



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

NAYARA ELLY PAIXÃO DE AZEVEDO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA**

Brasília – DF

2011

NAYARA ELLY PAIXÃO DE AZEVEDO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dr^a. Elaine
Rabelo Neiva.

Brasília – DF

2011

Azevedo, Nayara Elly Paixão de.

Comprometimento Organizacional na Procuradoria Geral da República. / Nayara Elly Paixão de Azevedo. – Brasília, 2011.

78 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Setor Público. 3. Procuradoria Geral da República. I. Título.

NAYARA ELLY PAIXÃO DE AZEVEDO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA
PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Nayara Elly Paixão de Azevedo

Prof^a. Dr^a. Elaine Rabelo Neiva
Professora-Orientadora

Doutora, Tatiane Paschoal,
Professor-Examinador

Mestrando, Leandro Rodrigues
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011.

Aos meus pais, Sérgio e Neusa, à minha irmã, Larissa, e à minha avó Enelei, pelo amor incondicional, sempre me dando forças para seguir em frente, em busca dos meus sonhos, e a quem devo tudo o que sou.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder o dom da vida todos os dias e pela oportunidade de poder concluir mais uma etapa da minha vida.

Aos meus pais, à minha avó e irmã, que sempre estiveram presentes em todos os momentos da minha vida, agradeço por toda paciência, amor e carinho.

Ao meu namorado, Rodolfo, que com todo apoio, companheirismo e amor, esteve ao meu lado ao longo dessa jornada.

Aos amigos, pelo apoio constante e incentivo a não desistir em nenhum momento.

À minha orientadora, Elaine Rabelo Neiva, sempre atenciosa e disposta a ajudar com muita paciência e carinho.

Aos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas da PGR, pela compreensão e colaboração com minha monografia.

“Mesmo uma jornada de milhares de quilômetros começa com o primeiro passo.”

Confúcio

RESUMO

Nos dias atuais, o fator crítico para o sucesso das organizações encontra-se nos diversos comportamentos individuais e coletivos que regem as suas atividades. Portanto, sugere-se atribuir elevada importância ao estudo do comprometimento do funcionário com seu trabalho. Posto isso, a presente pesquisa teve como objetivo identificar o perfil predominante de comprometimento organizacional dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) da Procuradoria Geral da República (PGR) e a relação dos três tipos de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo) com os dados demográficos e biográficos coletados. Para tanto, foram aplicados 92 questionários com questões fechadas, adotando-se três escalas desenvolvidas e validadas por Siqueira (2008) com o objetivo de mensurar o comprometimento organizacional dos servidores: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECCOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON). Ao final do questionário, o servidor apresentou seus dados demográficos e biográficos. Os resultados encontrados mostram que os servidores tendem a ser comprometidos afetivamente. Entretanto, observou-se um baixo comprometimento calculativo e normativo, respectivamente. Em relação às comparações entre os dados biográficos e demográficos com os tipos de comprometimento, constatou-se, pelo teste ANOVA, que houve diferença significativa entre homens e mulheres apenas em relação ao comprometimento normativo. Observou-se que a faixa etária de 50 a 60 anos apresentou diferença significativa em relação aos outros grupos etários somente em relação ao comprometimento calculativo, e que os três níveis de escolaridade para os três tipos de comprometimento são iguais estatisticamente. Não houve diferença significativa entre as três tipologias e os tipos de cargo (analistas e técnicos), e entre o tempo de serviço e o comprometimento afetivo e normativo. Tais resultados demonstram como estão comprometidos os servidores da SGP da PGR, necessitando a ampliação da pesquisa para outros setores do órgão assim como para os outros ramos que compõem o Ministério Público Federal, para que se tenha uma visão mais abrangente e precisa acerca do comprometimento desses servidores.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Serviço Público. Procuradoria Geral da República.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras:

Figura 1 - Organograma do MPF	34
-------------------------------------	----

Gráficos:

Gráfico 1 - Médias dos sentimentos da ECOA	42
Gráfico 2 - Média dos itens da ECON	44
Gráfico 3 - Médias dos componentes da ECOC.....	46
Gráfico 4 - Médias dos tipos de comprometimento	48
Gráfico 5 - Médias dos tipos de comprometimento por gênero	51
Gráfico 6 - Médias dos tipos de comprometimento por idade	53
Gráfico 7 - Médias dos tipos de comprometimento por escolaridade.....	55
Gráfico 8 - Médias dos tipos de comprometimento por nível de cargo.....	57
Gráfico 9 - Médias dos tipos de comprometimento por tempo de serviço	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos e biográficos dos servidores	37
Tabela 2 - Sentimentos, itens integrantes e coeficiente de precisão da ECOA	38
Tabela 3 - Denominações, definições dos componentes, itens integrantes e coeficientes de precisão dos componentes da ECOA	38
Tabela 4 - Quantidade de itens e coeficiente de precisão da ECON	39
Tabela 5 - Dados estatísticos descritivos da ECOA	42
Tabela 6 - Relação dos valores dos escores médios e o nível de comprometimento afetivo.....	43
Tabela 7 - Dados estatísticos descritivos da ECON.....	43
Tabela 8 - Relação entre os valores dos escores médios e o nível de comprometimento normativo.....	44
Tabela 9 - Dados estatísticos descritivos da ECOA.....	45
Tabela 10 - Relação entre valores dos escores médios e o nível de comprometimento calculativo.....	47
Tabela 11 - Dados descritivos gerais das escalas e coeficientes de variação	48
Tabela 12 - Médias dos tipos de comprometimento por gênero.....	50
Tabela 13 - Médias dos tipos de comprometimento por idade	52
Tabela 14 - Médias dos tipos de comprometimento por escolaridade	54
Tabela 15 - Médias dos tipos de comprometimento por nível de cargo	56
Tabela 16 - Médias dos tipos de comprometimento por tempo de serviço	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Formulação do problema.....	13
1.3	Objetivo Geral.....	15
1.4	Objetivos Específicos	15
1.5	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Comprometimento Organizacional	18
2.1.1	Comprometimento afetivo	21
2.1.2	Comprometimento instrumental	22
2.1.3	Comprometimento normativo.....	23
2.2	Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.....	25
2.2.1	Antecedentes do comprometimento.....	25
2.2.2	Consequentes do comprometimento	27
2.3	Comprometimento organizacional no setor público.....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	32
3.3	População e amostra.....	35
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	37
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1	Análise do comprometimento por tipologia.....	41
4.1.1	Resultados e análise da ECOA.....	41

4.1.2	Resultados e análise da ECON	43
4.1.3	Resultados e análise da ECOC	45
4.1.4	Análise do tipo de comprometimento predominante	47
4.2	Relações entre os tipos de comprometimento e os dados biográficos e demográficos.....	50
4.2.1	Relação entre comprometimento e gênero	50
4.2.2	Relação entre comprometimento e idade	52
4.2.3	Relação entre comprometimento e escolaridade.....	54
4.2.4	Relação entre comprometimento e nível do cargo.....	56
4.2.5	Relação entre comprometimento e tempo de serviço	58
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	61
5.1	Considerações finais	61
5.2	Limitações e contribuições	63
5.3	Recomendações.....	64
	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICES.....	72
	Apêndice A – Questionário.....	72
	Apêndice B – Tabelas ANOVA.....	77

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como finalidade apresentar a proposta da pesquisa. Há uma breve contextualização do assunto, seguido da formulação do problema investigado e dos objetivos geral e específicos, finalizando com a justificativa do tema escolhido para o estudo.

1.1 Contextualização

As organizações atualmente passam por grandes transformações que exigem uma postura proativa e dinâmica frente aos constantes desafios. A concorrência acirrada do mercado e a constante necessidade de atualização intelectual e tecnológica exigem melhorias na forma de organização social do trabalho, assim como profundas transformações e ajustes nas empresas que almejam permanecer competitivas no mercado.

Esse novo ambiente, caracterizado por sua alta dinamicidade e competitividade, fez com que as organizações se tornassem mais dinâmicas e flexíveis, com funcionários melhor capacitados e treinados, aptos a enfrentar novos desafios, com maiores responsabilidades e dispostos a trabalhar em equipe (BASTOS, 1993; BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

De acordo com Vasconcelos (1993), as políticas de Recursos Humanos, para acompanhar essas tendências, estabelecem uma nova relação do indivíduo com seu trabalho, em que esse é clamado a participar a fim de contribuir para o aperfeiçoamento da organização. Assim, o fator humano torna-se de suma importância para o bom desempenho da empresa, visto que é no indivíduo que reside a consciência, a cultura, a motivação e determinação para o cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas.

Neste contexto, em que o indivíduo se torna fator fundamental para o sucesso da organização, cresce o interesse por estudos na área de Gestão de Pessoas, em especial, estudos sobre comprometimento organizacional, a fim de se compreender

melhor o comportamento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho. Segundo Aryee e Heng (1990), o estudo do comprometimento representa vantagens sobre os outros por se tratar de uma medida mais estável, menos sujeita a variações, podendo ser, teoricamente, um bom preditor de aspectos do comportamento humano no trabalho, como, por exemplo, a rotatividade, absenteísmo e qualidade de desempenho. Gaertner e Nollen (1989, apud LAGO, 1996, p.2) complementam que o desenvolvimento do comprometimento da força de trabalho é uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

De acordo com Bastos (1993), o pressuposto que norteia grande parte das pesquisas sobre o tema em estudo é o de que altos níveis de comprometimento são bastante positivos, tanto para os funcionários quanto para a organização. O mesmo autor ressalta a importância de indivíduos comprometidos com seu trabalho para o sucesso da empresa, e afirma que de nada adianta a implementação de inovações tecnológicas na organização se nesta não houver funcionários comprometidos com seu trabalho e encontrem nele condições de crescimento profissional e auto-realização.

Conclui-se, portanto, que quando a importância de se estabelecer uma relação de comprometimento é reconhecida, a organização está de acordo com as mudanças do ambiente que a cerca. Assim, os indivíduos passam a se sentir responsáveis pela organização em que trabalham, assumindo um papel ativo e com responsabilidades que cada vez mais os motivam a exercer seu papel dentro da organização.

Em relação ao comprometimento no setor público, na Constituição Federal, artigo 37, um dos princípios da administração pública é a eficiência, o que sugere que o servidor público deve alcançar o melhor resultado em relação aos fins almejados. Assim, nota-se a necessidade de aliar os estudos sobre comprometimento organizacional ao setor público, visando tornar a prestação de seus serviços mais eficientes à sociedade, na medida em que os autores associam o comprometimento ao desempenho eficiente.

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa na Procuradoria Geral da República (PGR) com o objetivo de identificar qual o tipo predominante de comprometimento organizacional entre os servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) desse órgão e a relação entre os tipos de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo) e os dados biográficos e demográficos coletados.

1.2 Formulação do problema

De acordo com Bastos e Borges-Andrade (2002), as organizações, pressionadas pelas intensas mudanças que ocorrem diariamente no ambiente em que se inserem, passam por um grande processo de transformação de sua estrutura, das formas de organização do trabalho e, principalmente, de como gerenciar o vínculo do indivíduo com seu trabalho dentro da empresa.

A partir disso, infere-se que a área de Gestão de Pessoas da organização deve acompanhar esse processo de mudanças, contribuindo, assim, para o alcance do sucesso da empresa. O fator crítico para tal sucesso encontra-se nos diversos comportamentos individuais e coletivos que regem as atividades da organização. Deve-se, portanto, atribuir elevada importância ao estudo do comprometimento do funcionário com seu trabalho. Comprometimento organizacional é compreendido como o “grau que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer” (BORGES-ANDRADE, 1993, p.50).

Randall (1987) complementa que os estudos acerca do comprometimento organizacional têm revelado que baixos níveis de comprometimento remetem à baixa qualidade de trabalho, lentidão no avanço de carreira, atrasos, possíveis pedidos de demissão, maior rotatividade e absenteísmo.

Nesse sentido, estudos sobre comprometimento organizacional no setor público, principalmente, são necessários a fim de melhor compreender o comportamento desses indivíduos, tendo em vista que, de acordo com Rodrigues et al (2001), no serviço público, a falta de autonomia dos órgãos estatais dificulta o equilíbrio entre o trabalho oferecido pelo servidor à organização e sua recompensa, pois são autoridades externas que designam quais serão os recursos financeiros, humanos e materiais destinados à determinada instituição.

Apesar de o setor privado ser o grande responsável por movimentar a economia, o setor público também é de grande relevância, visto que é elemento fundamental em um país, capaz de influenciar transformações no desenvolvimento social, econômico e político. Assim, são necessários estudos para compreender o comprometimento

dos indivíduos que compõem este setor, visando a melhoria da prestação de seus serviços à população.

Assim como os estudos apresentados por Campos, Tavares, Prestes e Leite (2009), vários outros ressaltam que o comprometimento dos indivíduos reflete na eficiência e eficácia individual e organizacional. Entretanto, quando a organização em estudo pertence ao setor público, a pesquisa deve ser adaptada a uma realidade que dificulta a estimulação do comprometimento, pois se trata de instituição sem fins lucrativos em que o funcionário tem direito à estabilidade e não há aumentos salariais em virtude de uma maior produtividade.

Estudos a cerca do comprometimento do servidor público têm fundamental importância, tendo em vista que os órgãos públicos atendem a população e têm a obrigação legal de serem eficientes na prestação de seus serviços. De acordo com Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade, responsabilidade pelo atendimento ao público e a economia de seus recursos, à luz de seus princípios fundamentais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Nesse sentido, a partir da identificação das principais características do comprometimento dos servidores, pode-se elaborar políticas de Gestão de Pessoas mais eficientes e eficazes.

Tendo em vista o contexto organizacional público exposto acima e visando uma maior compreensão do tema comprometimento organizacional, a pesquisa visa responder a seguinte questão: qual o perfil predominante de comprometimento organizacional dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) da Procuradoria Geral da República (PGR) e quais as possíveis relações entre os três tipos de comprometimento com as variáveis demográficas e biográficas desses servidores?

Optou-se por esta instituição por se tratar de uma unidade gestora responsável por defender os interesses da sociedade, fiscalizar a aplicação das leis e por possuir autonomia funcional e administrativa (BRASIL,...). A Secretaria de Gestão de Pessoas da PGR foi escolhida como amostra pela facilidade de acesso às informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa e por se tratar de uma área que lida diretamente com a vida profissional dos servidores, gerenciando as atividades de administração de pessoal, tais como recrutamento e seleção,

treinamentos, avaliação de desempenho, lotação e vacância, folha de pagamento, etc.

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral caracterizar o perfil de comprometimento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas da Procuradoria Geral da República em termos de suas características demográficas e biográficas.

1.4 Objetivos Específicos

A presente pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o perfil de comprometimento que predomina entre os funcionários da SGP da PGR;
- Relacionar os dados biográficos e demográficos coletados dos servidores em estudo e os três tipos de comprometimento (afetivo, normativo e instrumental).

1.5 Justificativa

As transformações sociais, tecnológicas e econômicas advindas da modernidade exigem das organizações pessoas que saibam lidar com tais mudanças, contribuindo, assim, para o alcance de seus objetivos e obtenção de maior competitividade. De acordo com Bastos e Borges-Andrade (2002), o envolvimento e comprometimento do funcionário aparecem como elementos importantes nas novas estruturas organizacionais, tendo em vista que a flexibilidade das organizações requer responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes de trabalho.

Para Bastos (1994), a importância do indivíduo no alcance dos objetivos organizacionais deixou de ser algo irrelevante para o sucesso empresarial e assumiu

um papel fundamental nas organizações a partir do surgimento de novos processos e estruturas em decorrência das transformações tecnológicas. Corroborando com este argumento, Rego (2003) relata que funcionários comprometidos tendem a ser mais engajados na realização de suas tarefas e no alcance dos objetivos da organização. Conclui-se, a partir do exposto, que empregados comprometidos com o trabalho e com a empresa apresentam um melhor desempenho produtivo.

Segundo Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990), o estudo do comprometimento em organizações públicas justifica-se tanto pelo aspecto teórico, quanto por razões práticas, tendo em vista que essas instituições são financiadas por recursos públicos e visam atender os interesses da sociedade. Os mesmos autores também afirmam que é de extrema importância identificar quais aspectos favorecem o comprometimento dos funcionários dessas instituições e implementá-los, a fim de que os recursos investidos nesse setor sejam restituídos à população da melhor forma possível.

