal, mas que enfatiza a natureza afetiva de identificação do indivíduo com a organização. (Matias Siqueira, 2004)

Tendo como referência os estudos que comparavam as vertentes afetivas (Porter e Mowday) e de continuação (Hrebiniak e Alluto) Meyer e Alen (1984) encontraram subsídios para existência de um modelo bidimensional de comprometimento. Este modelo (fig2) apresenta as duas bases do comprometimento. A primeira, a afetiva representa os sentimentos e afetos do indivíduo. Já a segunda, a cognitiva representa as crenças e valores do homem em relação à organização.

Indo mais além, Bastos (2004) argumenta que o avanço das pesquisas sobre comprometimento foi tão relevante, que os estudos sobre o tema formaram um corpo teórico que despertou o interesse em estudar alguns aspectos como: características sociais e focos que direcionam o comprometimento; padrões de comprometimento existentes entre os trabalhadores diante de diferentes focos; relação existente entre as bases de comprometimento e seus focos.

Figura 2 Bases Psicológicas, estilos e focos de comprometimento.



Fonte: (Zanelli, Borges – Andrade, Bastos & cols 2004, p.314).

Para explicar melhor sobre a relação existente entre as bases psicológicas, estilos e focos do comprometimento, temos a explanação a seguir:

“A partir das duas bases psicológicas (afetiva e cognitiva), fortalecem-se na literatura três estilos de comprometimento organizacional: o estilo de comprometimento afetivo (base afetiva), o estilo de comprometimento calculativo (ou instrumental) e o estilo de comprometimento normativo. Sendo estes dois últimos de base cognitivista e com fortes raízes em postulados sociológicos sobre relações de troca. Enquanto o compromisso calculativo insere-se numa concepção de troca econômica, o seu correlato normativo constitui-se em uma importam te dimensão de troca social entabulada por empregados com organizações.” Bastos (2004, pag.314)

Partindo de suas bases, o comprometimento pode apresentar diferentes estilos. Segundo Medeiros (1997) *apud* Paula Suemi (2009).

“O comprometimento organizacional, reúne três correntes que predominaram nas abordagens. São respectivamente: o enfoque afetivo calcado nos trabalhos de Porter et al, expressa o envolvimento emocional do indivíduo com a organização e o desejo de permanecer por iniciativa própria. O enfoque calculativo (instrumental) caracterizado pelo comprometimento do indivíduo com a organização devido à necessidade de permanecer, dimensão está predominante nos estudos de Becker. E por fim, o comprometimento fundamentado na obrigação de permanecerem, apoiado no trabalho de Wiener, é denominado como comprometimento normativo.”

Em resumo, de acordo com o exposto por Meyer e Allen (1991) apud Matias Siqueira 2004, os estilos de comprometimento organizacional podem ser definidos da seguinte maneira:

- a) Comprometimento afetivo (comprometimento como um apego): afeto com a organização, ou seja, o indivíduo tem o desejo de permanecer na organização;
- b) Comprometimento calculativo (comprometimento percebido como custos): está associado ao fato de deixar a organização, ou seja, o indivíduo sente a necessidade de permanecer na organização;
- c) Comprometimento normativo (comprometimento como uma obrigação): está relacionado à permanência na organização, ou seja, o indivíduo sente-se na obrigação de permanecer na organização.

Independente do estilo de comprometimento, escalas foram construídas e validadas objetivando mensurar o nível de comprometimento organizacional. Mas, segundo Swailes (2002) apud Matias Siqueira existe a possibilidade de ocorrerem alterações nos conceitos de comprometimento e conseqüentemente, nos instrumentos das escalas. Essas mudanças se devem ao fato de que o mundo do trabalho está em constante mudança, inclusive os modelos de gestão. Na sequência serão apresentados os conceitos teóricos dos estilos de comprometimento assim como seus antecedentes e conseqüentes.

- **Comprometimento Organizacional Afetivo (COA)**

O Comprometimento Organizacional Afetivo pode ser definido como “... um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realiza tais objetivos.” (Mowday, Steers e Porter, 1979).

