



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MARIA PEREIRA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG**

**SOUSA - PB
2011**

MARIA PEREIRA DA SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
NA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão e Administração Pública.

Orientadora: Prof^a Ma. Islania Andrade de Lira Delfino

**SOUSA - PB
2011**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA
BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Campina Grande-UFCG, para
conclusão do Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública.

Aprovada em: 19 de maio de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Islania Andrade de Lira Delfino

Orientadora

Prof. Ms. Vorster Queiroga Alves

Examinador Interno

Prof. Ms. Maria da Conceição Silva Felix

Examinador Externo

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, eu agradeço a Deus, por ter me proporcionado concretizar com êxito este sonho. Agradeço a minha família, em especial a minha mãe Odete e a minha irmã Ana Lucia pelo apoio incondicional a mim dedicado. Agradeço a Profa. Islania Andrade de Lira Delfino, minha orientadora. Sua competência, atenção e paciência me ajudaram a superar a angústia do desconhecido e desenvolver com tranqüilidade todas as etapas do trabalho. Agradeço ao Prof. Vorster por suas valiosas sugestões. Aos colegas servidores técnicos administrativos da Biblioteca Central da UFCG, pela boa vontade em disponibilizar as informações necessárias a esse trabalho, em especial às bibliotecárias Valdira Costa e Carmem Franca, que me possibilitaram o acesso aos citados servidores. A todos os colegas do curso, pela amizade gerada durante toda a jornada dessa pós-graduação. Enfim, agradeço àqueles que de alguma forma colaboraram para esta realização e que não estão nominalmente citados.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar o tipo de comprometimento organizacional preponderante entre os servidores técnico administrativos da Biblioteca Central da UFCG. O modelo adotado nesta pesquisa foi o de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991), citado por Medeiros e Enders (1998). Este modelo estabelece que o comprometimento organizacional é formado por três componentes: afetivo, instrumental e normativo. No componente afetivo do comprometimento o indivíduo permanece no trabalho porque deseja. No componente instrumental o indivíduo permanece no trabalho por necessidade e no componente normativo o indivíduo permanece no trabalho porque se sente na obrigação moral de ficar. Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, exploratório e descritivo. Para a coleta dos dados utilizou-se um questionário contendo o perfil sócio-demográfico dos servidores e a escala de mensuração do comprometimento, que serve para medir o comprometimento em face das três bases conceitualizadas pelo modelo acima citado. Esta escala foi elaborada por Meyer e Allen (1991) e modificada em 1993 por Meyer, Allen e Smith, segundo Medeiros e Enders (1998). Como resultados da análise dos dados quanto ao perfil sócio-demográfico dos servidores se verificou predominância do sexo feminino; da função de Assistente em Administração; do grau de instrução superior completo; havendo ainda, predominância de casados, revelando indivíduos que teriam, a princípio, mais comprometimento com a organização. Os resultados referentes ao tempo de trabalho na UFCG mostraram que os servidores estão a mais de 10 anos trabalhando na instituição. Quanto ao comprometimento, o que prepondera entre os servidores técnicos administrativos da Biblioteca Central é o afetivo, acompanhado em segundo lugar pelo normativo e por último o instrumental. Pode-se assim concluir que, predominantemente, os servidores da Biblioteca Central da UFCG permanecem na Instituição porque desejam.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Componentes Afetivo, Instrumental e Normativo. Administração Pública.