Campos, et al (2009) afirmam que muito do que se tem de contribuição acerca do tema comprometimento no setor público resulta de estudos de caso em universidades federais. Leite (2004) complementa que existem diversos estudos sobre o tema, porém, são poucos aqueles voltados para a área pública. Esses relatos reforçam a necessidade de se realizar pesquisas em organizações de outros setores, especialmente o setor público, que carece de estudos acerca do tema.

Outro fator que justifica o estudo sobre comprometimento organizacional na área pública é a necessidade de eficiência na prestação de serviços por parte dos órgãos públicos, tendo em vista que existe um certo descrédito pela sociedade em relação a essas instituições, de acordo com Bedran Júnior e Oliveira (2009). Os mesmos autores também ressaltam que são necessários mais estudos sobre comprometimento no setor público para melhor compreensão do tema.

Diante disso, conclui-se que é de grande importância o estudo sobre o comprometimento diante das mudanças que ocorrem diariamente no ambiente interno e externo das organizações. Os argumentos expostos acima deixam claro que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, requerem colaboradores comprometidos com os objetivos da instituição e engajados no desempenho de suas atividades, visando uma maior e melhor produtividade.

A presente pesquisa, que visa identificar o perfil de comprometimento que predomina entre os servidores da SGP da PGR e as relações entre os tipos de comprometimento com os dados demográficos e biográficos coletados, servirá como base para que a Secretaria de Gestão de Pessoas desenvolva melhores técnicas de gerenciamento de suas atividades visando estimular o comprometimento dos servidores em relação ao seu trabalho e à organização.

De acordo com Bastos e Costa (2000), o comprometimento vem sendo reconhecido como fator de bom desempenho, e é um importante conceito para se compreender como se estabelece o vínculo das pessoas com seu trabalho e a empresa em que estão inseridas. Nesse sentido, este estudo também se revela importante, visto que auxiliará a compreender melhor o comprometimento dos servidores públicos. Como relatado anteriormente, existem poucos estudos na área pública a respeito do tema, podendo seus resultados ser utilizados para a melhora do ambiente de trabalho dos servidores, e, em consequência, dos serviços prestados por estes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da identificação dos objetivos da pesquisa, nesta seção, será abordada a revisão da literatura referente aos principais temas do estudo: conceitos acerca de comprometimento organizacional; definições sobre comprometimento afetivo, instrumental e normativo; antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional; e, por fim, será abordado o comprometimento organizacional no setor público.

2.1 Comprometimento Organizacional

Em virtude dos avanços tecnológicos e das constantes transformações pelas quais as organizações passam, o ser humano deixou de ser elemento superficial nas organizações, de acordo com Bastos (1994), e passou a exercer um papel fundamental nas novas estruturas organizacionais que surgiram e no alcance dos seus objetivos. Complementando esse argumento, Araújo e Pinto (2006) ressaltam que para o sucesso pleno das organizações, é fundamental o comprometimento dos funcionários para com seu trabalho.

De acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997), comprometimento organizacional é um dos ramos mais pesquisados do comportamento organizacional, tendo um forte crescimento a partir do final da década de 1970. Não se diferenciando das outras áreas das ciências sociais, o estudo é marcado pela variedade de conceitos e pela excessiva disseminação de instrumentos de medidas, o que acarreta em fragmentação e redundância.

Siqueira (2002) complementa relatando que comprometimento organizacional é uma das áreas que compõem o conceito de comportamento organizacional. Existem as áreas denominadas macro, que tratam de questões como estrutura, *design* e ações organizacionais, e as áreas micro, em que se encontram o comprometimento, que estuda atitudes e comportamentos individuais, como também os processos pelos

quais estes comportamentos influenciariam e seriam influenciados pelas estruturas organizacionais.

O comprometimento, para Albuquerque et al. (2006), significa uma intensa relação entre a pessoa e a organização em que trabalha. Ainda na concepção dos autores, o termo é caracterizado por uma disposição por parte do colaborador em realizar um grande esforço em prol da organização, pela vontade de se manter como membro dela e pela crença e aceitação dos objetivos e valores da organização em que o indivíduo se insere.

Bastos (1994) definiu vários significados para o termo comprometimento. Dentre eles, o comprometimento seria o engajamento, agregamento e envolvimento da pessoa com a empresa. O mesmo autor também destacou seu caráter disposicional: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só as ações, mas o próprio indivíduo; é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo”. Ainda para o mesmo autor, comprometimento é um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo para com a organização. É a propensão de um indivíduo se comportar de determinada maneira, de ser uma pessoa disposta a agir.

Para Mowday, Porter e Steers (1982, apud MEDEIROS et al., 2003b), comprometimento é o vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si. Reflete um sentimento de pertencer a um grupo, com o propósito de identificar-se com seus objetivos e valores. Para os autores, a eficácia do comprometimento se dá pela adesão dos indivíduos aos valores e objetivos organizacionais e pela realização de projetos pessoais.

A palavra comprometimento, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), é utilizada, no senso comum, para se referir ao relacionamento entre pessoas, grupos e até mesmo com uma organização. Os autores destrincham o conceito de comprometimento e concluem que este representa “uma ação ou ato de comprometer-se, sendo que o próprio ato de comprometer revela a idéia de obrigar por compromisso”. Dessa forma, uma relação com comprometimento ocorre em uma interação social com base em uma obrigação ou promessa entre as partes.

Bastos e Costa (2000) consideram o comprometimento organizacional um conceito essencial para se compreender os vínculos dos funcionários com a organização em

que trabalham. De acordo com os autores, o comprometimento é importante para um bom desempenho, eficiência pessoal e organizacional, além de boas relações interpessoais.

Demo (2003) relata que o comprometimento no trabalho é oriundo da categoria “contratos psicológicos entre a organização e empregados”, dentro da disciplina de comportamento organizacional. O contrato psicológico, para Wetzel (2001), se perfaz em um contrato implícito e informal, e ocorre de acordo com a percepção do funcionário sobre as promessas de direitos e obrigações entre a organização e o colaborador. Para Thomas Júnior (1997), este contrato deverá satisfazer as necessidades dos funcionários e estes deverão prestar serviços com excelência para a organização.

Não obstante o número significativo de estudos realizados sobre comprometimento, não há um consenso ainda a respeito da definição do conceito e sobre o modo de avaliá-lo. Demo (2003) ressalta que o consenso quanto à dimensionalidade do construto vem crescendo entre os estudiosos, reforçando, portanto, um caráter multidimensional. Corroborando com tal posição, Medeiros et al (2003) acrescenta que no século XX foram realizadas várias pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, de modo a entender os indivíduos e seus complexos vínculos com a organização.

Bastos (1993) realizou uma vasta revisão da literatura sobre comprometimento e fez uma síntese das suas principais abordagens. O autor reconstituiu a investigação sobre o tema e discute suas variadas vertentes, tanto de conceituação quanto de mensuração. Constatou que os conceitos, de uma forma geral, evidenciam interesses comuns entre os colaboradores e seu trabalho, manifestadas por comportamentos do indivíduo na busca de colaborar com a organização. De acordo com o autor, as três fontes teóricas que contribuíram para os estudos acerca do tema são as teorias organizacionais, a psicologia social e a sociologia. O autor, partindo dessas origens, identifica cinco grandes ramos de investigação: enfoque afetivo, sociológico, normativo, comportamental e instrumental.

Em virtude de o construto ser multidimensional, a tese mais comum é a que sugere a tripartição desenvolvida pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1991) em três bases: afetiva, normativa e instrumental, cuja perspectiva teórica sustenta a pesquisa realizada neste trabalho. Os autores caracterizaram três

tipos de vínculo entre os indivíduos e a organização: aqueles com forte vínculo afetivo permanecem na organização porque desejam; os indivíduos que possuem vínculo instrumental permanecem porque precisam, e aqueles que possuem vínculo normativo, porque sentem que são obrigados. Este modelo de tripartição é internacionalmente aceito e, em âmbito nacional, foi validado por Medeiros e Enders (1998), obtendo resultados concordantes com as teorias estudadas.

2.1.1 Comprometimento afetivo

Os estudos sobre comprometimento organizacional tiveram início com a abordagem do enfoque afetivo e, até os dias atuais, permanece como o enfoque mais estudado pelos pesquisadores, tendo origem, de acordo com Bastos (1993), nos trabalhos de Etzioni (1975, apud BASTOS, 1993, p.55), relacionados ao envolvimento moral, identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo indivíduo. Em relação aos trabalhos de Mowday, Porter e Streers, nesse mesmo trabalho, Bastos (1993) destaca a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização. São enfatizados também o desejo de permanecer e se esforçar pela organização e o sentimento de lealdade em relação a esta. Assim, para Bastos (1993), comprometimento seria um “estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro de modo a facilitar a consecução desses objetivos”.

Ao revisarem os estudos da década de 1980 acerca do tema comprometimento, Tamayo et al. (2000), citado por Filenga e Siqueira (2006), relatam que o comprometimento afetivo envolve uma relação ativa, em que o indivíduo deseja dar algo de si a fim de contribuir para o bem-comum da organização em que se insere. Os autores ressaltam que esse tipo de comprometimento representa mais do que uma simples lealdade em relação a uma organização, e pode ser entendido como um dos motivos que levam os funcionários a agirem acima das expectativas depositadas sobre eles.

De acordo com Borges-Andrade (1994), o comprometimento afetivo é tido como um processo em que o indivíduo se identifica e se envolve com a organização em que está inserido. Para Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 316), nesse tipo de

comprometimento há o desenvolvimento de uma ligação psicológica de natureza afetiva com a organização. Na mesma linha, Meyer e Allen (1991) relatam que o comprometimento afetivo se refere ao apego emocional, identificação e envolvimento dos funcionários com a organização, permanecendo nela porque gostam e querem fazer parte dela.

O comprometimento afetivo, segundo Medeiros et al. (1999), reflete o sentimento de lealdade, o significado pessoal, o desejo de permanecer na organização e seu reconhecimento para com esta. Os autores também ressaltam que os indivíduos que possuem esse comprometimento permanecem na organização porque desejam, ao passo que pessoas comprometidas sob outros enfoques podem continuar na organização por se sentirem obrigadas por meio de um sentimento de dívida ou constatar um bom resultado em uma análise de custo-benefício.

Bandeira, et al. (2000), sob esse ponto de vista, enfatizam que o indivíduo comprometido afetivamente assume uma postura ativa, em que se supõe que ele deseja dar algo de si para a organização. Tendo em vista os outros enfoques, esse comprometimento representa um vínculo muito mais forte com a organização, visto que se baseia nos sentimentos do indivíduo, identificação e assimilação de valores e aceitação de crenças da organização da qual faz parte.

2.1.2 Comprometimento instrumental

Conhecido também como comprometimento calculativo, de continuação ou *side-bets*, esse tipo de comprometimento é baseado na teoria de Becker (1960, apud BASTOS, 1993, p. 56). Neste trabalho, o comprometimento instrumental deriva das recompensas e custos aliados à condição de integrante da organização. Assim, o comprometimento é visto como um “mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou conseqüências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras” (BASTOS, 1994).

Side-bets, como relata Bastos (1993), pode ser traduzido como trocas laterais, e assume outras denominações, como calculativo e continuação. De acordo com Dias (2005, p. 174), o termo significa “os diversos investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão) que tornam

difícil o abandono da organização”. O reconhecimento dos custos aliados a esse abandono, para Meyer e Allen (1991), é um estado psicológico consciente. Além disso, há uma correlação entre os enfoques afetivo e instrumental, sendo um o complemento do outro, de acordo com os autores.

O comprometimento instrumental é a atitude do indivíduo em permanecer na organização baseado em percepções individuais sobre custos ou perdas de investimento decorrentes do desligamento da organização (SIQUEIRA, 2000), ou seja, esta só conseguirá reter o funcionário na medida em que for atraente para ele. Se surgir uma oportunidade que aponte um melhor resultado na análise custo-benefício do indivíduo, este tende a abandonar a organização menos atraente e ir em busca daquela que lhe oferece melhores retornos.

As avaliações positivas de custo-benefício são realizadas a partir da observância de vários fatores, tais como a posição alcançada na organização, benefícios oferecidos a colaboradores antigos e planos específicos de aposentadoria, de acordo com Siqueira e Gomide Júnior (2004). Para os autores, essas avaliações são “conseqüência dos investimentos do empregado, e pela possibilidade percebida de perder ou de não ter como repor vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização”.

Bastos, et. al (1997) ressaltam que o comprometimento instrumental é “uma forma psicológica que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-los”. Ou seja, o funcionário continua na organização devido a recompensas e custos relacionados à sua saída, permanecendo como membro porque precisa (MEYER E ALLEN, 1991).

2.1.3 Comprometimento normativo

Na concepção de Siqueira (2000), o comprometimento normativo é composto pelas crenças do funcionário a respeito da dívida social para com a organização ou a necessidade de retribuir um favor. Segundo Bastos (1993), esse enfoque surge da interação entre a teoria organizacional de Etzioni (1975, apud BASTOS, 1993, p. 57) e a psicologia social, em que estão inseridos os trabalhos de Azjan e Fishbein (1977, apud BASTOS, 1993, p. 57).

No ano de 1991, Meyer e Allen consolidaram a teoria com o desenvolvimento e validação de um modelo para mensurar o comprometimento normativo, que foi prontamente reconhecido pela literatura sobre o tema. Entretanto, de acordo com os autores, o comprometimento como obrigação não tem recebido muita atenção, e acreditam que o comprometimento deve ser estudado unindo-se os três enfoques comportamentais, utilizando-se, para tanto, um único instrumento de pesquisa que englobe todos os tipos de comprometimento.

Wiener (1982 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 319) relata que o comprometimento organizacional normativo seria uma “forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados, sem muitas vezes se dar conta de quão pouco racionais certas ações deles decorrentes possam parecer”. O autor ressalta que o comportamento do indivíduo é determinado pelo vínculo atitudinal e pelo vínculo normativo, que resulta da percepção do funcionário em relação às pressões normativas sobre seu comportamento. Essas pressões, para o autor, derivam da cultura da organização que impõe sua ação e seu comportamento na organização. Para ele, o enfoque normativo sugere um foco nos controles normativos por parte da organização, tais como normas e regulamentos ou até mesmo uma forte missão disseminada dentro da organização.

McGee e Ford (1987 apud MEDEIROS, 2003, p. 32), concordando com Wiener (1982 apud SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004, p. 319), complementam que esse tipo de comprometimento é como um sacrifício pessoal e está vinculado às pressões normativas que advém da cultura organizacional por meio da missão, regras e normas da empresa. Bastos (1994) ressalta que a cultura pode gerar funcionários comprometidos, exercendo influência estável e de longo prazo. Tal influência pode ou não ser construtiva para a organização, dependendo dos tipos de valores organizacionais.

Bastos relata também que as pressões normativas fazem com que o indivíduo se comporte de acordo com padrões internalizados. Essas pressões se manifestam em comportamentos característicos de persistência, sacrifícios e preocupação pessoal. Já as normas e os valores organizacionais compartilhados que geram o comprometimento são ligados às crenças instrumentais, ou seja, às conseqüências de um determinado desempenho do indivíduo.

2.2 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

Em decorrência dos impactos advindos da globalização, é de grande importância o estudo do comprometimento face às constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e, principalmente, nos processos e estruturas organizacionais. Medeiros e Enders (1997 apud MEDEIROS E ENDERS, 1998) relatam que grande parte dos estudos procurou desenvolver modelos para quantificar o comprometimento e analisá-lo em relação às variáveis que o antecedem e aquelas que lhe são consequentes.

Nesse contexto, Bastos (1994) afirma que as características pessoais dos indivíduos são os principais fatores determinantes do comprometimento organizacional. Além desses fatores, existem também as características do trabalho, experiências no trabalho, e, por fim, as características da tarefa desempenhada pelo empregado. Todos esses fatores compõem os antecedentes do comprometimento organizacional, de acordo com Bastos (1994), e serão detalhados adiante, juntamente com outros argumentos a respeito do tema. Os consequentes do comprometimento organizacional serão tratados apenas a título de ilustração, visto que não serão objetos de estudo desta pesquisa.