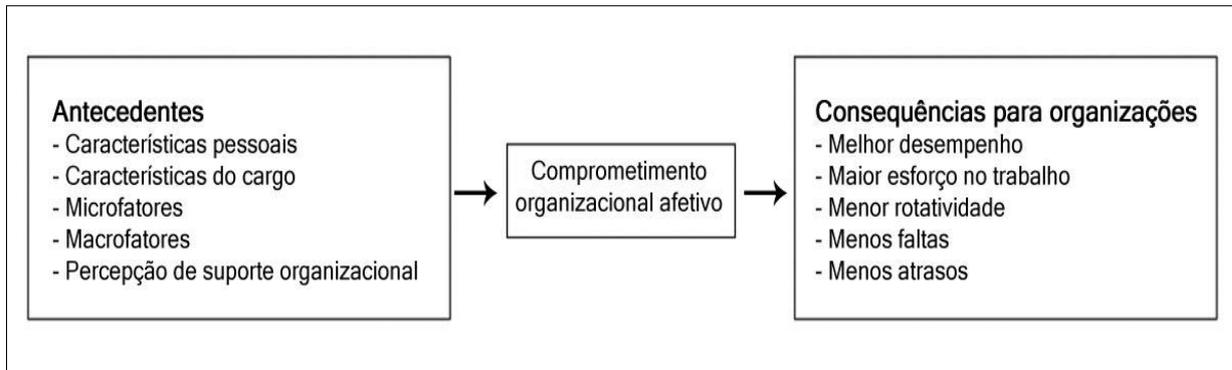
Como são mostrados nos trabalhos de Mowday, Porter e Steers Apud Bastos (1993), mesmo dando ênfase na natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, três outras dimensões ou elementos são citados para definição do construto:

- ❖ Crença e aceitação de objetivos e valores organizacional;
- ❖ Disposição para se esforçar a favor da organização; e,
- ❖ Desejo de permanecer na organização.

O comprometimento organizacional afetivo acaba promovendo uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização, uma vez que ele internaliza os valores da organização, identificando-se com seus objetivos e se envolvendo com os papéis de trabalho de modo a facilitar e contribuir para o alcance dos objetivos. Além desses aspectos presentes no COA, Bastos (1997) acredita que o indivíduo possua também o sentimento de orgulho e desejo de afiliação em relação à organização.

Entre os antecedentes e conseqüentes relacionados na figura 3, Siqueira (2003) observa que a percepção de suporte organizacional, que representa as crenças dos funcionários acerca do grau em que a organização se preocupa com o bem-estar do empregado. Desta forma, o vínculo afetivo entre o indivíduo e a organização tende a se fortalecer conforme o empregado percebe que a empresa está comprometida com ele.

Figura 3 Siqueira (2003)



Entretanto, se a pessoa tiver baixo comprometimento afetivo, ela tende a apresentar consequentes negativos como: atrasos, desempenho fraco e baixo esforço no trabalho.

- **Comprometimento Organizacional Calculativo (COC) (Instrumental)**

De acordo com Becker *apud* Bastos (1993) o comprometimento organizacional calculativo é fundamentado em uma relação de recompensas e custos associados às condições que são dadas ao indivíduo como membro integrante da organização onde trabalha. Ou seja, como definido por (Paula Kuabara e Maria Sachuk, 2009) o COC do indivíduo está relacionado com os custos e benefícios associados à sua saída da empresa.

Bastos (1997) define o COC como 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. Na realidade pode-se perceber através de estudos, que o indivíduo comprometido instrumentalmente tende a permanecer na organização por imaginar os custos e perdas que teria caso saísse da empresa.

Segundo Siqueira *apud* Zanelli, Borges-Andrade, Bastos, o comprometimento organizacional calculativo torna-se um conceito que representa o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a empresa. Visto que o trabalhador analisa o quanto investiu na relação, o quanto conseguiu receber ou alcançar como resultado de seus investimentos na organização.