ABSTRACT

This research aimed investigate the predominant type of organizational commitment of the technical administrative employee in the Central UFCG library. The model adopted in this survey was the conceptualization of three components of organizational commitment proposed by Meyer and Allen (1991), quoted by Medeiros and Enders (1998). This model provides that organizational commitment consists of three components: affective, instrumental and normative. In the affective component of commitment the individual remains at work because he or she wants. In the instrumental component the individual remains at work by necessity and in the individual component remains at work because he or she feels in the moral obligation to stay. As search strategy, it was opted by the descriptive and exploratory studying. For collecting data it was used a questionnaire containing the socio-demographic profile of employees and the scale of measurement of commitment which is used to measure the commitment in the face of the three bases conceptualized by the above template. This scale was developed by Meyer and Allen (1991) and modified in 1993 by Meyer, Allen and Smith, according to Medeiros and Enders (1998). As results of the analysis of data on the socio-demographic profile of employees it was found female sex predominance; Assistant role in administration; the full degree of higher education; but still, predominance of married, revealing individuals who would, in principle, more commitment to the organization. The results concerning working time in UFCG showed that the employees are more than 10 years working in the institution. As to the commitment, which is predominant between technical administrative employees in the Central UFCG Library is the affective, followed secondly by normative and finally the instrumental. We can thus conclude that, predominantly, the employee of the Central Library of UFCG remain at the institution because they wish.

Keywords: Organizational Commitment. Affective Components, Instrumental and Normative. Public Administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Disposição dos indicadores.....	21
Quadro 2 – Instruções para interpretação dos resultados da Biblioteca Central da UFCG.....	23
Quadros 3 – Principais antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional	33
Quadro 4 – Principais antecedentes em relação ao comprometimento organizacional.....	35
Quadro 5 – Principais antecedentes do comprometimento organizacional no Brasil segundo Bastos (1994) e Borges-Andrade (1994).....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos servidores por sexo.....	42
Gráfico 2 – Distribuição dos servidores por função.....	42
Gráfico 3 – Distribuição por grau de instrução.....	43
Gráfico 4 – Distribuição por estado civil.....	43
Gráfico 5 – Distribuição por número de filhos.....	44
Gráfico 6 – Distribuição por tempo de trabalho na UFCG.....	45
Gráfico 7 – Distribuição por tempo de trabalho na Biblioteca Central.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Significado pessoal do trabalho.....	47
Tabela 2 – Integração com a organização.....	48
Tabela 3 – Carreira na organização.....	48
Tabela 4 – Sentimentos em relação a Instituição.....	49
Tabela 5 – Sentimento em relação ao local de trabalho.....	50
Tabela 6 – Sentimento de vinculação com a Instituição.....	50
Tabela 7 – Estrutura do servidor se deixar a UFCG.....	52
Tabela 8 – Permanência na UFCG por necessidade.....	53
Tabela 9 – Dificuldade em deixar a UFCG.....	53
Tabela 10 – Consequências negativas de deixar a UFCG.....	54
Tabela 11 – Motivos para não mudar de Instituição.....	55
Tabela 12 – Escassez de alternativas de trabalho.....	55
Tabela 13 – Sentimento de culpa se deixar a UFCG.....	57
Tabela 14 – Obrigação moral com as pessoas da Instituição.....	57
Tabela 15 – Sentimento de culpa se deixar a UFCG.....	58
Tabela 16 – Obrigação de permanecer na Instituição.....	59
Tabela 17 – Lealdade à Instituição.....	60
Tabela 18 – Sentimento de dever à UFCG.....	61
Tabela 19 – Índices de comprometimento na UFCG.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problematização	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Estrutura do Trabalho	17
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	18
2.1 Objeto de Estudo	19
2.2 Universo e Amostra da Pesquisa	20
2.3 Instrumento de Coleta dos Dados	20
2.4 Coleta dos Dados	21
2.5 Tratamento e Análise dos Dados	22
3.REFERENCIAL TEÓRICO	254
3.1 Oganizações	24
3.1.1 Comportamento Organizacional e Clima Organizacional	25
3.2 Comprometimento Organizacional	26
3.2.1 Conceituação de Comprometimento Organizacional	27
3.2.2 Principais vertentes do conceito de Comprometimento Organizacional	28
3.2.3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento	32
3.3 O Modelo de Conceitualização de três Componentes do Comprometimento Organizacional proposto por John P. Meyer e Natalie J. Allen	37
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	
4.1 Perfil Dos Servidores	41
4.2 Tipos de Comprometimento na Biblioteca Central	46
4.2.1 Comprometimento Afetivo	47
4.2.2 Comprometimento Instrumental	51
4.2.3 Comprometimento Normativo	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63