2.2.1 Antecedentes do comprometimento

De acordo com Medeiros, et al. (2003), os estudos acerca dos antecedentes do comprometimento marcaram os primeiros trabalhos sobre comprometimento organizacional no Brasil. Estudiosos como Mowday, Porter e Steers (1982, apud BASTOS, 1994) já se preocupavam em identificar os antecedentes do comprometimento organizacional e definiram uma estratégia de pesquisa que se daria por meio do uso de dados qualitativos e emprego de análises estatísticas para identificar vínculos causais entre os dados coletados, de acordo com Bastos (1994). Este mesmo autor, em relação às pesquisas de Mowday, agrupou os principais antecedentes do comprometimento em quatro categorias.

A primeira categoria são as características pessoais do indivíduo, em que quanto maior a idade, o tempo de serviço na organização, o nível ocupacional e a remuneração, maior será o nível de comprometimento. Apesar de todas essas variáveis serem consideradas antecedentes do comprometimento instrumental, foram encontradas correlações positivas quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva.

A segunda categoria diz respeito às características do trabalho. Os trabalhos que instigam maior desafio e que geram mais interesse ao indivíduo se correlacionam com graus mais altos de comprometimento, auxiliando a manter um vínculo forte do funcionário com a empresa. Steers (1977, apud BASTOS, 1994) relata que os funcionários respondem positivamente ao realizarem trabalhos que os desafiam mais, sendo que o comprometimento desses será maior na medida em que desenvolverem mais vínculos sociais com a organização.

A terceira categoria são as experiências no trabalho, em que os processos de capacitação do empregado e o sua admissão em um grupo funcional exercem influência sobre a avaliação de seu trabalho. A capacitação, o treinamento e as experiências sociais geram no indivíduo uma identificação psicológica com as normas, regras, valores e padrões de comportamento que unem um grupo funcional. As experiências no trabalho podem ser classificadas como satisfatórias ou insatisfatórias, de acordo com Meyer e Allen (1991).

Por último, têm-se as características do papel ou tarefa desempenhada pelo empregado. O campo de trabalho, o conflito e a ambigüidade de papéis de papéis podem influenciar o comprometimento do indivíduo. Na medida em que o campo de trabalho se torna maior, mais experiências desafiantes o indivíduo adquire, o que levao ao aumento do nível de comprometimento.

Segundo Tamayo (2001), quanto maior a idade e o tempo de serviço, maior será o comprometimento. Entretanto, quanto maior o nível educacional, menor será o nível de comprometimento. O autor também estabelece correlações positivas entre o caráter inovador e o comprometimento. Bastos (1993), corroborando com Tamayo (2001), relata que quanto maior a idade, o tempo de serviço, o nível ocupacional e a remuneração, maior será o grau de comprometimento. O autor também afirma que o comprometimento é maior entre homens e tende a diminuir quanto maior o nível educacional.

Entretanto, Meyer e Allen (1991), afirmam que as relações entre características demográficas e funcionais com o comprometimento não são nem fortes e nem consistentes, tendo em vista que tais relações não podem ser observadas isoladamente. Os autores também relatam que o comprometimento do funcionário com a organização resulta da junção das características pessoais, da estrutura da organização e das experiências de trabalho.

Em um trabalho posterior, Meyer et al. (2002) confirmaram que os aspectos relacionados às experiências de trabalho predizem que o indivíduo se comprometa afetivamente com a organização. Porém, ressaltaram que características demográficas não causam muito impacto nos resultados, indicando ser mais importante o cuidado com o indivíduo após seu ingresso na organização do que o aperfeiçoamento das técnicas de recrutamento e seleção.

2.2.2 Conseqüentes do comprometimento

Apesar de os conseqüentes do comprometimento serem menos estudados que os antecedentes e correlatos, alguns autores já encontram relação entre essas variáveis, segundo Medeiros e Enders (1998). Para Bastos (1993), as pesquisas em relação aos conseqüentes do comprometimento visam relacionar as formas e os graus de comprometimento à performance do indivíduo no trabalho, assim como as relações com as variáveis rotatividade e absenteísmo. De acordo com o autor, os estudos afirmam que quanto maior o comprometimento, menor a rotatividade e o absenteísmo e, conseqüentemente, há melhoria no desempenho.

Bastos (1993) ressalta que a relação comprometimento-rotatividade é mais forte no início da carreira do indivíduo, sendo que na fase intermediária e final, as relações comprometimento-absenteísmo e comprometimento-desempenho são mais fortes. Ainda para o mesmo autor, há correlações mais expressivas com várias intenções comportamentais, como o desejo de deixar o emprego em busca de outro que lhe traga mais benefícios.

Em contrapartida, de acordo com Meyer e Allen (1991), focar os estudos a respeito dos conseqüentes apenas com o objetivo de redução da rotatividade no trabalho não é benéfico para a organização, tendo em vista que, de acordo com os autores, o

bem-estar da organização depende mais do que manter uma força de trabalho estável. Os funcionários devem realizar tarefas de forma confiável e que os estimulem a se envolverem com outras atividades além daquelas que já desempenham.

No ano de 1994, Bastos afirma que funcionários que possuem comprometimento afetivo optam por faltar menos ao trabalho e se sentem mais motivados a realizar seu serviço, visto que possuem uma relação emocional com a empresa. Assim, pode-se esperar que este indivíduo não deseje colaborar para com o desenvolvimento da organização. Isso pode causar ressentimentos e frustração, o que pode levar o funcionário a diminuir voluntariamente sua produtividade e aumentar seu absenteísmo, o que gera uma correlação negativa entre comprometimento instrumental e indicadores de desempenho no trabalho.

Em relação ao comprometimento normativo, Bastos (1994) ressalta que os sentimentos de obrigação e dever decorrentes desse tipo de comprometimento, mesmo sendo menos duráveis, fazem com que os funcionários tenham uma atitude positiva em relação ao absenteísmo e ao desempenho no trabalho.

Medeiros et al. (2003) acreditam que a pesquisa brasileira acerca do comprometimento ainda deve continuar em busca da relação entre comprometimento organizacional e seus conseqüentes, em maior escala, do que em relação aos estudos sobre os antecedentes.

2.3 Comprometimento organizacional no setor público

A presente pesquisa possui como unidade de análise uma organização do setor público, o que torna relevante uma discussão acerca do tema comprometimento nesse contexto organizacional. Diversos autores ressaltam a importância dessa abordagem em relação à imagem que se tem sobre o setor público e a contribuição do comprometimento dos funcionários para com o engajamento com seu trabalho e seu envolvimento com a organização.

De acordo com Correia et al (1998), atualmente, o funcionalismo público é visto como ineficiente devido ao seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento

de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas organizações”, além de ser associado à práticas de clientelismo e paternalismo. Para os mesmos autores, o servidor público é “estigmatizado como inoperante, ocioso e descomprometido”, o que reforça a importância de se compreender o comprometimento dos indivíduos no setor público a fim de que desenvolver práticas de recursos humanos que retenham os funcionários, garantindo, assim, a eficiência e a produtividade organizacional.

Segundo Lago (1996, p. 7), grande parte das propostas de reformas administrativas parte da hipótese de que os funcionários do setor público são desinteressados e ineficientes, e “investem mais em programas de controle do que em estratégias que busquem o seu engajamento à missão organizacional, seu desenvolvimento e sua valoração”.

Para Cherniss e Kane (1987, apud BASTOS, 1994), os servidores de maior *status* são menos comprometidos, e o comprometimento tende a aumentar de acordo com o nível de aspiração por auto-realização profissional. Ressaltam também que a diversificação e ampliação das funções governamentais transformaram o funcionário da área pública em um importante ator da sociedade moderna.

No serviço público, de acordo com Romzek (1990, apud Bastos, 1994), as organizações pouco influenciam o desenvolvimento de vínculos baseados em trocas ou investimentos do funcionário, tendo em vista que os benefícios ou recompensas são pré-fixados por lei e a organização não tem liberdade para estabelecê-los. Entretanto, o comprometimento pode ser influenciado pelos gerentes por meio da cultura da instituição, promovendo processos de socialização, e pela capacidade de concretizar as expectativas do servidor em relação ao serviço que desempenha.

As instituições públicas, diferentemente das privadas, têm como finalidade atender aos diversos interesses da sociedade. Para Corrêa (1993), o papel social da organização pública é a prestação de serviços com qualidade e eficiência, e a responsabilidade pelo atendimento ao público, tendo como base os princípios fundamentais estabelecidos em lei, tais como a legalidade e eficiência. Dessa forma, complementa Brunelli (2008), os servidores públicos devem estar motivados e comprometidos para que a administração consiga alcançar suas metas e satisfazer aqueles que utilizam os serviços públicos.

Brandão e Bastos (1993) ressaltam que, mesmo considerado relevante o estudo do comportamento dos servidores público, pouco se investe na área de recursos humanos destas organizações. Além disso, os autores relatam que os investimentos do governo em infra-estrutura vêm se reduzindo nos últimos tempos, o que compromete uma gestão de recursos humanos mais eficiente nas organizações públicas. Para Rocha e Silva (2005), todos esses fatores refletem no desempenho e auto-estima do empregado frente à sociedade e em uma crise de identidade da organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para a viabilização do estudo do comprometimento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas da Procuradoria Geral da República, neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, a partir do desenvolvimento das seções a seguir: descrição geral da pesquisa, caracterização da organização em estudo, definição da população e amostra, caracterização dos instrumentos de pesquisa e, por fim, os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa possui como propósito identificar o perfil predominante de comprometimento organizacional dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas da Procuradoria Geral da República e a relação dos três tipos de comprometimento (afetivo, normativo e instrumental) com os dados demográficos e biográficos coletados desses servidores.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa, classificada por Vergara (2000), como descritiva e explicativa correlacional, visto que descreve o comportamento das variáveis, ou seja, dos tipos de comprometimento dos servidores, e correlaciona os dados biográficos e demográficos coletados com os tipos de comprometimento observados.

De acordo com o mesmo autor, a pesquisa é classificada como de campo, pois houve investigação empírica realizada na organização em que o fenômeno ocorre, utilizando-se, para isso, questionários com perguntas fechadas. A pesquisa é de caráter quantitativo, segundo Richardson (1989), na medida em que utilizou a quantificação tanto na coleta de dados, quanto no tratamento desses por meio de técnicas estatísticas. Caracteriza-se também como de corte transversal, tendo em vista que a análise da amostra ocorreu em um determinado momento na organização.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O Ministério Público Federal (MPF) integra o Ministério Público da União (MPU), que compreende também o Ministério Público do Trabalho, o Ministério Público Militar e o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. O MPU e os ministérios públicos estaduais formam o Ministério Público brasileiro (MP).

Cabe ao MP a defesa dos direitos sociais e individuais indisponíveis, da ordem jurídica e do regime democrático. As funções do MP incluem também a fiscalização da aplicação das leis, a defesa do patrimônio público e o zelo pelo respeito dos poderes públicos aos direitos assegurados na Constituição. Também possui autonomia na estrutura do Estado: não pode ser extinto ou ter atribuições repassadas a outra instituição. Ressalta-se que todas as informações contidas nessa seção foram retiradas do site do órgão (PROCURADORIA,...) e de seu Regimento Interno (2008).

3.2.1. Atuação geral do MPF

O Ministério Público Federal atua por iniciativa própria ou mediante provocação, em todo o Brasil e em cooperação com outros países, nas áreas constitucional, cível (especialmente na tutela coletiva), criminal e eleitoral.

A instituição ingressa com ações em nome da sociedade, oferece denúncias criminais e deve ser ouvida em todos os processos em andamento na Justiça Federal que envolvam interesse público relevante, mesmo que não seja parte na ação.

A atuação do MPF ocorre perante o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior Eleitoral, os tribunais regionais federais, os juízes federais e os juízes eleitorais, nos casos regulamentados pela Constituição e pelas leis federais.

Também atua fora da esfera judicial, sobretudo na defesa de direitos difusos, como meio ambiente e segurança pública, por meio de instrumentos como inquéritos civis públicos, recomendações, termos de ajustamento de conduta e audiências públicas.

O MPF pode intervir em todas as fases do processo eleitoral. Nessa área, age com os ministérios públicos estaduais, que oficiam perante a justiça eleitoral de primeira instância.

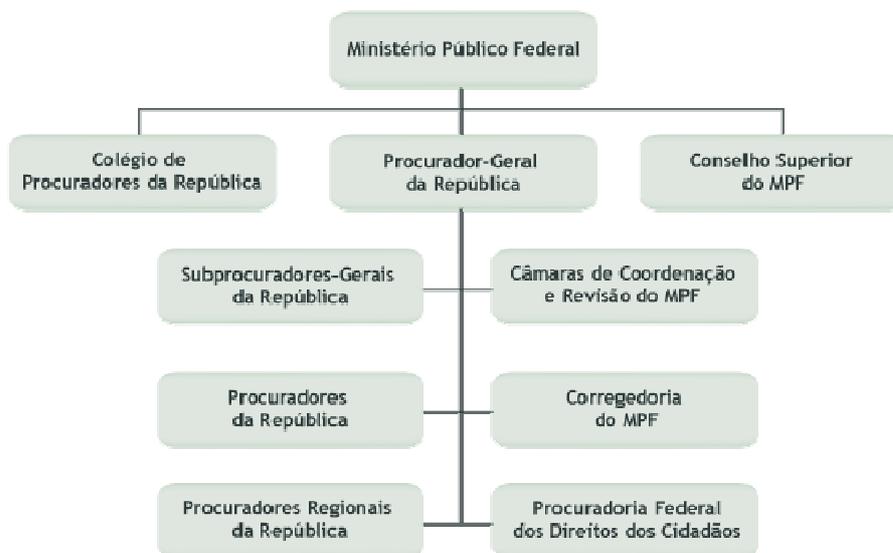
O procurador-geral da República é o chefe do Ministério Público Federal, do Ministério Público da União e da atuação do MP na área eleitoral, como procurador-geral Eleitoral. Nos casos de grave violação a direitos humanos, o procurador-geral da República pode pedir a transferência do processo para a Justiça Federal.

3.2.2. Órgãos do MPF

Para cumprir suas atribuições na atuação perante as diferentes instâncias da Justiça Federal, o MPF dispõe de ampla estrutura, que inclui diversos órgãos. Estes se prestam tanto ao desenvolvimento de atividades administrativas quanto à eficaz execução das funções do MP, entre as quais se destaca a defesa da Constituição, especialmente na proteção dos direitos fundamentais. A seguir, estão listados os órgãos que compõem o MPF e, logo a seguir, seu organograma (Figura 1):

- O Procurador-Geral da República;
- O Colégio de Procuradores da República;
- O Conselho Superior do MPF;
- As Câmaras de Coordenação e Revisão do MPF;
- A Corregedoria do MPF;
- A Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

Figura 1 - Organograma do MPF



Fonte: site do MPF.

3.2.2. Estrutura administrativa do MPF

De acordo com o Regimento Interno no MPF (2009), a instituição possui a seguinte estrutura administrativa:

- Procuradoria Geral da República;
- Procuradorias Regionais da República;
- Procuradorias da República nos Estados e no Distrito Federal;
- Procuradorias da República nos Municípios.

As três primeiras procuradorias são unidades de lotação e de administração, sendo denominados unidades gestoras. As Procuradorias da República nos Municípios são denominadas unidades administrativas.

A Procuradoria Geral da República é a representação física e sede administrativa do MPF. É denominação exclusiva da unidade que constitui o centro administrativo da instituição, com sede em Brasília.

3.3 População e amostra

A Procuradoria Geral da República possui a seguinte estrutura:

- Gabinete do Procurador Geral da República;
- Gabinete do Vice-Procurador Geral da República;
- Gabinete do Vice-Procurador Geral Eleitoral;
- Gabinetes dos Subprocuradores Gerais da República;
- Secretaria Geral do Ministério Público Federal.

A Secretaria Geral é dividida em várias unidades, dentre elas, a Secretaria de Gestão de pessoas, que foi a amostra escolhida para a pesquisa. A SGP, por sua vez, é subdividida em: Coordenadoria de Legislação de Pessoal (CLP), Coordenadoria de Cadastro e Lotação de Pessoal (CCLP), Coordenadoria de Pagamento de Pessoal (CPP) e Coordenadoria de Recrutamento e Desenvolvimento de Pessoal (CRD), totalizando 155 funcionários. A pesquisa buscou abordar todos os servidores lotados nessas áreas, possuindo, assim, um caráter censitário.