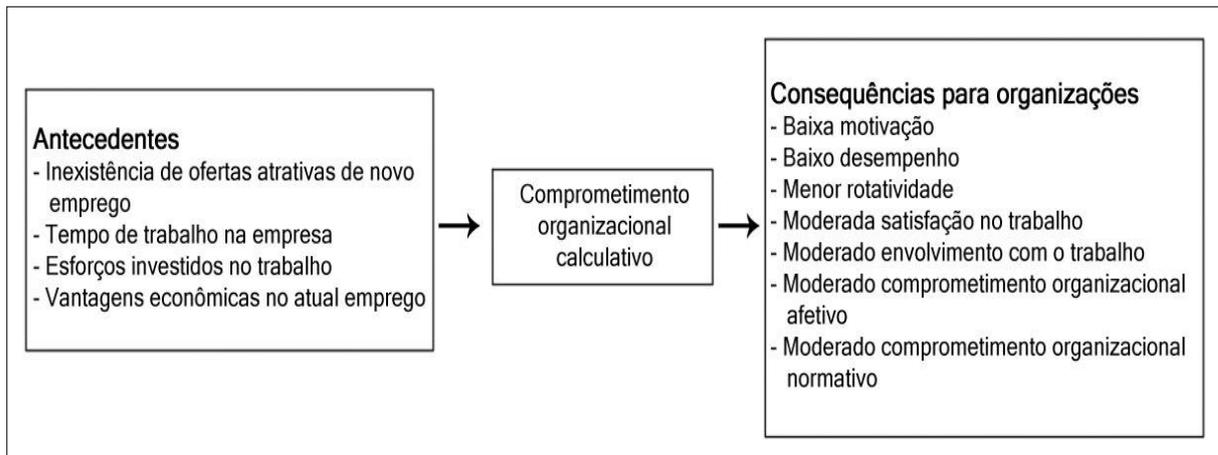
Expedindo mais sobre o estilo de comprometimento, Bastos lança uma definição para o COC, que seria então:

... um mecanismo psicossocial cujos elementos side-bets ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; side-bets (ou troca laterais) seriam os múltiplos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização. ” Bastos (1993, p.56)

Dentro desse tipo de vínculo, um forte comprometimento pode surgir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas do trabalhador, como exemplo: salários compatíveis com o mercado; auxílios além do salário; benefícios e incentivos, plano de saúde, transporte, creche; incentivos funcionais e pessoais, entre outros. Carlos Leite (2004).

Os antecedentes e conseqüentes do comprometimento instrumental não estão bem definidos através dos estudos, porém alguns aspectos podem ser considerados como: ofertas de emprego pouco atraentes, tempo de trabalho na organização, esforços investidos pelo indivíduo para realizar o trabalho e mais diretamente, as vantagens econômicas percebidas no atual emprego, representando os antecedentes, e o conseqüente desse comprometimento, os funcionários comprometidos instrumentalmente tendem a ser menos motivados e apresentam baixo desempenho. Zanelli, Borges-Andrade, Bastos e cols (2004)

Figura 4 Antecedentes e conseqüentes de comprometimento organizacional calculativo



Fonte: (Zanelli, bores – Andrade, Bastos e cols, 2004 p.319)

- **Comprometimento Organizacional Normativo (CON)**

Como mostra Matia Siqueira (2004), o conceito de CON está assentado em uma esfera cognitiva, o que leva a entender que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los. Logo, Rego (2007) acredita que essas pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (estilo de CON) tendem a adotar comportamentos positivos.

O comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico. É possível, por exemplo, que desenvolva o dever de lealdade à organização quando (a) se sente satisfeito no trabalho, justificado e apoiado; (b) percebe que a organização fomenta valores que ele próprio possui; (c) verifica que os seus líderes são de confiança; (d) percebe que a organização adota políticas de recursos humanos que o valorizam como pessoa e não como mero instrumento ou recurso. (Rego, Cunha e Souto, p.8, 2007)

Desse modo, a organização tem que demonstrar habilidades em definir um bom sistema de valores próprios tentando atrair desta forma potenciais membros com a mesma compatibilidade de valores. (Paula Kuabara e Maria Sachuk, 2009). Nesta abordagem, o comprometimento é visto como a internalização ou identificação com os objetivos e valores da organização, na qual os indivíduos se sentem obrigados a retribuir o que a organização fez ou faz, bem como a ideia de o empregado ser leal a organização e não ficar mudando de uma empresa para outra.