5.1 Limitações e Sugestões da Pesquisa	65
REFERÊNCIAS	66
ANEXOS	69
ANEXO A – SOLICITAÇÃO	70
ANEXO B – QUESTIONÁRIO	71
PARTE II – ESCALA DE COMPROMETIMENTO	72

1 INTRODUÇÃO

Funcionários comprometidos podem fazer com que a organização consiga ser mais eficiente. Entretanto, muitas vezes as organizações se esquecem que cabe também a elas proporcionar a estes profissionais condições que os levem a se sentir desafiados e estimulados a desenvolverem suas aptidões profissionais no trabalho, e se tornarem mais comprometidos com os objetivos e metas da organização a que pertencem.

Entende-se por comprometimento organizacional o vínculo estabelecido entre o funcionário e a instituição na qual ele trabalha, de modo que todos os empregados são de alguma forma, comprometidos com sua organização. O que vai diferenciar esse comprometimento é a razão ou o motivo desse vínculo.

O modelo adotado nesta pesquisa é o de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, ou o modelo de três dimensões proposto por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS, 1998). Este modelo estabelece que o comprometimento organizacional seja formado por três componentes: afetivo, instrumental e normativo. O componente afetivo do comprometimento indica que o indivíduo permanece no trabalho levado pelo sentimento de lealdade. O componente instrumental visualiza a permanência do indivíduo no trabalho por necessidade. Por fim, o componente normativo indica que o indivíduo permanece no trabalho porque se sente na obrigação moral de ficar.

Pode-se ainda relacionar o comprometimento com a satisfação que o funcionário tem por trabalhar em determinada organização, se comprometendo com sua ideologia e sendo zeloso no exercício do seu cargo ou função.

Tendo em vista que as organizações sempre buscam os melhores profissionais para atuar nos seus quadros de pessoal, na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) não poderia ser diferente. A UFCG desenvolveu um programa de capacitação de servidores e por meio dele está tentando prepará-los e torná-los mais qualificados para o novo cenário que ora se apresenta ocasionado pelas rápidas transformações econômicas e avanços tecnológicos. Neste cenário, conhecimentos e habilidades são requisitos indispensáveis para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Como instituição pública, a UFCG deve prestar um serviço de boa qualidade ao público que dela necessita. Para isto, é preciso que seu quadro funcional apresente servidores comprometidos, competentes e alinhados aos seus valores para exercerem as funções que lhes foram confiadas.

Para esta pesquisa utilizou-se a escala de mensuração do comprometimento, que serve para medir o comprometimento em face das três bases conceitualizadas pelo modelo acima citado. Esta escala foi elaborada por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS, 1998) e modificada por Meyer, Allen e Smith (1993 apud MEDEIROS; ENDERS, 1998) e foi utilizada com o intuito de proporcionar à UFCG uma visão inicial de como se encontra o comprometimento organizacional entre os servidores da Biblioteca Central. Essas informações podem servir de base para a elaboração de políticas de pessoal que estimulem e reforcem esse comprometimento.

1.1 Problematização

Como instituição pública, é de responsabilidade da UFCG oferecer serviços de boa qualidade ao público que a ela recorre. Para tanto se faz necessário que seu quadro funcional seja formado por servidores comprometidos, competentes e identificados com os valores organizacionais para exercerem as funções que lhes foram confiadas.

Segundo Dessler (1996), funcionários comprometidos são capazes de agir com improviso, inovação, e ainda buscam se qualificar para contribuir da melhor forma possível com o desenvolvimento das organizações as quais fazem parte.

Como o comprometimento pode ser delineado em tipos específicos, para compreender melhor como ele se manifestam nos servidores técnicos administrativos da UFCG, mais especificamente os da Biblioteca Central, é que se elaborou o seguinte questionamento, objeto desta pesquisa: **Qual o tipo de comprometimento organizacional preponderante entre os servidores técnico administrativos da Biblioteca Central da UFCG.**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar o tipo de comprometimento organizacional preponderante entre os servidores técnico administrativos da Biblioteca Central da UFCG.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Traçar o perfil sócio-demográfico dos servidores;
- b) Verificar o índice de comprometimento afetivo;
- c) Identificar o índice de comprometimento normativo;
- d) Verificar o índice de comprometimento instrumental.