A escolha dessa amostra se deve ao fato de essa secretaria possuir um importante papel dentro do órgão, de acordo com o Regimento Interno do MPF (2008), que é o de “planejar, coordenar, orientar e supervisionar as atividades relacionadas à gestão de pessoas no âmbito do MPF”, dentre elas o recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, registros funcionais, aposentadoria e pensões, folha de pagamento, entre outras.

Possui também o papel de “orientar tecnicamente e acompanhar o desempenho das áreas de pessoal das outras unidades do MPF, visando à atuação integrada e o efetivo alcance dos objetivos e metas estabelecidas”, segundo o Regimento Interno do MPF (2008).

Outro fator que contribuiu para a escolha da amostra foi a facilidade de acesso às informações necessárias para a concretização da pesquisa na PGR.

Tendo em vista o exposto acima, o estudo do comprometimento no setor público servirá para melhor compreender o comportamento dos servidores e, assim, auxiliar a formulação de políticas de gestão de pessoas mais eficientes e eficazes, visando

um ambiente de trabalho mais produtivo e funcionários mais comprometidos com seu trabalho e com a organização.

3.3.1. Dados demográficos e biográficos da amostra

A partir da análise dos questionários aplicados, obteve-se os dados ilustrados na tabela 1.

De acordo com os dados, os indivíduos do sexo feminino são a maioria, representando 70,7% do total, e os do sexo masculino representam 29,3%. A faixa etária predominante é a de 20 a 30 anos, com 42,5%, seguida da faixa de 30 a 40 anos (28,5%) e de 40 a 50 anos (19,5%). Os mais velhos (de 50 a 60 anos) representam a minoria, com 9,2% do total.

A maioria dos respondentes é graduada (48,9%), seguida daqueles com pós-graduação, mestrado ou doutorado (32,6%) e dos servidores com apenas o ensino médio (18,5%). Os técnicos representam a grande maioria, 87% do total, e os analistas, 12,1%.

Os servidores com menos tempo de serviço (até 5 anos), representam grande parte dos respondentes (61,5%). Aqueles com mais de 15 anos de serviço representam 23,1% do total, sendo que os outros dois grupos de tempo de serviço representam, cada um, 7,7% do total.

Tabela 1 - Dados demográficos e biográficos dos servidores

Gênero	
Masculino	29,3%
Feminino	70,7%
Ausentes	0,0%
Idade	
De 20 a 30 anos	42,5%
De 30 a 40 anos	28,8%
De 40 a 50 anos	19,5%
De 50 a 60 anos	28,7%
Ausentes	5,4%
Escolaridade	
Ensino médio	18,5%
Graduado(a)	48,9%
Pós-graduado	32,6%
Ausentes	0,0%
Nível do cargo	
Técnico	87,0%
Analista	12,1%
Ausentes	1,1%
Tempo de Serviço	
Até 5 anos	61,5%
De 6 a 10 anos	7,7%
De 11 a 15 anos	7,7%
Mais de 15 anos	23,1%
Ausentes	1,1%

Fonte: dados da pesquisa.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Nesta pesquisa, foram utilizadas três escalas desenvolvidas e validadas por Siqueira (2008) com o objetivo de mensurar o comprometimento organizacional dos servidores da SGP da PGR. As escalas são versões nacionais para as três bases do comprometimento, como conceitua Meyer e Allen (1991): afetivo, normativo e instrumental.

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) é uma medida unidimensional que visa avaliar a intensidade dos sentimentos, positivos ou negativos, que um funcionário possui em relação à organização em que trabalha. Na presente pesquisa, foi utilizada a sua versão reduzida, composta de cinco itens que expressam sentimentos de vínculo afetivo do funcionário com a organização, expressos na tabela 2. O indivíduo indica a intensidade com que vivencia esses sentimentos em uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, que vão desde “nada” à

“extremamente”. O coeficiente de precisão da escala reduzida (α de Cronbach) é de 0,93.

Tabela 2 - Sentimentos, itens integrantes e coeficiente de precisão da ECOA

Sentimentos	Itens	Coeficiente de precisão
Orgulhoso	1	0,93
Contente	2	
Entusiasmado	3	
Interessado	4	
Animado	5	

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 55.

A Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) é uma medida multidimensional, e avalia as crenças de um funcionário sobre perdas ou custos associados ao seu desligamento de uma organização. É constituída por 15 itens que compõem os conceitos de perdas sociais no trabalho (Fator 1, 4 itens, $\alpha = 0,72$), perdas de investimentos feitos na organização (Fator 2, 3 itens, $\alpha = 0,71$), perdas de retribuições organizacionais (Fator 3, 3 itens, $\alpha = 0,71$) e perdas profissionais (Fator 4, 5 itens, $\alpha = 0,78$), apresentados na tabela 3. É uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Tabela 3 - Denominações, definições dos componentes, itens integrantes e coeficientes de precisão dos componentes da ECOC

Denominações	Definições	Itens	Coeficientes de precisão
Perdas sociais no trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.	3, 4, 5 e 6	0,72
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.	2, 7 e 8	0,71
Perdas de retribuições organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	1, 11 e 12	0,71
Perdas profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com o novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	9, 10, 13, 14 e 15	0,78

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 58.

A Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) é uma medida unidimensional composta por 7 frases a respeito das obrigações e deveres morais dos funcionários com a organização. A escala é do tipo *Likert*, com cinco pontos, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e possui coeficiente de precisão de 0,86, conforme a tabela 4.

Tabela 4 - Quantidade de itens e coeficiente de precisão da ECON

Quantidade de itens	Coeficiente de precisão
7	0,86

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 59 e 60.

O questionário aplicado foi composto por quatro páginas, sendo que, na primeira, havia uma mensagem aos servidores explicitando o objetivo da pesquisa, a confidencialidade das respostas e os agradecimentos pela colaboração. Ao final do questionário, os servidores preenchem seus dados demográficos e biográficos informando idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço na organização e nível do cargo ocupado, não necessitando informar seu nome ou outros dados que descaracterizassem o sigiloso da pesquisa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a realização da pesquisa, foi solicitada a autorização prévia à secretária de Gestão de Pessoas, informando-lhe cada etapa do processo da pesquisa, que foi agendada para o dia 25 de outubro de 2011, no período da tarde, turno em que há mais servidores presentes. Solicitou-se autorização prévia a cada chefe de cada coordenadoria para a aplicação. Foi explicado aos respondentes rapidamente sobre do que se tratava a pesquisa, ressaltando-se a importância de todos colaborarem e do sigilo dos dados coletados.

Assim, 109 questionários foram distribuídos pessoalmente pela pesquisadora, e estes foram respondidos individualmente pelos servidores. Apenas no dia seguinte os questionários foram recolhidos, a fim de que os servidores tivessem tempo razoável para responder com tranquilidade e para que não atrapalhasse suas

atividades rotineiras. Foram devolvidos 92 questionários, e todos foram utilizados na pesquisa. O questionário aplicado encontra-se no apêndice A.

Com os dados colhidos, realizou-se sua tabulação, e, a partir disso, foram feitas análises estatísticas descritivas (média, moda, mediana, desvio padrão). Na primeira parte da análise dos resultados, para definir o comprometimento predominante, foram feitas as médias totais de cada tipo de comprometimento (afetivo, normativo e calculativo), para, assim, se comparar os três tipos e verificar qual o que predomina.

Na segunda parte, em que se comparou cada tipologia com os dados demográficos e biográficos coletados, utilizou-se a análise descritiva e o teste ANOVA. Este teste é uma análise de variância entre duas ou mais variáveis, e foi utilizado nas análises das relações dos comprometimentos com os dados demográficos e biográficos dos respondentes. Tem o objetivo de validar ou não uma diferença significativa entre as médias dos dados. Para as análises das relações das tipologias estudadas com os dados demográficos e biográficos, foi utilizado um α (nível de significância) de 5%, que significa o nível de precisão dessas análises.

Os dados da pesquisa foram analisados estatisticamente utilizando-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) 18.0 e o *software* Microsoft Excel, por meio dos quais foram feitos os cálculos, gráficos e tabelas necessários para tal. O tratamento dos dados ocorreu por meio de análise quantitativa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa com o intuito de responder a pergunta do estudo e atender aos objetivos apresentados. Primeiramente, fez-se uma análise do comprometimento por tipologia, em que são analisados os resultados de cada escala, para, em seguida, ser realizada a análise comparativa dos tipos de comprometimentos por meio de testes estatísticos de análise de variância. Na seção seguinte, foram feitas as relações dos tipos de comprometimento estudados com os dados biográficos e demográficos coletados dos servidores.

4.1 Análise do comprometimento por tipologia

Esta seção apresenta a análise dos resultados das escalas de comprometimento utilizadas no questionário (ECO A, ECON e ECOC), elaboradas e validadas por Siqueira (2008) e, a partir disso, realizou-se a análise do tipo de comprometimento predominante entre os servidores da SGP da PGR.

4.1.1 Resultados e análise da ECOA

A Escala de Comprometimento Afetivo (ECO A) é uma medida unidimensional, de acordo com Siqueira (2008), que computa dados de apenas uma variável. O cálculo da média das respostas de cada indivíduo da amostra foi feito a partir da soma dos valores assinalados na escala de 1 a 5 para cada sentimento (orgulhoso, contente, entusiasmado, interessado e animado), referentes ao comprometimento afetivo, e dividiu-se o resultado pelo número de sujeitos respondentes, 92. Com as cinco médias obtidas, dividiu-se a soma delas pelo número de sentimentos para encontrar a média total, obtendo-se o valor de 3,026. Na escala de 1 a 5, este número representa a média do nível de comprometimento afetivo dos servidores da Procuradoria Geral da República.

A análise da estatística descritiva da tabela 5 do comprometimento afetivo também diz que as respostas têm um desvio padrão total de 0,949, podendo-se inferir que os indivíduos variam suas respostas em aproximadamente 20% em uma escala de 1 a 5.

Tabela 5 - Dados estatísticos descritivos da ECOA

Sentimentos	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Orgulhoso	3,319	3,000	4,000	1,175	1,084
Contente	2,822	3,000	3,000	0,822	0,907
Entusiasmado	2,809	3,000	3,000	0,952	0,906
Interessado	3,348	4,000	4,000	0,820	0,906
Animado	2,832	3,000	3,000	0,892	0,944
Total	3,026	3,200	3,400	0,932	0,949

Fonte: dados da pesquisa.

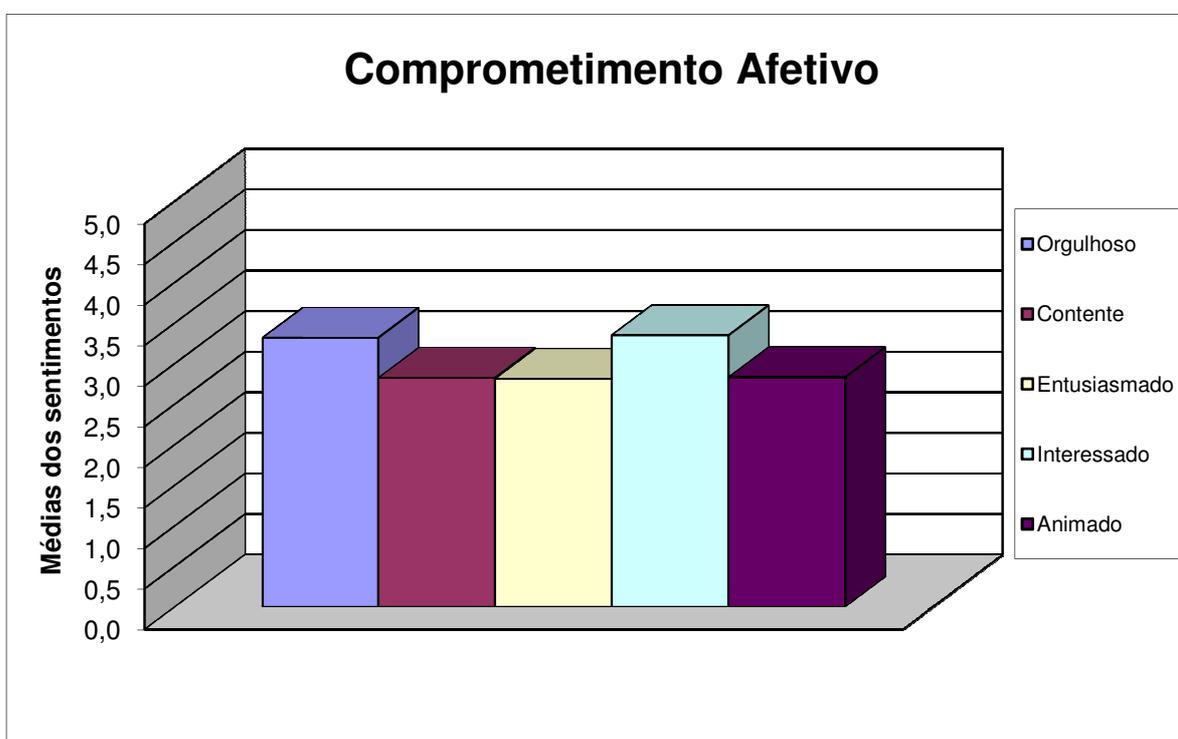


Gráfico 1 - Médias dos sentimentos da ECOA

De acordo com a análise do gráfico 1, percebe-se que os sentimentos que predominam entre os servidores são os de orgulho e interesse em relação à PGR, seguido dos sentimentos “Animado”, “Contente” e “Entusiasmado”.

Para interpretar os resultados obtidos por meio da ECOA, considerou-se os valores da tabela 6, estabelecidos por Siqueira (2008). Comparando-se a classificação da autora e a média total obtida (3,026), pode-se concluir que há indecisão por parte dos servidores em relação ao seu vínculo afetivo com a PGR.

Tabela 6 - Relação dos valores dos escores médios e o nível de comprometimento afetivo

Valores	Comprometimento
Entre 4 e 5,0	Indica que o empregado sente-se afetivamente comprometido.
Entre 3 e 3,9	Indica indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo.
Entre 1 e 2,9	Indica frágil compromisso afetivo com a organização.

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 56.

4.1.2 Resultados e análise da ECON

Conforme Siqueira (2008), a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), constituída por sete itens, é uma medida unidimensional, e foi obtida a sua média somando-se os valores assinalados pelos servidores em cada um dos itens e, em seguida, dividiu-se esse valor total pelo número de questionários, 92. Todos os valores encontrados foram somados e divididos pelo número de itens da escala, obtendo-se, assim, o valor total da média da ECON: 2,252. Os outros dados obtidos por meio da análise estatística da ECON se encontram na tabela 7 e no gráfico 2. A descrição dos itens se encontra no questionário no apêndice A.

Tabela 7 - Dados estatísticos descritivos da ECON

Itens	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
A	2,598	3,000	2,000	1,364	1,168
B	1,967	2,000	2,000	0,801	0,895
C	1,641	1,000	1,000	0,804	0,897
D	3,652	4,000	4,000	0,889	0,943
E	1,696	1,000	1,000	0,785	0,886
F	1,815	2,000	1,000	0,900	0,948
G	2,391	2,000	1,000	1,406	1,186
Total	2,252	2,143	1,714	0,993	0,989

Fonte: dados da pesquisa.