Diferentemente do estilo anterior, onde o conceito de comprometimento com a organização era baseado na percepção de custos ou perdas, associado ao rompimento do indivíduo com a organização, onde se percebia uma estrutura de troca econômica com a organização, o comprometimento normativo é considerado um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais com a organização. Esses pensamentos são acompanhados e revestidos de um sentimento de culpa e preocupação quando o emprego pensa em deixar a organização. (Zanelli, Borges – Andrade, Bastos & cols).

Vários fatores podem ser considerados como antecedentes para o comprometimento organizacional. No caso do estilo normativo podemos ter como exemplo experiências individuais de socialização cultural que ocorreram em meio familiar ou social antes da entrada do indivíduo na organização. Nessas experiências anteriores já é enfatizado para o indivíduo a importância da lealdade e também ocorre a exigência em ser fiel diante das relações interpessoais. (Zanelli, Borges – Andrade, Bastos & cols).

O comprometimento organizacional normativo tem a capacidade de auxiliar a entender melhor o motivo que leva os trabalhadores a oferecerem mais do que lhe é solicitado no contrato de trabalho, especialmente quando a pessoa apresenta doações espontâneas às empresas através de gestos de cidadania organizacional.

O comprometimento tem sido definido como uma atitude que reflete sentimentos, como apego, identificação ou lealdade, com o objetivo de compromisso. Os indivíduos na organização podem apresentar diversos tipos de compromissos – com a organização, o trabalho, o grupo de trabalho, a ocupação – que podem afetar seus comportamentos no trabalho. (Costa, Bastos 2009). Vale ressaltar, que nem todo tipo de comprometimento está associado, com alto desempenho de trabalho, mas está associado a reciprocidade, ou seja o indivíduo buscar atender as necessidades da organização, mas como retribuição espera que suas necessidades sejam atendidas.

3 ESTUDOS DE CASO: UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

- **Histórico e Estrutura**

A Universidade do Estado da Bahia (UNEB) foi fundada em 1983, sendo considerada hoje a maior instituição pública de ensino superior da Bahia. A instituição é mantida pelo Governo do Estado através da Secretaria da Educação (SEC). Sua estrutura é multicampi, o que faz com que a universidade esteja presente geograficamente em todas as regiões do Estado. O fato de ser multicampi, possibilita a UNEB ter uma diversidade e abrangência de atividades, as quais estão todas relacionadas à missão social que desempenha. No total a UNEB conta com 29 Departamentos, instalados em 24 campi. A matriz fica sediada na capital do estado, onde se localiza a administração central da instituição, já os demais campi são distribuídos em 23 municípios baianos de médio e grande porte.

Este trabalho teve como objeto empírico de estudo a Universidade do Estado da Bahia – UNEB campus V, localizada em Santo Antonio de Jesus – BA, no recôncavo baiano. Esta unidade possui cursos de graduação e pós-graduação da área de humanas, estes são: Letras (vernáculos, inglês/espanhol), História, Geografia e Administração. Atualmente, conta com 22 funcionários em seu quadro efetivo, também têm 8 funcionários que ocupam cargo de confiança que são de vínculo temporário. O estudo foi feito entre os funcionários da UNEB, considerando 59% dos efetivos e 50% dos temporários.

Esta pesquisa é classificada como estudo de caso, visto que investigou os fenômenos em um universo organizacional e possibilitou desenvolver conhecimentos relevantes em relação à realidade do comprometimento organizacional em uma universidade pública.

Os funcionários foram submetidos em 2011 à aplicação de um instrumento fechado com base no questionário desenvolvido por Meyer e Aliene (1997) e questões abertas relativas a variáveis pessoais e variáveis relacionadas a organização (tipo de vínculo com a organização e tempo de trabalho). O questionário é composto de 26 itens, com uma escala tipo Likert, de cinco níveis, que variam de discordo totalmente e concordo totalmente. A pontuação obtida em cada pergunta pode variar de 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), quanto maior a pontuação, maior será a presença do comprometimento e quanto menor a pontuação, menor será a presença do comprometimento.