1.3 Justificativa

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) é uma instituição de ensino superior, pública e federal, criada pela Lei nº. 10.419 de 9 de abril de 2002, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A sua sede está localizada em Campina Grande, Estado da Paraíba, Brasil. Fazem parte ainda da sua estrutura seis outros campi localizados nas cidades de Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal, Sousa e Sumé, abrangendo as regiões do Curimataú, Sertão e Cariri paraibanos.

A UFCG nasceu como uma das mais importantes instituições federais de ensino superior das regiões Norte e Nordeste do Brasil. É reconhecida como uma das maiores entre as instituições de ensino superior, não apenas pelo seu tamanho, mas pelo padrão de qualidade expresso em termos de ensino, pesquisa e extensão. O Campus de Campina Grande conta com uma biblioteca central, objeto desta pesquisa, estando subordinada diretamente à Vice-Reitoria. Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira: das 07h30min às 22 horas, sendo a jornada de trabalho de seis horas, de acordo com o que dispõe o Decreto nº 4.836 - de 9 de setembro de 2003.

A Biblioteca Central é um setor bastante utilizado pela comunidade acadêmica da UFCG, tendo uma média de 1.200 visitas por dia. Esse público tem o direito a um atendimento de boa qualidade. No entanto, esse serviço não ocorrerá se não houver por parte dos profissionais desse citado setor o comprometimento com o trabalho e com a instituição.

Baseado neste cenário destaca-se a importância de se identificar os índices de comprometimento organizacional considerando os três tipos (afetivo, normativo e instrumental) para verificar a possível predominância de algum deles, bem como os fatores relacionados ao comprometimento destes servidores.

A escolha da Biblioteca Central como objeto de estudo se deu por ser um setor que lida com situações diversas de trabalho tais como o fato de ser rotineiro e de apresentar atendimento direto ao público (geralmente estudantes). A divisão do trabalho no órgão é marcada pela distribuição de funções que vão desde a catalogação, indexação e classificação do acervo até o atendimento ao usuário.

Segundo Mangué e Crivellari (1996) "toda biblioteca reúne, organiza e dissemina dados e informações de interesse, em forma de serviços para os seus usuários". Nesse sentido, as atividades são divididas em três áreas, quais sejam Formação e Desenvolvimento do Acervo (atividades que garantem o crescimento da coleção), Referência (atividades que garantem o bom atendimento ao usuário) e Administração (coordena todas as outras atividades gerais e específicas). Dessas atividades, as que mais se aproximam do objeto deste estudo são a Referência e a Administração.

Os serviços prestados por essas áreas devem ser de boa qualidade. Para tanto é necessário servidores comprometidos com a instituição.

Conhecer qual comprometimento predomina entre os servidores da Biblioteca Central é importante para saber se a UFCG pode contar com a boa qualidade dos serviços ali prestados, pois como afirmam Meyer, Allen e Smith (1993 apud LEITE, 2008), o comprometimento afetivo e, em menor grau, o comprometimento normativo podem afetar positivamente o desempenho dos colaboradores enquanto o comprometimento instrumental não tem relação ou pode estar negativamente relacionado.

Desta forma, percebe-se que há um tipo de comprometimento que não é benéfico para a instituição: o instrumental. Sabe-se, também, que nesse tipo de

comprometimento, os indivíduos não estão necessariamente dispostos a se esforçar em prol da organização, conforme diz Organ e Paine (2000 apud REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p. 7), “é provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigados”. Segundo os autores se o laço preponderante for o instrumental, é possível que os colaboradores adotem atitudes e ações negativas em relação à organização tais como absentismo e comportamentos retaliatório.