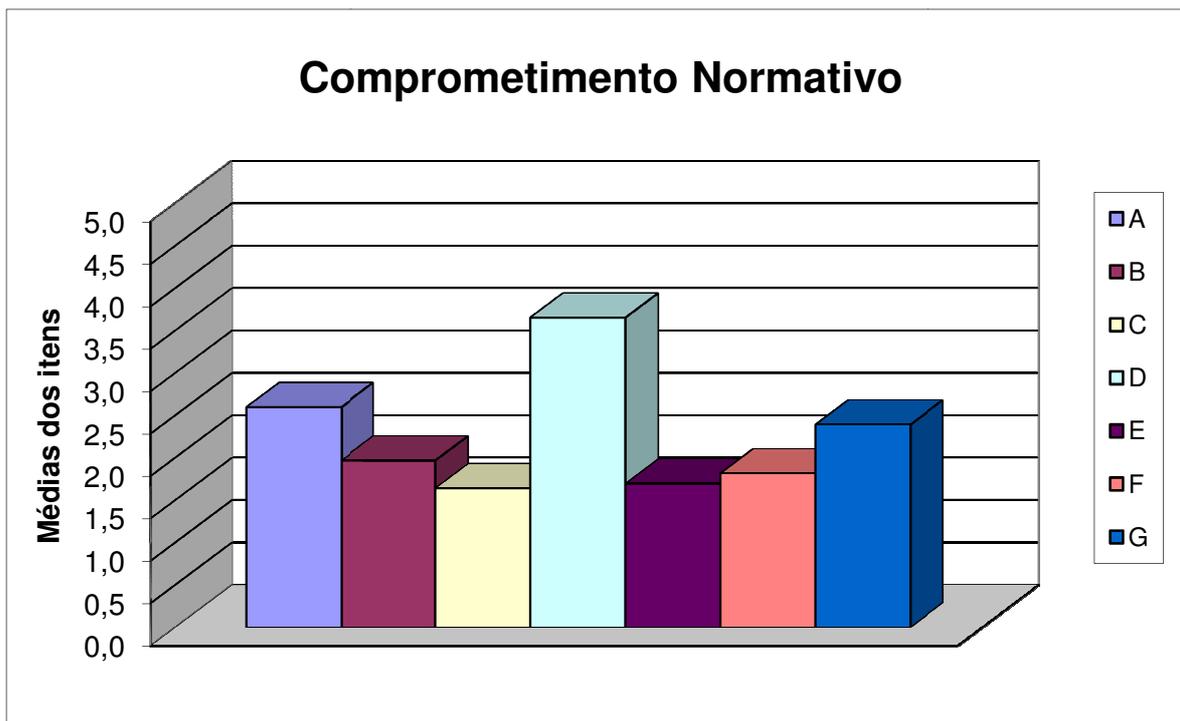


Gráfico 2 - Média dos itens da ECON

Considerou-se os valores da tabela 8 para compreensão dos resultados obtidos por meio da ECON. Segundo Siqueira (2008), quanto mais perto de 5 o escore médio estiver, mais o funcionário acredita em seu compromisso normativo.

Tabela 8 - Relação entre os valores dos escores médios e o nível de comprometimento normativo

Valores	Comprometimento
Entre 4 e 5,0	Indica que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização.
Entre 3 e 3,9	Indica incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo para com a empresa.
Entre 1 e 2,9	Indica que o trabalhador não acredita que deva manter obrigações e deveres morais para com a organização.

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 60.

Comparando-se o valor da média geral (2,252) e os valores da tabela acima, percebe-se que o comprometimento normativo dos servidores da SGP é baixo, ou seja, não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a PGR. De acordo com Zanelli, Andrade e Bastos (2004), essas obrigações e deveres são acompanhados de sentimentos de culpa, apreensão e preocupação quando o funcionário planeja seu desligamento da organização, o que pode ser pouco

manifestado pelos servidores analisados. Para Meyer e Allen (1991), os servidores não se sentem obrigados em permanecer na organização.

4.1.3 Resultados e análise da ECOC

A Escala de Comprometimento Calculativo, de acordo com Siqueira (2008), é uma medida multidimensional. Por esse motivo, a média de cada um dos seus componentes foi obtida a partir da soma dos valores marcados pelo servidor em cada item, e, posteriormente, dividiu-se o valor encontrado pelo número de itens de cada componente. Os valores dos dados estatísticos encontrados por meio da análise da ECOC são demonstrados na tabela 9 e no gráfico 3.

Tabela 9 - Dados estatísticos descritivos da ECOC

Denominações	Itens	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão
Perdas sociais no trabalho	3, 4, 5 e 6	2,648	2,500	2,500	0,710	0,843
Perdas de investimentos feitos na organização	2, 7 e 8	2,362	2,333	2,000	0,729	0,854
Perdas de retribuições organizacionais	1, 11 e 12	2,630	2,500	2,333	1,018	1,009
Perdas profissionais	9, 10, 13, 14 e 15	2,200	2,000	1,000	0,871	0,933
Total	1 a 15	2,460	2,333	1,958	0,832	0,910

Fonte: dados da pesquisa.

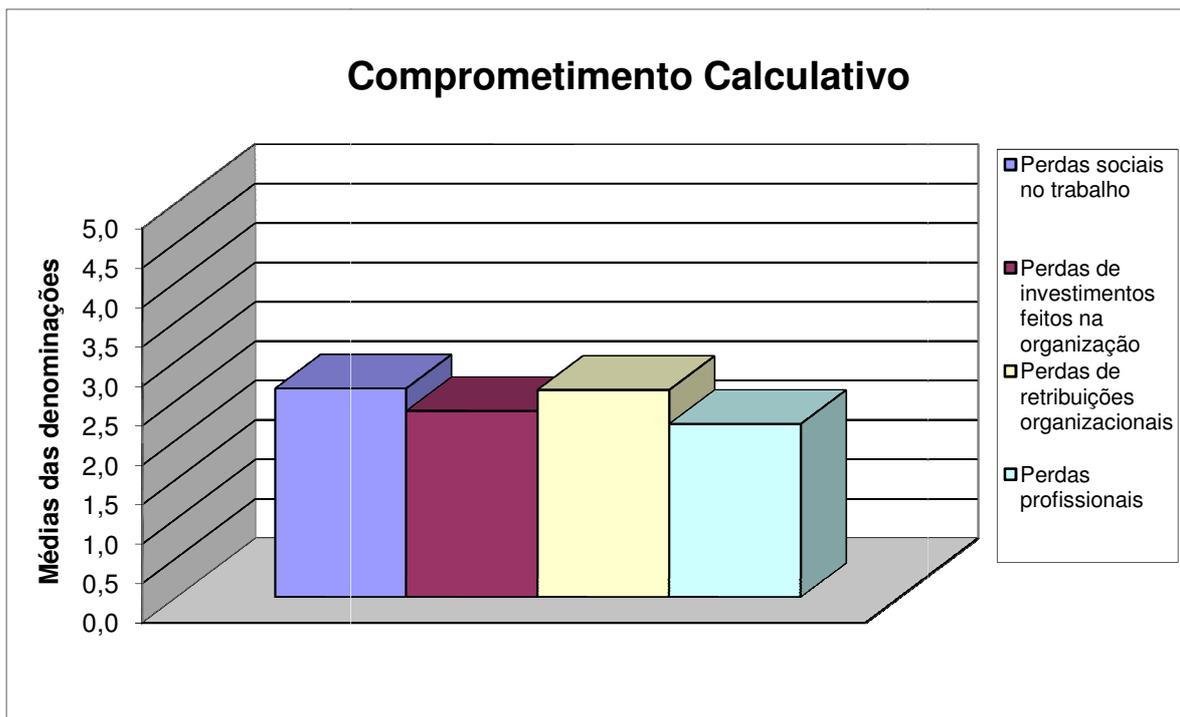


Gráfico 3 - Médias dos componentes da ECOC

De acordo com a tabela 9, analisando-se os valores da moda, observa-se que a maioria dos respondentes tendeu a um patamar mediano de respostas, em relação aos três primeiros componentes (perdas sociais, perdas de investimentos e perdas de retribuições), tendendo a discordar, de acordo com os dados da tabela 2, de que perderiam a estabilidade no emprego, os esforços feitos para chegar onde estão na empresa, um salário bom e benefícios oferecidos pelo órgão, etc., caso pedisse exoneração do cargo. Em relação às perdas profissionais, a maioria tende a discordar totalmente da crença de que, caso se desligasse do órgão e fosse trabalhar em outra organização, estaria prejudicando sua carreira, demoraria a se acostumar com o novo trabalho, dentre outros fatores.

Observa-se também, pela tabela 9, que, em geral, os respondentes tenderam a discordar moderadamente de todos os itens, tendo em vista que a média variou de 2,20 a 2,64 entre eles.

Para a compreensão dos resultados obtidos a partir da ECOC, utilizou-se os dados da tabela 10.

Tabela 10 - Relação entre valores dos escores médios e o nível de comprometimento calculativo

Valores	Comprometimento
Entre 4 e 5,0	Indica que o empregado sente-se comprometido.
Entre 3 e 3,9	Indica indecisão do empregado quanto ao seu vínculo calculativo.
Entre 1 e 2,9	Indica frágil compromisso calculativo com a organização.

Fonte: SIQUEIRA, 2008, p. 59

Pela análise do gráfico 3 e da tabela 9, nota-se que a diferença entre as médias dos componentes “perdas sociais no trabalho” e “perdas de retribuições organizacionais” é bastante pequena, seguido de “perdas de investimentos feitos na organização”. O componente de menor relevância é o referente às “perdas profissionais”. Isso significa que os servidores da SGP da PGR acreditam que, caso pedissem exoneração, os componentes sociais (amizades, estabilidade no emprego, etc.) seguido dos componentes de retribuições (remuneração e benefícios) são os mais relevantes.

Entretanto, como todas as médias obtidas foram abaixo de 3, e comparando esses resultados com os valores da tabela 10, conclui-se que os servidores, em geral, apresentam um baixo comprometimento calculativo. Para eles, não há custos ou perdas decorrentes do seu desligamento da organização (SIQUEIRA, 2000), o que demonstra que esses funcionários não estão no órgão porque precisam, de acordo com Meyer e Allen (1991). Caso surja uma oportunidade que tenha um melhor resultado na análise custo-benefício desses servidores, estes tendem a abandonar a organização em que estão em busca daquela que lhe oferece melhores retornos.

4.1.4 Análise do tipo de comprometimento predominante

A partir da análise das escalas de comprometimento na seção anterior (ECO A, ECON e ECO C), foi possível avaliar qual o tipo de comprometimento predominante entre os servidores da SGP da PGR (afetivo, normativo ou calculativo). Pela comparação entre as médias obtidas apresentadas no gráfico 4 a partir das escalas, percebe-se que o comprometimento afetivo é o comprometimento predominante entre os servidores (média 3,026), seguido do comprometimento calculativo (média 2,46) e do comprometimento normativo (média 2,252).

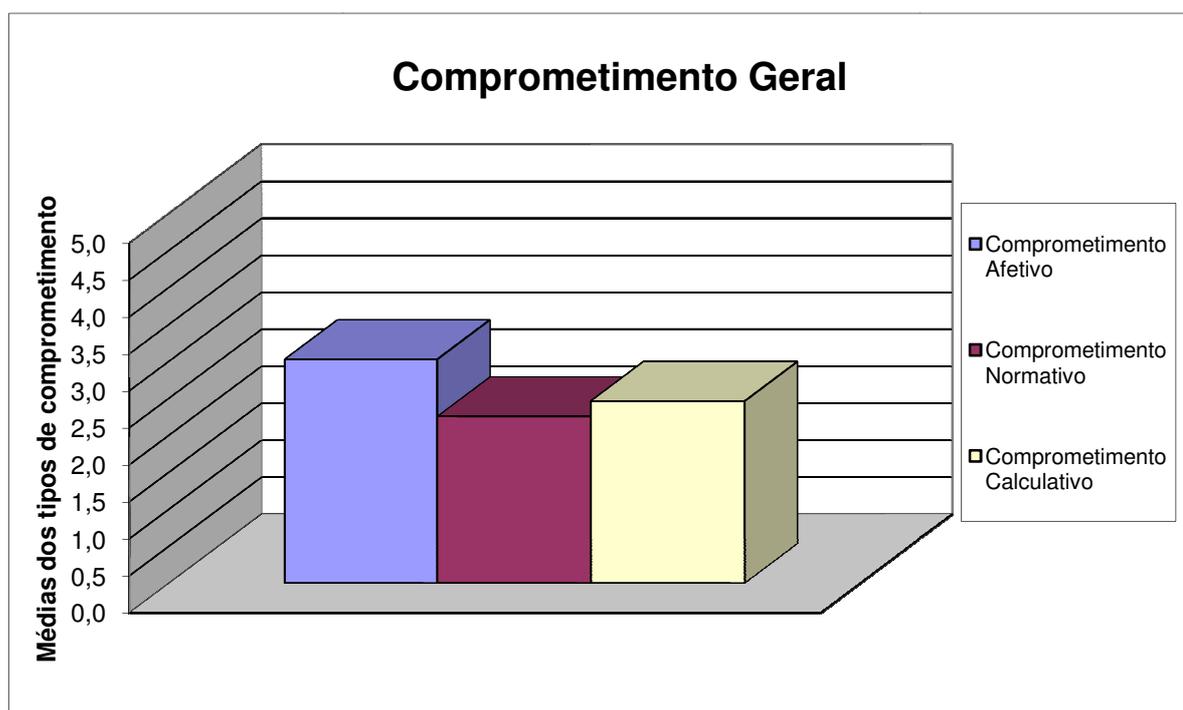


Gráfico 4 - Médias dos tipos de comprometimento

Tabela 11 - Dados descritivos gerais das escalas e coeficientes de variação

Escalas	Média	Mediana	Moda	Variância	Desvio Padrão	Coefficiente de variação
ECO A	3,0260	3,2000	3,4000	0,9320	0,9490	0,3136
ECON	2,2520	2,1430	1,7140	0,9930	0,9890	0,4392
ECOC	2,4600	2,3330	1,9580	0,8320	0,9100	0,3699

Fonte: dados da pesquisa.

Observando-se os coeficientes de variação para cada escala, apresentados na tabela 11, nota-se uma variabilidade de mais de 25% ($CV \geq 0,25$) em relação às médias de cada uma. De acordo com Shimakura (2007), pode-se dizer que os dados de cada escala possuem alguma dispersão e, portanto, ausência de compartilhamento de respostas.

A predominância do comprometimento afetivo dentre os servidores mostra que estes se identificam com os valores e os objetivos da organização moderadamente (BASTOS, 1993). De acordo com o mesmo autor, também possuem um sentimento de lealdade em relação à organização, assim como o desejo de permanecer e se esforçar por esta. Segundo Meyer e Allen (1991) os servidores da SGP da PGR

possuem apego emocional, identificação e envolvimento com a organização, permanecendo nela porque gostam e querem fazer parte dela.

Portanto, é de se esperar, sob essa ótica, que os servidores assumam uma postura ativa e desejem dar algo de si para a organização. A natureza emocional desse tipo de comprometimento pode unir o funcionário e a organização com a finalidade de atender as expectativas e necessidades pessoais e organizacionais. O indivíduo, por meio desse tipo de comprometimento, internaliza os valores e objetivos da organização e se envolve com suas tarefas, desempenhando-os a fim de facilitar o alcance das metas da organização (ZANELLI, ANDRADE E BASTOS, 2004). Para os autores, por terem laços psicológicos de natureza afetiva com a PGR, os servidores desejam permanecer no órgão.

Para Medeiros et al. (1999), os servidores que possuem o comprometimento afetivo permanecem na organização porque desejam, ao passo que aqueles comprometidos sob outros enfoques podem continuar na organização por se sentirem obrigados por meio de um sentimento de dívida ou constatar um bom resultado em uma análise de custo-benefício.

Entretanto, não é possível afirmar que os servidores em análise são comprometidos com a PGR, tendo em vista que a média obtida por meio da análise da ECOA foi abaixo de 3,9, o que indica que há certo grau de indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo.

O gráfico 4 também evidencia um baixo comprometimento calculativo, o que significa que os servidores não acreditam que os custos de desligamento da PGR sejam altos, de acordo com Bastos, Brandão e Pinho (1997). Ou seja, os benefícios (plano de saúde, aposentadoria, etc) e outros fatores não são tão relevantes na análise do custo-benefício feita pelo servidor, o que torna fácil o abandono da organização (ALBUQUERQUE et al., 2006).

Ainda pela análise do gráfico, o tipo de comprometimento menos desenvolvido pelos servidores foi o comprometimento normativo, o que significa que eles não se sentem obrigados em permanecer na PGR (MEDEIROS, 2003). Todos esses aspectos observados em relação aos comprometimentos calculativo e normativo corroboram com o fato de que os servidores da SGP, em média, estão na PGR por afetividade,

como já explicitado anteriormente, e não pelo fato de que precisam ou se sentem obrigados em permanecer no órgão.

4.2 Relações entre os tipos de comprometimento e os dados biográficos e demográficos

Nesta seção, são apresentadas as relações entre os dados biográficos e demográficos coletados (idade, gênero, tempo de serviço, nível do cargo e escolaridade) com os tipos de comprometimento estudados: afetivo, normativo e calculativo.