O questionário foi dividido em três dimensões que visa analisar um componente do comprometimento. São 10 itens do comprometimento afetivo, 8 itens comprometimento do calculativo e 8 itens do comprometimento normativo. Dessa forma, os participantes assinalaram as afirmações de modo que consideram coerente com a realidade cultural da empresa. Para obter os resultados foi utilizada a média simples onde foram somados os valores respondidos em cada item e divididos pela quantidade de participantes. A intenção desse trabalho não é de esgotar as discussões sobre o tema, mas sim gerar perspectivas diante de uma nova situação

- **Resultados E Discussão**

Dentre os 22 funcionários da UNEB, 20 responderam ao questionário, sendo que 7 eram do sexo masculino e 13 do sexo feminino. Já em relação à idade, metade dos trabalhadores já tem mais de 41 anos. As idades foram divididas nos seguintes intervalos: 21 a 30 anos (4); de 31 a 40 anos (4); de 41 a 50 anos (4) e acima de 50 anos (8). Sendo que os trabalhadores com maiores idades correspondem geralmente aos efetivos e já os mais novos em sua maioria representam de vínculo temporário. Em relação a escolaridade, foi identificado um número significativo de funcionários com nível superior. Do total foram: fundamental incompleto (1), nível médio completo (6), superior incompleto (5), superior completo (6) e pós-graduado (2). Entre os entrevistados a maioria já possui mais de 11 anos de trabalho, 7 pessoas têm até 10 anos de trabalho na UNEB, enquanto 8 têm entre 11 e 20 anos e por fim, 5 pessoas têm mais de 20 anos de trabalho.

- **Níveis De Comprometimento E Sua Relação Com As Variáveis**

Através da aplicação de questionários, buscou-se obter quais eram os níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo de cada participante tendo como objetivo principal identificar qual era o estilo de comprometimento organizacional predominante entre os funcionários da UNEB campus V.

Entre os níveis de comprometimento encontrados houve um equilíbrio, tendo uma pequena inclinação ao afetivo, seguido do normativo e por fim o menor vínculo foi o instrumental. Este resultado demonstra uma relação positiva e inesperada, ao se considerar que em uma instituição pública há uma distancia entre a gestão e os colaboradores. Foram de (3,78 afetivo, 3,025 normativo e 2,83 instrumentais). Deste universo, entre os afetivos 85% está entre os efetivos destacando um ponto positivo importante no vínculo organizacional.

Houve diferenças significativas entre os homens e mulheres em relação aos estilos de comprometimento. As mulheres apresentaram médias superiores a 3, comprometimento afetivo (4,06), instrumental (3,14) e normativo (3,91). Observou-se um fraco comprometimento por parte dos homens, chegando à média de 1,91 para o estilo normativo, mesmo considerando as características culturais entre os sexos, ficou evidenciado um distanciamento entre o sexo masculino e a organização

Tabela 1 Médias de comprometimento x características pessoais

Variáveis	%	C. Afetivo	C. Instrumental	C. Normativo
Sexo				
Masculino	35	3,26	2,25	1,91
Feminino	65	4,06	3,14	3,28
Estado civil				
Solteiro	40	3,54	2,44	2,71
Casado/Vive junto.	45	3,87	2,99	3,28
Viúvo	10	4,15	3,37	2,75
Separado	5	4,2	3,5	3,83
Idade				
21 a 30 anos	20	3,25	2,34	2,42
31 a 40 anos	20	4,02	3,31	3,12
41 a 50 anos	20	3,32	3	3,62
Acima de 50 anos	40	4,15	2,75	2,98
Escolaridade				
Fund.completo	5	4,2	4,5	3
Nível Med.completo	30	4,33	3,33	3,33
Superior incompleto	30	3,83	3,06	3,33
Superior completo	25	2,96	1,92	1,83
Pós-graduado	10	3,8	2,06	3,08

De acordo do Costa e Barros (2009), vários estudos são realizados comparando os trabalhadores do sexo feminino e masculino, possibilitando assim entender as normas e histórias, que distinguem as relações de trabalho entre os homens e mulheres. Segundo alguns autores as mulheres tendem a ter maior comprometimento afetivo, já os homens apresentam uma tendência a desenvolver o comprometimento instrumental e normativo, sendo que neste caso o índice masculino não se destaca em nenhum tipo com relevância.