A relevância desse trabalho reside, ainda, no fato de que não há nenhum estudo na UFCG a respeito do comprometimento organizacional dos seus servidores técnico administrativos.

Por se tratar de uma instituição pública, ela recebe recursos financeiros do erário público para serem revertidos em prol da sociedade que indiretamente os financia. Desta forma, é importante para a UFCG conhecer os possíveis motivos que determinam o comprometimento e reforçá-los, pois funcionários sem compromisso com a organização costumam se eximir das suas responsabilidades.

Geralmente, funcionários com baixo comprometimento executam o mínimo daquilo que lhe é solicitado, não há envolvimento ou empenho nas suas ações, não há preocupação com desperdício de material, energia e água, pois na sua percepção aquilo não lhes pertence, não se sentem parte importante e seus objetivos pessoais não se coadunam com os da instituição na qual trabalham.

Outro elemento a se levar em conta é o prejuízo no investimento de recursos financeiros para a qualificação e capacitação desses servidores, pois se não houver o compromisso com a instituição não haverá o retorno esperado.

Espera-se com este trabalho oferecer à instituição um meio para conhecer o tipo de comprometimento preponderante entre estes servidores. Assim, a partir daí, ela poderá propor políticas que venham a reforçar esse comprometimento e melhorar o relacionamento entre a instituição e seus servidores, buscando a excelência profissional dos serviços prestados.

Esta pesquisa também traz sua contribuição científica no sentido de tentar desenvolver o tema comprometimento organizacional por meio da utilização da Escala de Mensuração do Comprometimento de Meyer, Allen e Smith (1993 apud MEDEIROS; ENDERS, 1998) em uma organização pública.

1.4 Estrutura do Trabalho

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos. O primeiro capítulo, do qual esta subseção é parte, expõe a definição dos principais termos a serem abordados, quais sejam: a problematização, os objetivos da pesquisa e a justificativa do estudo indicando sua contribuição teórica e prática.

O segundo capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no estudo. Por se tratar de um estudo de caso de natureza qualitativa, exploratória e descritiva apresenta-se o campo de estudo (objeto, universo e amostra de análise), o instrumento e o processo de coleta dos dados empíricos e ainda, os procedimentos da análise interpretativa realizada.

O terceiro capítulo apresenta o referencial teórico de embasamento da pesquisa, dividido em três subseções. Na primeira delas inicia-se o tema organizações, focalizando o modo como surgem e o conceito com base em perspectivas teóricas de alguns estudiosos. Em seguida discorre-se sobre os temas comportamento e clima organizacional. Dando seguimento ao referencial teórico, a segunda subseção da fundamentação apresenta estudos sobre o comprometimento organizacional, como este se processa e suas implicações no âmbito das organizações. Para tanto, parte-se da conceituação, passando pela questão dos antecedentes, correlatos e consequentes, até a descrição das principais vertentes do conceito de comprometimento organizacional. Na terceira e última subseção apresenta-se o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS, 1998).

O quarto capítulo apresenta a análise interpretativa dos resultados obtidos nos itens perfil dos servidores e comprometimento na biblioteca, onde são enfocados os três tipos de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo. Logo em seguida vem a discussão, confrontando os resultados obtidos com os objetivos da pesquisa.

O quinto capítulo delinea as considerações finais desta proposta de pesquisa além das limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas.

Finalmente, expõem-se as referências bibliográficas que embasaram a pesquisa e o anexo com o instrumento de coleta dos dados.

2 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

O propósito deste estudo foi investigar o tipo de comprometimento organizacional preponderante entre os servidores técnico administrativos da biblioteca central da UFCG. Para isso existem duas formas de abordagem para o problema a que se propõe investigar: quantitativa e qualitativa. Se o objetivo da pesquisa é só identificar o fenômeno, sem se preocupar com as suas causas, a abordagem deve ser quantitativa (SOARES, 2003). Neste caso procurou-se quantificar os índices de comprometimento afetivo, instrumental ou normativo de acordo com o número de servidores da Biblioteca Central, adotando-se a pesquisa de abordagem quantitativa.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso exploratório e descritivo. Para Gil (2009) o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que consiste em um estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Esse entendimento é reforçado pelo pensamento de Roesch (1999) quando ele afirma que tal modalidade de pesquisa possibilita o estudo do fenômeno dentro do seu contexto, ou ambiente natural.