Para tanto, foram utilizadas análises estatísticas descritivas e o teste ANOVA. Este teste é uma análise de variância entre duas ou mais variáveis, e foi utilizado nas análises das relações dos comprometimentos com os dados demográficos e biográficos dos respondentes. Tem o objetivo de validar ou não uma diferença significativa entre as médias dos dados.

Para as análises das relações das tipologias estudadas com os dados demográficos e biográficos, foi utilizado um α (nível de significância) de 5%.

4.2.1 Relação entre comprometimento e gênero

Comparando-se os tipos de comprometimento organizacional com o gênero dos servidores em estudo, obteve-se os dados da tabela 12 e do gráfico 5.

Tabela 12 - Médias dos tipos de comprometimento por gênero

Individuos	Afetivo	Normativo	Calculativo
Homens	3,0593	2,5608	2,4695
Mulheres	3,0369	2,1231	2,4257

Fonte: dados da pesquisa.

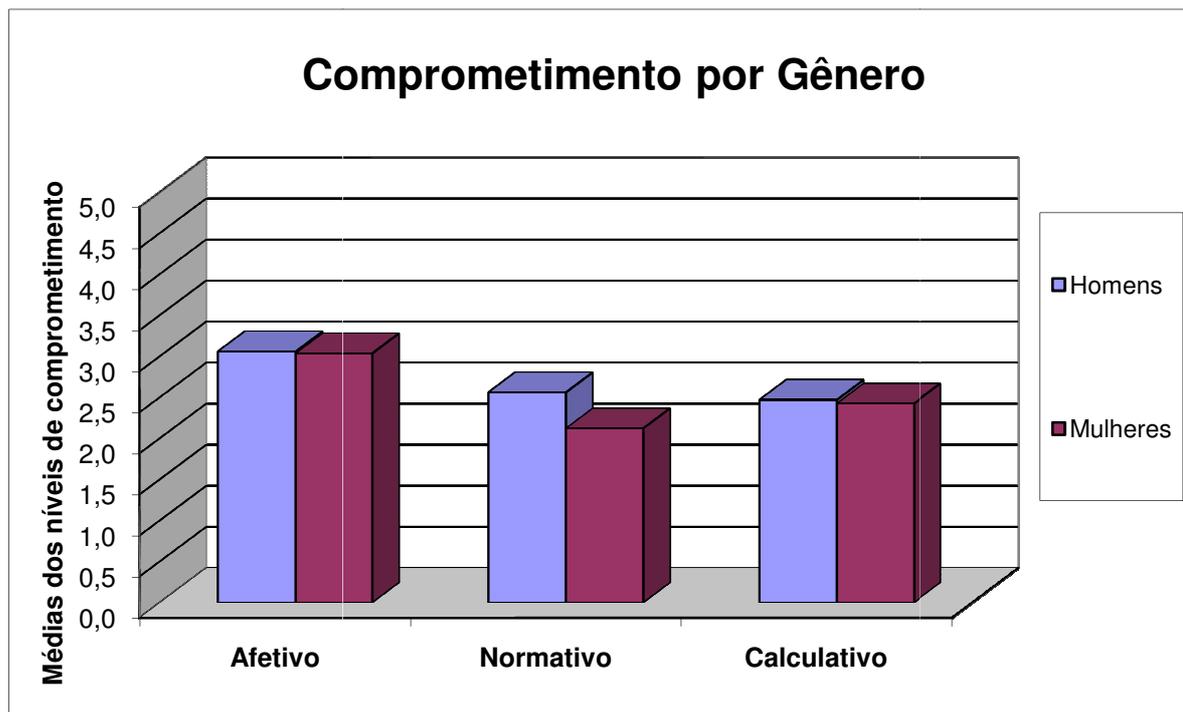


Gráfico 5 - Médias dos tipos de comprometimento por gênero

O comprometimento afetivo dos homens, que apresenta média 3,0593, é um pouco maior que o comprometimento afetivo das mulheres, com média 3,0369, em 0,74%. Segundo o teste ANOVA ($F = 0,013$; $p = 0,91$) para este dado, o p-valor foi maior que o nível máximo de significância (5%) adotado, validando a hipótese nula, ou seja, de que as médias entre homens e mulheres são iguais estatisticamente.

O comprometimento normativo dos servidores, que apresenta média 2,5608, é maior que o comprometimento normativo das servidoras, com média 2,1231, em 20,61%. O teste ANOVA ($F = 7,16$; $p = 0,009$), para este dado, validou a hipótese não-nula, ou seja, de que as médias entre homens e mulheres são diferentes estatisticamente.

O comprometimento calculativo dos servidores, com média 2,4695, é maior que o comprometimento calculativo das servidoras, com média 2,4257, em 1,80%. Contudo, o teste ANOVA ($F = 0,062$; $p = 0,80$), para este dado, validou a hipótese nula, ou seja, de que as médias entre homens e mulheres são iguais estatisticamente.

Após as análises acima, pode-se concluir que somente para o comprometimento normativo há diferença significativa entre homens e mulheres, no qual eles possuem um compromisso normativo 20,61% maior, em média, que elas. Não se pode

concluir estatisticamente que há diferença entre homens e mulheres nas tipologias afetiva e calculativa, haja vista que, de acordo com o teste ANOVA, as médias são estatisticamente iguais, ou seja, eles tendem a ter o mesmo nível de comprometimento em relação a esses dois enfoques.

Bastos (1993) afirma que o comprometimento é maior entre os homens, o que não foi observado nos dados obtidos a partir da análise da relação entre gênero e comprometimento. Os indivíduos do sexo masculino não apresentaram um maior nível de comprometimento em comparação às mulheres, apenas em relação ao comprometimento normativo, de acordo com os resultados do teste ANOVA. Ressalta-se também que os homens representam a minoria da amostra (29,3%) e as mulheres, 70,7%.

4.2.2 Relação entre comprometimento e idade

Comparando-se os tipos de comprometimento organizacional com a idade dos servidores, obteve-se os dados da tabela 13 e do gráfico 6.

Tabela 13 - Médias dos tipos de comprometimento por idade

Faixa Etária	Afetivo	Normativo	Calculativo
De 20 a 30 anos	2,7568	2,1660	2,2417
De 30 a 40 anos	3,1920	2,1029	2,2267
De 40 a 50 anos	3,2824	2,2353	2,6585
De 50 a 60 anos	3,3500	2,7500	3,2845

Fonte: dados da pesquisa.

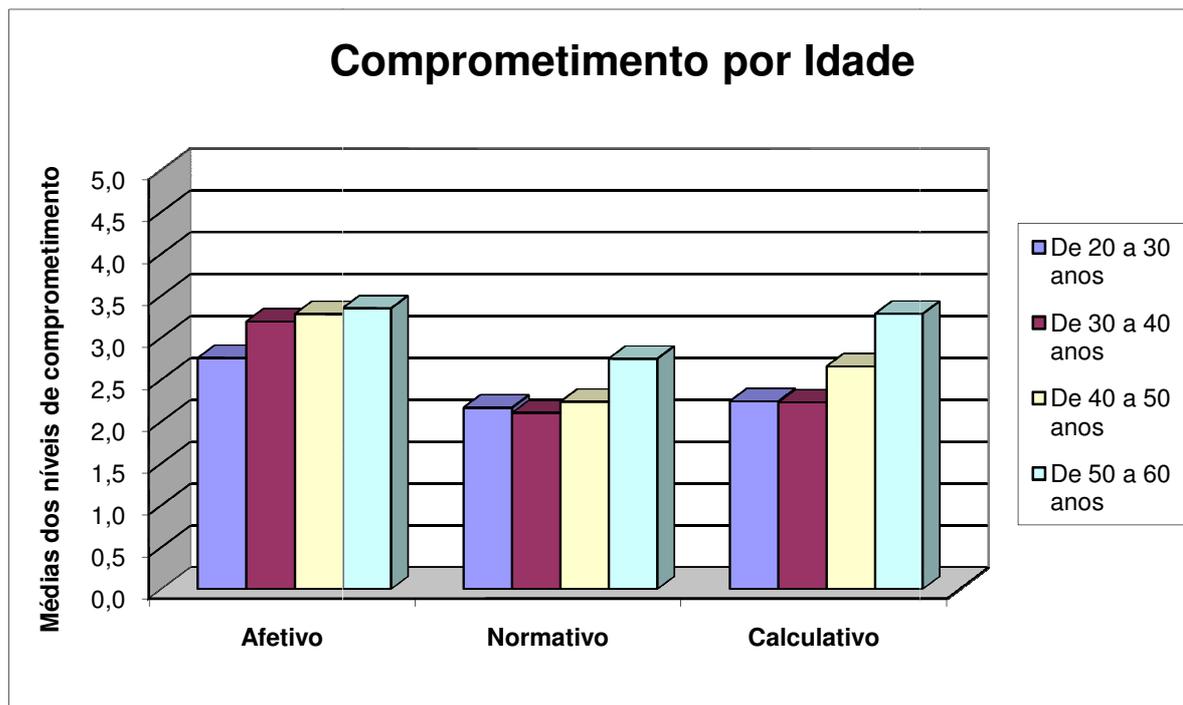


Gráfico 6 - Médias dos tipos de comprometimento por idade

A partir da análise do gráfico 6 e da tabela 13, observa-se que a faixa etária de 50 a 60 anos apresenta maior média em relação a todos os tipos de comprometimento, ressaltando que representam apenas 9,2% do total dos respondentes.

Pela análise estatística descritiva, observa-se que, em relação ao comprometimento afetivo, a faixa etária de 50 a 60 demonstra ser a mais comprometida nessa tipologia, seguida da faixa de 40 a 50 e da faixa de 30 a 40. Os servidores mais novos (de 20 a 30), com média 2,7568, possuem o nível mais baixo de comprometimento afetivo em relação aos servidores mais velhos, em média, e representam a maior parte do total de servidores (42,5%).

Observando-se as médias do comprometimento normativo, os mais velhos são os mais comprometidos, seguidos da faixa de 40 a 50. As faixas de 20 a 30 e de 30 a 40 possuem médias muito próximas, e representam os servidores que menos se comprometem normativamente.

A mesma análise se repete em relação ao comprometimento calculativo, em que os mais velhos possuem a maior média em relação a esse enfoque, seguidos da faixa um pouco mais nova, de 40 a 50. Os mais jovens são os que possuem comprometimento calculativo mais baixo, em média.

Contudo, os resultados do teste ANOVA entre as idades e os tipos de comprometimento atestam que somente o comprometimento calculativo, que obteve ANOVA ($F = 6,117$; $p = 0,001$), possui médias de idade que diferenciam entre si significativamente, conforme a análise descritiva acima. Somente para esse comprometimento pode-se afirmar estatisticamente que há um ou mais grupos etários que se diferem dos demais em suas respostas, no caso, de 40 a 50 anos e de 50 a 60 anos. Pode-se afirmar isso por meio de outros testes estatísticos mais avançados, como o teste Scheffe.

Em síntese, observando-se os resultados da análise estatística descritiva, os resultados mostram que, de acordo com Siqueira (2008), os servidores mais novos (de 20 a 30 anos) possuem um frágil comprometimento afetivo, e o restante das faixas etárias são indecisas quanto ao seu compromisso afetivo com a organização. Todos os grupos etários possuem um frágil comprometimento normativo, ou seja, não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a organização. Quanto ao comprometimento calculativo, a única faixa etária que apresenta indecisão quanto ao seu compromisso calculativo com a organização é a mais velha, de 50 a 60 anos. O restante possui um frágil compromisso calculativo com a PGR.

Tamayo (2001) relata que quanto maior a idade, maior o nível de comprometimento do indivíduo. Os resultados obtidos pelo teste ANOVA atestam que a faixa etária de 50 a 60 anos apresenta diferença significativa em relação aos outros grupos etários somente em relação ao comprometimento calculativo. Pode-se inferir que, para estes indivíduos, não seja vantajoso pedir exoneração de seu cargo, tendo em vista que podem não conseguir outro emprego facilmente devido à sua idade.

4.2.3 Relação entre comprometimento e escolaridade

A partir da comparação dos três tipos de comprometimento com a escolaridade dos servidores, obteve-se os resultados ilustrados na tabela 14 e no gráfico 7.

Tabela 14 - Médias dos tipos de comprometimento por escolaridade

Escolaridade	Afetivo	Normativo	Calculativo
Ensino médio	3,1294	2,3361	2,5300
Graduação	3,0844	2,3111	2,4208
Pós-graduação, mestrado ou doutorado	2,9333	2,1143	2,4133

Fonte: dados da pesquisa.

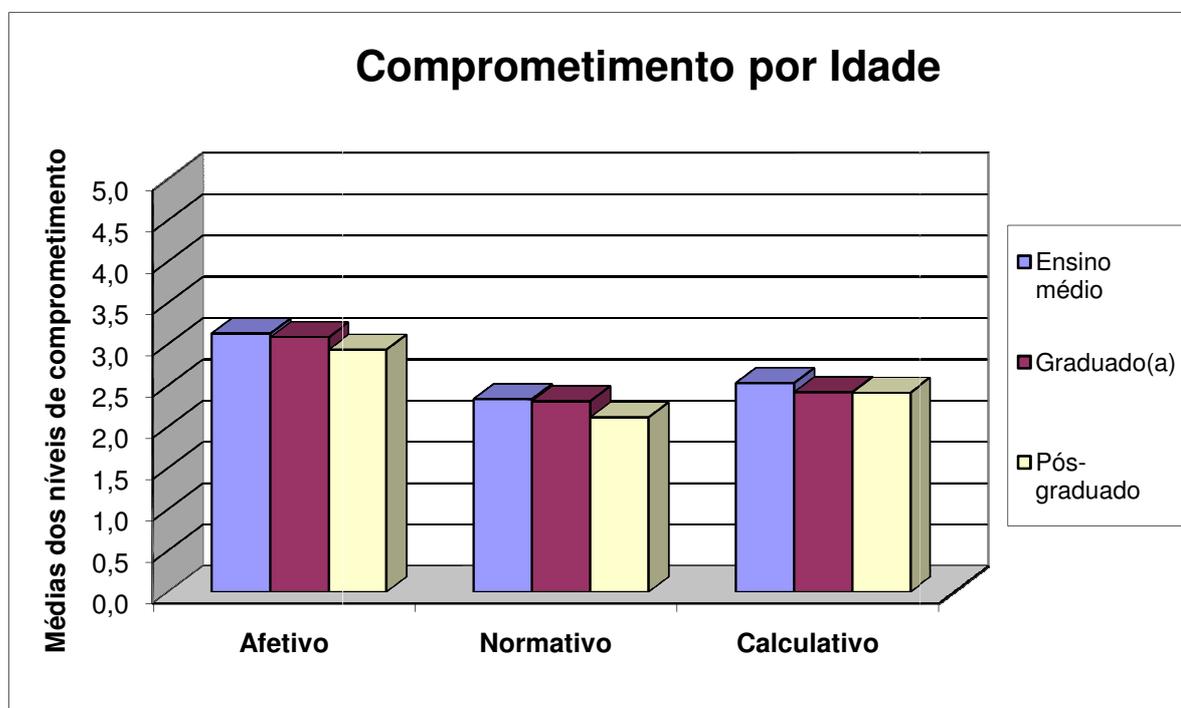


Gráfico 7 - Médias dos tipos de comprometimento por escolaridade

A partir da observação da tabela 14 e do gráfico 7, percebe-se que os servidores com nível médio são os mais comprometidos afetivamente, normativamente e calculativamente, em média, com a PGR, e representam 18,5% do total. Os graduados, que representam a maior parte, 48,9%, são um pouco menos comprometidos nos três tipos em relação aos servidores com nível médio. Os servidores com pós-graduação, mestrado ou doutorado, possuem a média mais baixa em relação aos três tipos de comprometimento, e representam 32,6% do total. Assim, comparando-se as médias, em relação ao nível de escolaridade dos servidores pesquisados, estes tendem a ser mais comprometidos afetivamente, em segundo lugar, calculativamente, e em terceiro, normativamente.