Em relação ao estado civil, estudos mostram que os solteiros (3,54) são menos comprometidos afetivamente do que os que já têm ou tiveram família (casado/vive junto, separado ou viúvo), estes por possuírem diversas demandas decorrentes da responsabilidade familiar, acabam desenvolvendo maiores níveis de comprometimento (Bastos 1994).

Em contrapartida a esta idéia, Bastos (2004) acredita que experiências positivas individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à entrada na organização são capazes de estimular o indivíduo a desenvolver um maior comprometimento normativo, esse estímulo ocorre quando pais, familiares ou amigos enfatizam a importância de ser fiel a uma determinada organização. Entretanto, obteve-se uma pequena diferença no argumento que poderia levar a novos estudos: os maiores índices no normativo foi entre os separados, sendo também seguido pelos casados. Essa idéia é comprovada pelos resultados obtidos: solteiro (2,71), casado/vive junto (3,28), viúvo (2,75) e separado (3,83).

Como hipótese, pode-se aferir que um menor comprometimento dos jovens, seja o fato deles possuírem menores responsabilidades familiares, maiores perspectivas para o futuro e uma estabilidade inerente ao serviço público que é inconsistente com o perfil desta geração mais nova. Considera-se também, que os mais velhos encontram limitações referentes à idade, que dificultam a encontrar outro emprego, sendo, contudo, estas características mais relacionadas com o instrumental (2,75) e não só o afetivo (4,15). Essa hipótese pode ser comprovada em algumas pessoas ao responderem o questionário, assim como alguns entrevistados (mais velhos) demonstraram medo de por algum motivo sair da organização e não conseguir outro emprego.

As pessoas com menores níveis de escolaridade foram as que apresentam maiores níveis de comprometimento em relação aos demais. Os trabalhadores de nível médio completo tiveram comprometimentos afetivo (4,33), instrumental (3,33) e normativo (3,33), enquanto que os de nível superior tiveram médias de comprometimento bem inferiores: afetivo (3,8), instrumental (2,06) e normativo (3,08). Este resultado também deve ser destacado, pois em estudos anteriores Bastos (1994) afirma que quanto menor o nível de escolaridade, menor o comprometimento, fato que não se comprovou nesta pesquisa.

Esta contradição pode estar na base salarial amparada em dois argumentos. O primeiro a ser considerado é que a região não oferece oportunidades de trabalho compatíveis com a demanda do nível médio, sendo, portanto, o salário baixo e com poucas perspectivas para este público e, na UNEB, o piso salarial do nível médio é maior que o pago pelo mercado local. A segunda análise volta-se para o perfil do nível superior que pode buscar alternativas em outras localidades ou novos concursos com remuneração superior ao oferecido pela UNEB.

Até o presente momento foram apresentados os resultados levando em consideração as variáveis pessoais, agora serão apresentados os níveis de comprometimento frente às variáveis Em relação à organização, tempo de trabalho e tipo de vínculo com a organização (tabela).

Tabela 2 Médias de comprometimento x Variáveis em relação a organização

Variáveis	%	C. Afetivo	C. Instrumental	C. Normativo
Tipo de vínculo				
Permanente	55	3,98	2,84	3,15
Temporário	45	3,53	2,82	2,87
Tempo de trabalho na UNEB				
Até 10 anos	35	3,28	2,55	2,69
11 a 20 anos	40	3,86	2,80	2,85
Acima de 20 anos	25	4,34	3,27	3,77

Os funcionários permanentes demonstraram maiores níveis de comprometimento em relação aos de vínculo temporário, porém as diferenças foram maiores em relação ao comprometimento afetivo (funcionários permanentes 3,98 e temporários 3,53) e no comprometimento normativo (funcionários permanentes 3,15 e temporários 2,87). Já no comprometimento instrumental, os níveis foram muito próximos (2,84 e 2,82 respectivamente).