O teste ANOVA, referente a todos os tipos de comprometimento e os dados de escolaridade, mostra valores de significância bem acima do intervalo de confiança (5%) para os comprometimentos afetivo, com teste ANOVA ($F = 0,398$; $p = 0,67$); normativo, com teste ANOVA ($F = 0,773$; $p = 0,46$); e calculativo, com teste ANOVA

($F = 0,147$; $p = 0,86$), respectivamente. Isso indica que, estatisticamente, os três níveis de escolaridade para os três tipos de comprometimentos são, em média, iguais. Portanto, os servidores se comprometem da mesma forma em relação aos três comprometimentos. Porém, analisando-se descritivamente as médias, como feito acima, nota-se pequenas diferenças entre as tipologias e os níveis de escolaridade.

Em síntese, de acordo com a análise estatística descritiva, e segundo Siqueira (2008), os servidores com nível médio e os graduados são indecisos quanto ao seu comprometimento afetivo em relação à PGR, e os pós-graduados, mestres ou doutores também tendem a essa indecisão. Por fim, todos possuem frágil comprometimento normativo e calculativo com a PGR, em média.

Para Bastos (1993), o comprometimento tende a diminuir quanto maior o nível educacional. Tal afirmativa não foi constatada pela presente pesquisa, em que se observou que, de acordo com o teste ANOVA, os indivíduos de todos os níveis de escolaridade se comprometem da mesma forma em relação aos três tipos de comprometimento.

4.2.4 Relação entre comprometimento e nível do cargo

Comparando-se os tipos de comprometimento organizacional com o sexo dos servidores em estudo, obteve-se os dados da tabela 15 e do gráfico 8.

Tabela 15 - Médias dos tipos de comprometimento por nível de cargo

Nível (Cargo)	Afetivo	Normativo	Calculativo
Técnico	2,9800	2,2464	2,3818
Analista	3,4000	2,3247	2,8000

Fonte: dados da pesquisa.

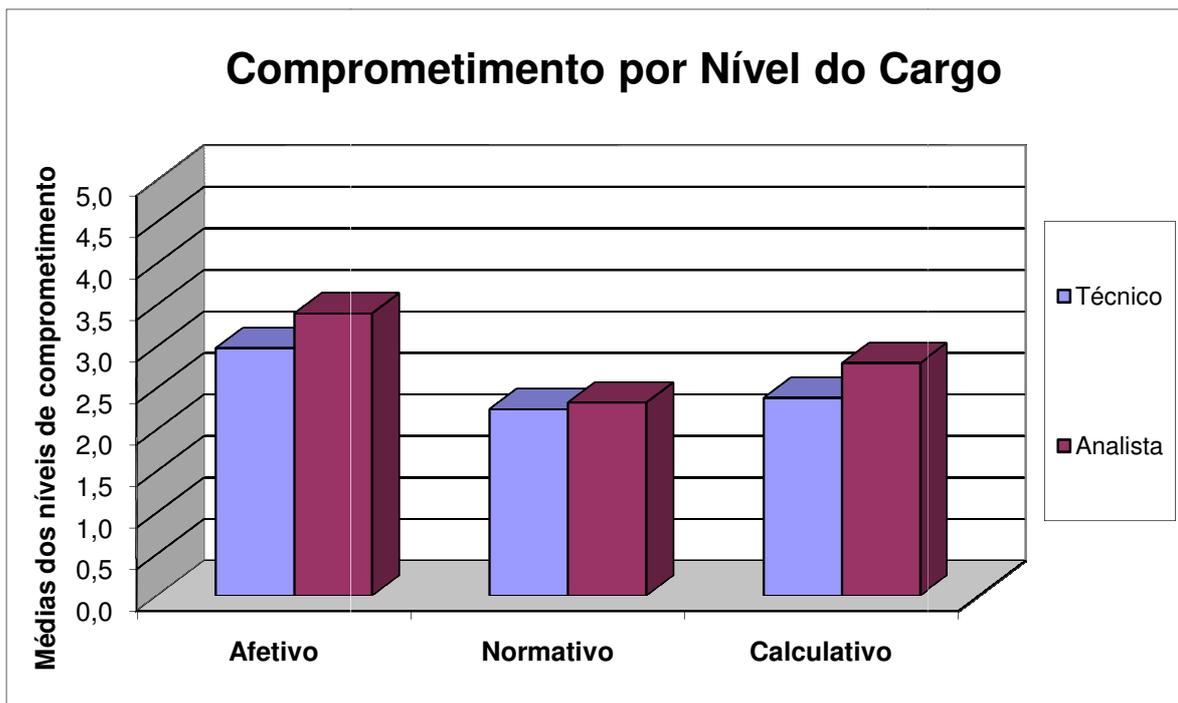


Gráfico 8 - Médias dos tipos de comprometimento por nível de cargo

De acordo com os dados da tabela 15 e do gráfico 8, observa-se que os analistas possuem um nível de comprometimento afetivo maior, em média, do que em relação aos técnicos. As médias do comprometimento normativo de ambos os cargos são bastante próximas, e a média do comprometimento calculativo em relação aos analistas é um pouco maior do que a dos técnicos. Percebe-se, em geral, que os analistas possuem um nível de comprometimento maior do que os técnicos, que representam 87% do total dos respondentes.

Entretanto, o teste ANOVA, referente aos três tipos de comprometimento e os dados de nível de cargo, mostra valores de significância bem acima do intervalo de confiança de 5% para os comprometimentos afetivo, com teste ANOVA ($F = 2,502$; $p = 0,12$); normativo, com teste ANOVA ($F = 0,107$; $p = 0,75$); e calculativo, com teste ANOVA ($F = 2,938$; $p = 0,09$), respectivamente. Isso indica que, estatisticamente, os dois cargos analisados em relação aos três tipos de comprometimentos são, em média, iguais. Portanto, os servidores se comprometem da mesma forma em relação aos três comprometimentos. Porém, analisando-se descritivamente as médias, como feito acima, nota-se pequenas diferenças entre as tipologias e os níveis de cargo.

Segundo a análise estatística descritiva e de acordo com Siqueira (2008), pode-se dizer que os técnicos e analistas tendem à indecisão quanto ao compromisso

afetivo. No que se refere ao comprometimento calculativo, os analistas tendem à indecisão, e os técnicos possuem frágil compromisso calculativo. Quanto ao comprometimento normativo, ambos os cargos possuem baixo comprometimento normativo, ou seja, não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a PGR.

Para Cherniss e Kane (1987, apud BASTOS, 1994), os servidores de maior *status* são menos comprometidos, o que não foi observado nos resultados da relação entre os cargos e os tipos de comprometimento, visto que não há diferença significativa entre analistas e técnicos, ou seja, os servidores se comprometem da mesma forma em relação a todos os tipos de comprometimento.

4.2.5 Relação entre comprometimento e tempo de serviço

A partir da comparação dos três tipos de comprometimento com a escolaridade dos servidores, obteve-se os resultados ilustrados na tabela 16 e no gráfico 9.

Tabela 16 - Médias dos tipos de comprometimento por tempo de serviço

Tempo de Serviço	Afetivo	Normativo	Calculativo
Até 5 anos	2,8929	2,0944	2,2073
De 6 a 10 anos	3,4857	2,4694	2,7333
De 11 a 15 anos	3,2000	2,4286	2,5619
Mais de 15 anos	3,2190	2,4966	2,9113

Fonte: dados da pesquisa.

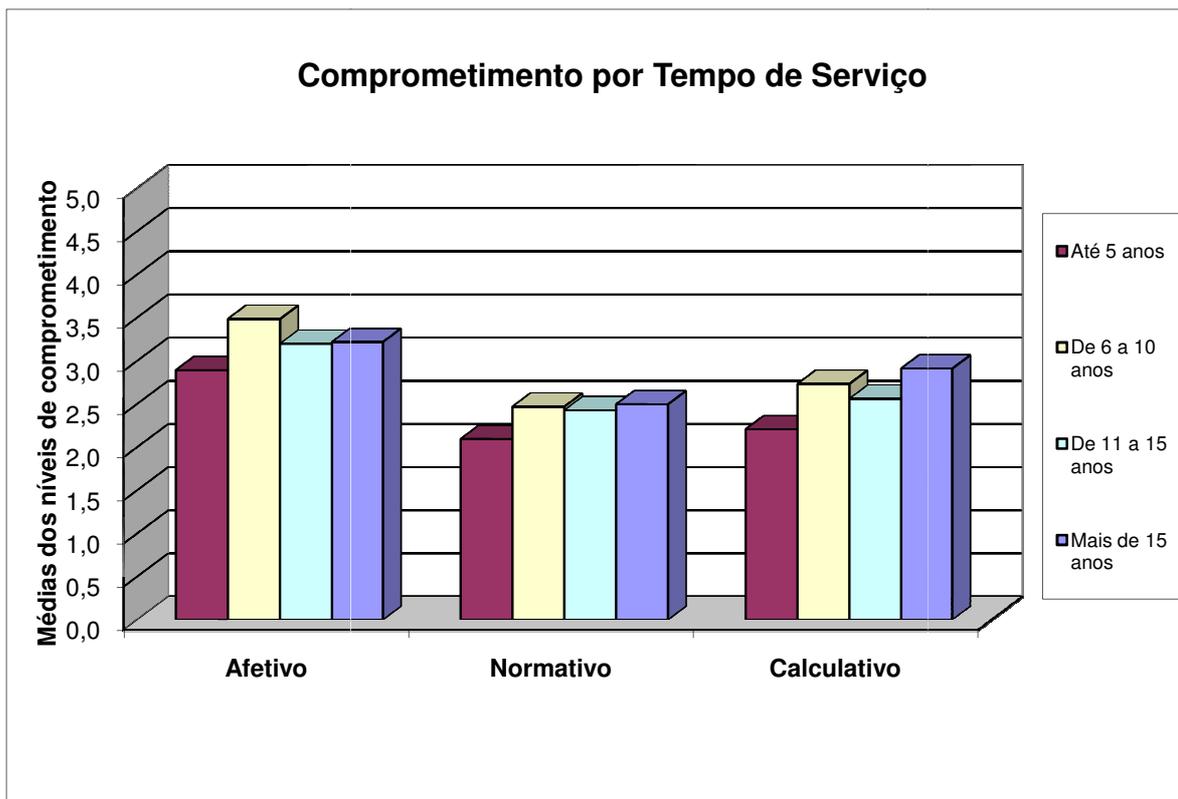


Gráfico 9 - Médias dos tipos de comprometimento por tempo de serviço

Analisando-se os dados da tabela 16 e do gráfico 9, os servidores com tempo de serviço de 6 a 10 anos são os mais comprometidos afetivamente, em média, e representam 7,7% do total, seguidos daqueles com mais de 15 anos (23,1% do total) e dos com 11 a 15 anos de serviço (7,7% do total). Os servidores com menos tempo de serviço apresentam a menor média em relação a esse tipo de comprometimento, e representam 61,5% do total analisado. Em relação ao comprometimento normativo, as médias dos tempos de serviços de 6 a 10 anos, 11 a 15 anos e de mais de 15 anos são praticamente iguais, sendo que a única mais abaixo é a média dos servidores com até 5 anos de serviço. Os servidores com mais de 15 anos são os mais comprometidos calculativamente, em média, seguidos dos servidores com tempo de serviço de 6 a 10 anos e dos com 11 a 15 anos. Os servidores com menos de 5 anos de serviço são os menos comprometidos calculativamente.

O teste ANOVA, referente aos três tipos de comprometimento e os dados de tempo de serviço, mostra os seguintes valores para os comprometimentos afetivo, com teste ANOVA ($F = 1,670$; $p = 0,18$); normativo, com teste ANOVA ($F = 2,026$; $p = 0,12$); e calculativo, com teste ANOVA ($F = 5,438$; $p = 0,002$), respectivamente.

Isso indica que, estatisticamente, em relação ao tempo de serviço, o comprometimento afetivo e normativo são iguais.

Em relação ao comprometimento calculativo, obteve-se significância abaixo do máximo adotado de 5%, o que significa que há um ou mais grupos de tempo de serviço que diferem estatisticamente dos demais. Com isso, analisando-se descritivamente o comprometimento calculativo, observa-se diferença entre os valores assinalados pelos servidores com mais de 15 anos de trabalho e os servidores com até 5 anos de serviço.

Segundo a análise estatística descritiva e de acordo com Siqueira (2008), os servidores com 6 a 10 anos de tempo de serviço são indecisos quanto ao seu compromisso afetivo, seguidos dos com mais de 15 anos e dos com 11 a 15 anos. Todos os servidores, desde aqueles com menos de 5 anos aos com mais de 15 anos, possuem, em média, um comprometimento normativo frágil, ou seja, não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a PGR. Em relação ao comprometimento calculativo, todos os servidores também possuem frágil comprometimento calculativo, sendo que os do grupo com mais de 15 anos tendem a uma indecisão quanto ao seu vínculo calculativo.

Tamayo (2001) afirma que quanto maior o tempo de serviço, maior o grau de comprometimento. Na presente pesquisa, observou-se que não há diferença significativa entre o tempo de serviço e o comprometimento afetivo e normativo. Apenas em relação ao comprometimento calculativo, com significância abaixo de 5%, existem um ou mais grupos de tempo de serviço que se diferem estatisticamente dos demais. Pode-se inferir que, quanto maior o tempo de serviço, menor é a tendência de abandono da organização, pois a análise do custo-benefício de sua permanência na instituição apresenta um bom resultado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Esta seção apresenta as conclusões da pesquisa, visando mostrar que, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos, foram alcançados. São apresentadas também as limitações e contribuições do estudo, assim como as recomendações.

5.1 Considerações finais

Para acompanhar o ambiente altamente dinâmico e competitivo em que as organizações se inserem atualmente, as políticas de Gestão de Pessoas estabelecem uma nova relação do indivíduo com seu trabalho, em que esse é clamado a participar para o aperfeiçoamento da organização, segundo Vasconcelos (1993). Assim, o fator humano torna-se de suma importância para o bom desempenho da empresa, visto que é no indivíduo que reside a consciência, a cultura, a motivação e determinação para o cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas.

Neste contexto, em que o indivíduo se torna fator fundamental para o sucesso da organização, cresce o interesse por estudos na área de Gestão de Pessoas, em especial, sobre comprometimento organizacional. Aryee e Heng (1990) afirmam que o estudo do comprometimento representa vantagens sobre os outros por se tratar de uma medida mais estável e menos sujeita a variações, podendo ser, teoricamente, um bom preditor de aspectos do comportamento humano no trabalho.

Tendo em vista o exposto, a presente pesquisa teve como objetivo geral caracterizar o perfil de comprometimento dos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas da Procuradoria Geral da República em termos de suas características demográficas e biográficas, e como objetivos específicos: a) identificar o perfil de comprometimento que predomina entre os funcionários da SGP da PGR; b) relacionar os dados biográficos e demográficos coletados dos servidores em estudo e os três tipos de comprometimento.

Para tanto, primeiramente, foram realizadas análises de cada tipo de comprometimento, para, em seguida, ser analisado o comprometimento

predominante entre os servidores da SGP. Observou-se que o comprometimento afetivo é o que predomina dentre os funcionários. Entretanto, não se pode afirmar que eles são de fato comprometidos afetivamente com a PGR, tendo em vista que a média obtida por meio da análise da ECOA ficou abaixo de 3,9, o que indica que há certo grau de indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo com a organização, de acordo com Siqueira (2008), isto é, os servidores não têm certeza se desejam permanecer na organização porque gostam e querem fazer parte dela (MEYER E ALLEN, 1991).

Evidenciou-se também um baixo comprometimento calculativo e normativo, respectivamente, por parte dos servidores, ou seja, abaixo do escore médio de 2,9 estabelecido por Siqueira (2008). De acordo com a autora, isso indica frágil compromisso calculativo com a organização e que os servidores não acreditam que devam manter obrigações e deveres morais para com a PGR. Para Bastos, Brandão e Pinho (1997), significa que os funcionários não acreditam que os custos do desligamento da PGR sejam altos, e não se sentem obrigados em permanecer no órgão (MEYER E ALLEN, 1991), o que torna fácil o abandono da organização, de acordo com Albuquerque et al. (2006).

Após essa análise, foram feitas as relações entre os tipos de comprometimento e os dados biográficos e demográficos coletados, atendendo ao segundo objetivo específico. Em relação ao gênero, os indivíduos do sexo masculino não apresentaram um maior nível de comprometimento em comparação às mulheres, somente em relação ao comprometimento normativo, de acordo com os resultados do teste ANOVA. Os servidores possuem esse vínculo 20,61% maior, em média, do que as servidoras.