Em relação ao tempo de trabalho na organização, quanto mais tempo de trabalho, maior é o comprometimento dos trabalhadores frente aos três estilos existentes. Um destaque diferenciado foi no grupo de até 10 anos de trabalho na organização apresentaram médias de comprometimento maior no afetivo que instrumental e normativo (3,28; 2,55 e 2,69), os com mais tempo na organização, ou seja, acima de 20 anos de trabalho, apresentaram os maiores níveis de comprometimento (4,34; 3,27 e 3,77) respectivamente, sendo que neste caso o afetivo se justifica, como exposto na literatura.

O quadro 1 mostra o perfil do trabalhador comprometido, segundo os três estilos existentes, levando em consideração as características pessoais (sexo, idade, estado civil e escolaridade) e também as características relativas ao trabalho (tipo de vínculo e tempo de trabalho). Esse perfil do trabalhador “ideal” foi traçado a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 1: Características do trabalhador frente a cada estilo de comprometimento.

Estilos de comprometimento	Características dos trabalhadores
Afetivo	Maior participação de mulheres, com participação de pessoas separadas, idade acima de 50 anos e que tenham o nível médio completo, vínculo permanente e que tenham mais de 20 anos de trabalho.
Instrumental	Predomínio de mulheres, participação de pessoas separadas, idade entre 31 a 40 anos, que tenha nível fundamental completo. Maior participação relativa de pessoas com vínculo permanente, e que tenham mais de 20 anos de trabalho.
Calculativo	Maior participação de mulheres, participação de pessoas separadas e com idade entre 41 e 50 anos, nível de escolaridade prevalência entre nível médio completo e superior incompleto, vínculo permanente e mais de 20 anos de trabalho.

Fonte: Próprio autor.

Observou-se que o perfil do trabalhador comprometido possui características similares para os três estilos de comprometimento, são elas: predomínio de mulheres com participação de pessoas separadas, vínculo permanente e que tenham mais de 20 anos de trabalho. As características que sofreram variação foi a idade e nível de escolaridade.

- **Itens Que Colaboraram Para Um Maior Comprometimento**

Como o foco da pesquisa era avaliar o nível de cada comprometimento, o questionário possuía itens dos três estilos. Mesmo sabendo que o predomínio identificado foi do comprometimento organizacional afetivo é válido apresentar os itens relativos a cada estilo e mostrar quais deles colaboraram para um maior comprometimento.

Tabela 3 Média dos itens de Comprometimento Organizacional Afetivo

ITENS	MÉDIA
A ₁ - Eu realmente sinto os problemas dessa organização como se fossem meus.	3,35
A ₂ - Essa organização tem um imenso significado pessoal para mim.	3,95

A ₃ - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a essa organização.	3,5
A ₄ - Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.	3,35
A ₅ - Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.	3,85
A ₆ - Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	4,25
A ₇ - Eu acho que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	3,65
A ₈ - Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	4,2
A ₉ - A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	3,55
A ₁₀ - Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	4,15

A partir da análise da tabela, pode perceber que os itens 6, 8 e 10 colaboraram para um maior comprometimento afetivo, apresentando médias (4,25; 4,25 e 4,15) respectivamente. Esse resultado nos permite inferir o impacto cognitivo que a organização exerce nos colaboradores, principalmente em cidades menores em que a universidade exerce influência na vida local.

Tabela 4 Média dos itens de Comprometimento Organizacional Instrumental (Calculativo)

ITENS	MÉDIA
I ₁ - Seria muito custoso trocar de organização.	2,4
I ₂ - Deixar essa organização agora exigiria consideráveis sacrifícios pessoais.	3,15
I ₃ - Para mim, os custos de deixar essa organização seriam maiores que os benefícios.	2,8
I ₄ - Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar essa organização agora.	3,2
I ₅ - Muitas coisas em minha vida ficariam complicadas se eu decidisse sair dessa organização agora.	3,4
I ₆ - Não abandono essa organização devido às perdas que me prejudicariam.	3
I ₇ - Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	2,6
I ₈ - Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	2,1

Os itens de Comprometimento Organizacional Instrumental estão dispostos na tabela, a partir da qual nota-se que os itens 2, 4 e 5 apresentaram maiores médias (3,15; 3,2 e 3,4) respectivamente. Esses itens confirmam a literatura que diz que o indivíduo comprometido instrumentalmente teme sair da organização devido aos custos que vai ter ou aos sacrifícios pessoais que devam ter. Apesar desta ênfase no instrumental, a construção do vínculo afetivo foi mais relevante que os fatores financeiros.

Tabela 5 Média dos itens de Comprometimento Organizacional Normativo

ITENS	MÉDIA
N ₁ - Eu não sinto obrigação de permanecer na organização onde trabalho.	3
N ₂ - Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria ético deixar a organização agora.	2,7
N ₃ - Eu me sentiria culpado (a) se deixasse a organização agora.	1,95
N ₄ - A organização onde trabalho merece minha lealdade.	4,35
N ₅ - Eu não deixaria a organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas que dela fazem parte.	2,4
N ₆ - Eu devo muito à organização em que trabalho.	3,75

Já no último estilo de comprometimento, o normativo, percebe-se que os itens mais expressivos foram o 4 e o 6 demonstra que a pessoa comprometida normativamente tende a possuir um sentimento de lealdade e dever moral com a organização, destacando com relevância os aspectos cognitivos neste resultado.

4. CONCLUSÃO

De acordo com o que foi proposto e com a temática desta pesquisa, procurou-se com a presente investigação compreender e descrever a intensidade, natureza predominante e fatores determinantes do comprometimento organizacional dos funcionários efetivos e temporários da Universidade do Estado da Bahia – UNEB. Investigou-se também o peso dos itens afetivos, calculativos e normativos, bem como foi feita a associação das variáveis pessoais e do trabalho com o construto.

De modo geral a apresentação dos resultados, através de tabelas e gráficos, possibilitou identificar os graus do comprometimento organizacional para funcionários efetivos e temporários. Percebeu-se com a investigação, que o estilo de comprometimento organizacional predominante entre os funcionários da UNEB, foi o afetivo, visto que os resultados apontaram score acima da média. Ficou também evidenciada a relação direta de comprometimento com as variáveis: sexo, escolaridade, tipo de vínculo com a organização e tempo de trabalho. Além desses aspectos abordados, também se identificou que alguns itens, dentro de cada estilo de comprometimento, possuíam relevância em relação aos demais.

Através dos resultados alcançados, foi traçado um perfil do tipo de trabalhador caracterizado pela pesquisa para cada estilo de comprometimento: afetivo, calculativo e instrumental. Vale ressaltar que para os três estilos de comprometimento foram identificadas algumas características em comum entre os funcionários da UNEB: maior participação das mulheres, pessoas separadas, vínculo permanente com a organização e mais de 20 anos de trabalho.

5 REFERÊNCIAS

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

- BASTOS, A.V.B. *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília. (1994)
- ____ e COSTA, Fabíola. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do polo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v.2, n.2, p.280-297, maio/ago. 2009.
- BASTOS, A. V.B; BRANDÃO, M. G. A e PINHO A.P.M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. *RAC*, v.1, n.2, Maio/ ago. 1997: 97-120
- BASTOS, A.V.B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração*, v35, n.4, p. 48-60, outubro-dezembro, 2000.
- KUABARA, P. S.S e SACHUCK, M. L. Compreendendo os enfoques do comprometimento organizacional. VI EPCC, Encontro internacional de produção científica cesumar, 27 a 30 de outubro de 2009.
- LEITE, CARLOS FERNANDO FARIA. O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade estadual. / Carlos Fernando Fariza Leite – Vitória da Conquista: UFBA, 2004.
- MEDEIROS, C. A. F; ALBURQUEQUE, L. G de; SIQUEIRA, M. E MARQUES, G. M. Comprometimento organizacional: O estado da arte da pesquisa no Brasil. *RAC*, v. 7, n.4, out/dez. 2003: 187-209
- REGO, A; CUNHA, M.P e Souto. S. Espiritualidade nas organizações comprometimento organizacional. *RAE – eletrônica*, v.6, n.2, ART. 12, jul. /Dez. 2007
- SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. In: ENANPAD: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho*. Porto Alegre, RS. Artmed, 2004
- SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7 (especial), p.165-185, 2003.