A partir da análise estatística descritiva das faixas etárias, observou-se que o grupo etário de 50 a 60 anos apresentou a maior média em relação a todos os tipos de comprometimento. De acordo com o teste ANOVA, a faixa etária de 50 a 60 anos apresenta diferença significativa em relação aos outros grupos etários somente em relação ao comprometimento calculativo. Assim, pode-se inferir que, para estes indivíduos, não seja vantajoso pedir exoneração de seu cargo, visto que podem não conseguir outro emprego tão facilmente devido à sua idade.

Relacionando-se comprometimento com escolaridade, constatou-se, por meio do teste ANOVA, que, estatisticamente, os três níveis de escolaridade para os três tipos

de comprometimentos são iguais. Assim, os servidores se comprometem da mesma forma em relação aos três comprometimentos.

Para Cherniss e Kane (1987, apud BASTOS, 1994), os servidores de maior *status* são menos comprometidos, o que não foi observado nos resultados da relação entre os cargos e os tipos de comprometimento. Não houve diferença significativa entre analistas e técnicos, ou seja, os servidores se comprometem da mesma forma em relação a todos os tipos de comprometimento.

Por fim, observou-se que não há diferença significativa entre o tempo de serviço e o comprometimento afetivo e normativo. Somente em relação ao comprometimento calculativo, com significância abaixo de 5%, existem um ou mais grupos de tempo de serviço que se diferem estatisticamente dos demais. Pode-se deduzir que, quanto maior o tempo de serviço, menor é a tendência de abandono da organização por parte do indivíduo, visto que a análise do custo-benefício de sua permanência na instituição apresenta um bom resultado.

5.2 Limitações e contribuições

Os estudos sobre comprometimento organizacional vêm adquirindo cada vez mais importância na área de Gestão de Pessoas, tendo em vista a quantidade de pesquisas sobre o construto ao longo dos últimos anos e os benefícios que podem trazer para os colaboradores e para a organização, em especial, para a área pública. Assim, o presente estudo, por ter sido realizado em uma organização pública, pode contribuir para a melhor compreensão e evolução do tema nessa área.

A presente pesquisa teve como um de seus objetivos específicos relacionar as variáveis demográficas e biográficas com os três tipos de comprometimento, obtendo-se resultados relevantes acerca dessas relações. Tais resultados podem ser utilizados pela Secretaria de Gestão de Pessoas da PGR com vistas a aperfeiçoar as técnicas e políticas de Gestão de Pessoas do órgão, tornando seus funcionários mais comprometidos com seu trabalho e com a instituição.

Neste estudo, houve algumas limitações importantes a serem explicitadas. Uma delas é o caráter transversal da pesquisa, em que se estudou a amostra em apenas

um determinado momento, não existindo, portanto, período de seguimento dos indivíduos, como ocorre em uma pesquisa de corte longitudinal.

A pesquisa também restringiu o estudo do comprometimento somente à Secretaria de Gestão de Pessoas do órgão, e poderia ser aplicada em outras áreas, visto que a PGR possui cerca de 1700 servidores. Com isso, podem ser feitas comparações entre estudos para se obter melhores resultados acerca do tema.

Outra limitação é que a SGP é composta por 155 funcionários, e foram aplicados somente 109 questionários e 92 foram devolvidos. Isso pode ser explicado pelo fato de que muitos servidores, no dia da aplicação, não estavam presentes por motivo de férias, algum tipo de licença, ou não estavam presentes em sua sala no momento da aplicação, o que pode ter influenciado no número de participações. Houve também algumas abstenções em relação aos dados demográficos e biográficos e sobre alguns itens do questionário, o que pode ter influenciado os resultados obtidos.

5.3 Recomendações

Com base nas limitações expostas, recomenda-se que outras amostras sejam estudadas, não apenas na PGR, como também nos outros ramos que compõem o MPF, para que se tenha uma visão mais abrangente sobre o comprometimento dos servidores que compõem o quadro.

Recomenda-se que pesquisas de natureza qualitativa sejam realizadas a fim de se verificar outras variáveis que não são identificadas nos estudos quantitativos, visando identificar mudanças e melhorias nas práticas de Gestão de Pessoas, aumentando, assim, o nível de comprometimento dos funcionários.

Observou-se nesta pesquisa um baixo comprometimento calculativo e normativo entre os servidores estudados, ou seja, não acreditam que têm obrigação em permanecer na organização ou porque precisam (MEYER E ALLEN, 1991). Logo, recomenda-se que a Secretaria de Gestão de Pessoas deva se atentar a esse fato, buscando melhorar o grau de comprometimento dos servidores.

Sugere-se também estudos futuros sobre correlações entre variáveis demográficas e biográficas e comprometimento organizacional, tendo em vista que estudos sobre

essas relações são importantes para se compreender melhor o comportamento dos funcionários em relação a cada um desses dados.

Por fim, recomenda-se políticas de Gestão de Pessoas voltadas ao aumento do nível de comprometimento dos servidores da PGR, tendo em vista que, em geral, os níveis de comprometimento foram medianos. De acordo com Bandeira, Marques e Veiga (2000), as políticas de Gestão de Pessoas influenciam de certa forma o envolvimento dos funcionários, sendo que este vínculo pode ter inúmeras facetas. Tais políticas devem se voltar principalmente para os servidores mais novos, visto que estes são os que apresentaram o grau de comprometimento mais baixo em relação a todas as tipologias.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no grupo PET ADM-FEA/USP. **IX SEMEAD**, São Paulo, 2006.

ARAÚJO, A. J. S.; PINTO, R. F. A terceirização real na grande indústria pessoense na perspectiva dos seus gestores. **XXX ENANPAD**, Salvador-BA, 2006.

ARYEE, S.; HENG, L. J. A note on the applicability of an organizational commitment model. **Work and Occupations**, v. 17, n. 2, p. 229-239, 1990.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília, 1994. 314 f. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994

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

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 31-41, abr/jun. 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**, v. 1, n. 2, Curitiba, maio/ago, 1997.

BASTOS, A. V. B.; COSTA, F. M. Múltiplos Comprometimentos com o trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **XXIV ENANPAD**, Florianópolis - SC, 2000.

BEDRAN JÚNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. In: V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2009, NITERÓI. **Anais...** Niterói, 2009.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento. **Temas em Psicologia**, n.1, p. 37-47, 1994.

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

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

BRASIL. Procuradoria Geral da República. **Regimento Interno do Ministério Público Federal**. Brasília, 2008.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no serviço público**. MBA em Gestão Pública. Faculdade BGEN, Porto Alegre, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal, Brasília, 2009.

CAMPOS, J. G. F.; TAVARES, B. P.; PRESTES, J.; LEITE, N. R. P. **Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP)**. XII SEMEAD, São Paulo, agosto, 2009.

CORRÊA, R. A. A. **Qualidade de Vida, Qualidade do Trabalho, Qualidade do Atendimento Público e Competitividade**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 113, 1993.

CORREIA, L. F.; MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo**. In: XXII EnANPAD. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Revista de Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 3, n. 2, 2003.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.41, n.4, São Paulo, out./dez. 2006.

LAGO, L. J. A. **Comprometimento organizacional: um estudo dos controladores de tráfego aéreo de Brasília**. Brasília, 1996. 151f. Tese de Mestrado, Faculdade de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia - São Paulo, **Anais...** Atibaia-SP, 2003b.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, Curitiba, out./dez., 2003.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacionais. In: XXIII Encontro da ANPAD (EnANPAD), 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: XXIII EnANPAD, 1999.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional. Formatado: Português (Brasil). **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 2, n. 3, set/dez, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-98, 1991.

MEYER, J.P.; STANLEY, D.J; HERSCOVITCH, L.; TOPOLNYTSKY, L. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**. 61, p. 20-52, 2002.

PROCURADORIA GERAL DA REPÚBLICA. **Sobre a instituição**. Disponível em: <<http://www.pgr.mpf.gov.br/conheca-o-mpf/sobre-a-instituicao>>. Acesso em: 13 out.2011.

RANDALL, D. M. **Commitment and the organization: The organization revisited**. *Academy of Management Review*, v. 3, p. 460-471, 1987.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica - afinal, quantas dimensões? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n. 4, out./dez, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, C. B.; SILVA, J. R. G. **Identificação dos funcionários com uma empresa pública no contexto de mudanças: o caso FINEP**. In: XXIX EnANPAD, ANPAD, Brasília, 2005.

RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y.; FERREIRA, W. F. Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em estudo**, Maringá, v.6, n.2, p. 123-127, jul/dez, 2001.

SHIMAKURA, E. M. G. **Coeficiente de variação**. Disponível em <<http://www.est.ufpr.br/~silvia/CE055/node26.html>>. Acesso em: 21 nov.2011.

SILVA, M. C. C. **Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa: o caso dos pesquisadores do IPEN**. Tese de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de psicologia**, 7 (número especial), p. 11-18, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo. VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. **Anais...** Belo Horizonte, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, 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 no Brasil**. Ed. Artmed Bookman, Porto Alegre, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.); TAMAYO, A. et. al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. et al. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 7, n. 1, p. 27-35, 2001.

THOMAS JÚNIOR, R. R. Nota da Harvard Business School: como gerenciar o contrato psicológico. In: VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 37-54, 1997.

VASCONCELOS, I. F. F. G. IBM. O desafio da mudança. **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n.3, p. 84-97, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. especial, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade
e Ciência da Informação e Documentação (FACE)
Departamento de Administração

Prezado (a) colaborador (a),

Esta é uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília, e tem por objetivo verificar qual o tipo de vínculo dos servidores da Procuradoria Geral da República com seu trabalho. Para isso, será aplicado o questionário a seguir.

Por gentileza, **RESPONDA A TODAS AS QUESTÕES**, escolhendo a melhor alternativa acerca de suas percepções em relação ao seu trabalho. Não existem respostas certas ou erradas. Importa-se somente sua opinião.

Todas as informações obtidas neste questionário serão analisadas de forma sigilosa e sem a identificação dos participantes. Os dados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Obrigada por colaborar com esta pesquisa. Caso haja dúvidas ou queira conhecer os resultados do trabalho, entre em contato.

Nayara Elly Paixão de Azevedo
E-mail: nayarapaixao@pgr.mpf.gov.br

QUESTIONÁRIO

PRIMEIRA PARTE

A seguir, estão listados alguns sentimentos/emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos e emoções** em relação à PGR.

Para responder, marque com um “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5 que melhor representa a sua resposta em relação a cada item.

1. Nada
2. Pouco
3. Mais ou menos
4. Muito
5. Extremamente

A empresa onde trabalho faz-me sentir:

a) Orgulhoso dela	1	2	3	4	5
b) Contente com ela	1	2	3	4	5
c) Entusiasmado com ela	1	2	3	4	5
d) Interessado por ela	1	2	3	4	5
e) Animado com ela	1	2	3	4	5

SEGUNDA PARTE

Abaixo são apresentadas 7 frases relativas ao seu vínculo com a empresa. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

Para responder, marque com um “X” **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5 que melhor representa a sua resposta em relação a cada item.

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

a) Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	1	2	3	4	5
b) Trabalharei nessa empresa enquanto achar que devo algo a ela.	1	2	3	4	5
c) Eu seria injusto com esta empresa se pedisse exoneração agora e fosse trabalhar para outra.	1	2	3	4	5
d) Nesse momento, esta empresa precisa de meus serviços.	1	2	3	4	5
e) Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	1	2	3	4	5
f) É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.	1	2	3	4	5
g) Esta empresa já fez muito por mim no passado.	1	2	3	4	5

TERCEIRA PARTE

A seguir, serão apresentadas algumas frases que falam de perdas e dificuldades que você teria se pedisse exoneração e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase.**

Para responder, marque com um "X" **apenas um** dos códigos da escala de 1 a 5 que melhor representa a sua resposta em relação a cada item.

1. **Discordo totalmente**
2. **Discordo**
3. **Nem concordo nem discordo**
4. **Concordo**
5. **Concordo totalmente**

a) Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje.	1	2	3	4	5
b) Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro desta empresa.	1	2	3	4	5
c) Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa.	1	2	3	4	5
d) Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com meu cargo atual.	1	2	3	4	5
e) Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.	1	2	3	4	5
f) Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.	1	2	3	4	5
g) Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.	1	2	3	4	5
h) Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.	1	2	3	4	5
i) Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	1	2	3	4	5
j) Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.	1	2	3	4	5
k) Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-refeição, convênios, etc).	1	2	3	4	5
l) Eu teria mais coisas a perder do que ganhar com este pedido de exoneração.	1	2	3	4	5
m) Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.	1	2	3	4	5
n) Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	1	2	3	4	5
o) Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	1	2	3	4	5

QUARTA PARTE

Por favor, preencha os dados a seguir:

1. **Sexo:** () Masculino () Feminino
2. **Idade :** () anos completos
3. **Escolaridade (assinale o último nível concluído):**
() Ensino Médio () Graduado (a) () Pós, Mestrado ou Doutorado
4. **Nível do seu cargo:** () Técnico () Analista
5. **Tempo de serviço no órgão (PGR):** _____

**Por gentileza, verifique se todos os itens foram respondidos.
Muito obrigada pela sua colaboração!**

Apêndice B – Tabelas ANOVA

1 – Tabela de análise de variância – comprometimentos e gênero.

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Significância
Comprometimento afetivo	Entre grupos	0,010	1,000	0,010	0,013	0,908
	Dentre grupos	63,737	90,000	0,708		
	Total	63,746	91,000			
Comprometimento normativo	Entre grupos	3,656	1,000	3,656	7,160	0,009
	Dentre grupos	45,951	90,000	0,511		
	Total	49,607	91,000			
Comprometimento calculativo	Entre grupos	0,037	1,000	0,037	0,062	0,804
	Dentre grupos	53,186	90,000	0,591		
	Total	53,223	91,000			

2 – Tabela de análise de variância – comprometimentos e nível de cargo.

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Significância
Comprometimento afetivo	Entre grupos	1,706	1,000	1,706	2,502	0,117
	Dentre grupos	60,688	89,000	0,682		
	Total	62,394	90,000			
Comprometimento normativo	Entre grupos	0,059	1,000	0,059	0,107	0,745
	Dentre grupos	49,390	89,000	0,555		
	Total	49,450	90,000			
Comprometimento calculativo	Entre grupos	1,691	1,000	1,691	2,938	0,090
	Dentre grupos	51,213	89,000	0,575		
	Total	52,904	90,000			

3 – Tabela de análise de variância – comprometimentos e escolaridade.

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Significância
Comprometimento afetivo	Entre grupos	0,565	2,000	0,283	0,398	0,673
	Dentre grupos	63,181	89,000	0,710		
	Total	63,746	91,000			
Comprometimento normativo	Entre grupos	0,847	2,000	0,423	0,773	0,465
	Dentre grupos	48,760	89,000	0,548		
	Total	49,607	91,000			
Comprometimento calculativo	Entre grupos	0,175	2,000	0,088	0,147	0,863
	Dentre grupos	53,048	89,000	0,596		
	Total	53,223	91,000			

4 – Tabela de análise de variância – comprometimentos e idade.

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Significância
Comprometimento afetivo	Entre grupos	5,313	3,000	1,771	2,543	0,062
	Dentre grupos	57,794	83,000	0,696		
	Total	63,107	86,000			
Comprometimento normativo	Entre grupos	2,700	3,000	0,900	1,857	0,143
	Dentre grupos	40,234	83,000	0,485		
	Total	42,934	86,000			
Comprometimento calculativo	Entre grupos	9,055	3,000	3,018	6,117	0,001
	Dentre grupos	40,953	83,000	0,493		
	Total	50,007	86,000			

5 – Tabela de análise de variância – comprometimentos e tempo de serviço.

		Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Média dos quadrados	F	Significância
Comprometimento afetivo	Entre grupos	3,455	3,000	1,152	1,670	0,179
	Dentre grupos	59,978	87,000	0,689		
	Total	63,433	90,000			
Comprometimento normativo	Entre grupos	3,187	3,000	1,062	2,026	0,116
	Dentre grupos	45,617	87,000	0,524		
	Total	48,804	90,000			
Comprometimento calculativo	Entre grupos	8,403	3,000	2,801	5,438	0,002
	Dentre grupos	44,811	87,000	0,515		
	Total	53,214	90,000			