Quanto à pesquisa exploratória, Marconi e Lakatos (2008) ressaltam que esta pode ser utilizada quando há ainda pouco conhecimento a respeito do fenômeno que se deseja estudar, pois este tipo de pesquisa permite ao pesquisador aumentar seu conhecimento em relação ao problema em foco. Além disso, o objetivo desse tipo de pesquisa consiste em oferecer uma visão panorâmica do fenômeno estudado.

No que se refere à pesquisa descritiva, ela permite ao pesquisador obter um melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que agem sobre determinado fenômeno sem interferir para modificá-lo (SOARES, 2003). Nesse caso, o comprometimento organizacional dos servidores da Biblioteca Central da UFCG.

A seguir delinea-se o objeto de estudo por meio de uma identificação e caracterização da Biblioteca Central.

2.1 Objeto de Estudo

A Biblioteca Central está localizada dentro do próprio Campus da UFCG em um amplo prédio de três pavimentos. No térreo estão instaladas a Direção Administrativa e os Setores de Restauração, Intercâmbio e COMUT. No 1º andar está à entrada principal de acesso à Biblioteca, o Auditório com capacidade para 50 pessoas a Secção de Periódicos e a Coleção de Reserva.

No 2º andar se encontram o Acervo Geral dos livros dispostos nas estantes, todos codificados para que o usuário possa facilmente localizá-los; a Secção de Referência onde ficam as obras que não podem ser emprestadas para consulta fora da biblioteca como dicionários, enciclopédias, teses, dissertações e a coleção de autores paraibanos; a Secção de Processos Técnicos onde os livros são catalogados e classificados e onde as bibliotecárias passam para o computador todos os livros que chegam à biblioteca; e por último a Secção de Empréstimo de livros.

Há também, neste último pavimento, três computadores à disposição dos usuários para que eles possam realizar consultas rápidas sobre o acervo existente na biblioteca e ganhar tempo na busca pelo objeto procurado. Ainda neste último pavimento, a comunidade acadêmica encontra espaço para estudar, pesquisar ou realizar trabalhos universitários em grupo.

O acervo da biblioteca é formado de livros, teses, dissertações e periódicos, estando disponíveis para consulta on-line nos terminais localizados na biblioteca ou de qualquer outro lugar que o usuário tenha acesso por meio da internet. A comunidade em geral pode ter acesso ao seu acervo, havendo apenas restrição no item empréstimo domiciliar, que é permitido apenas à sua comunidade universitária: docentes, discentes e servidores técnicos administrativos.

A Biblioteca Central possui hoje em seu quadro funcional o total de 51 (cinquenta e um) servidores técnico administrativos, que se distribuem entre 09 (nove) Bibliotecárias Documentalistas e 42 (quarenta e dois) Assistentes em Administração.

A seguir são delineados o universo e a amostra da pesquisa realizada com os servidores técnicos administrativos do quadro efetivo da UFCG, lotados na Biblioteca Central.

Atualmente se percebe uma banalização por parte dos jovens no que concerne ao respeito à família, à dedicação a Pátria e a convivência social harmônica, decorrente do descrédito do Estado para com o meio social, a figura da impunidade com relação a atos ilegais é cada vez mais recorrente, isso encoraja os menores, que ainda não tem sua personalidade plenamente formada a praticar atos infracionais por falta de apoio daqueles que deveriam prestar.

2.2 Universo e Amostra da Pesquisa

A Biblioteca Central da UFCG possui hoje 51 servidores técnicos administrativos lotados no seu quadro de pessoal.

Marconi e Lakatos (2008, p. 50) definem população ou universo com “o conjunto de elementos (empresas, produtos e pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo”. Nesse sentido, o universo pesquisado constituiu-se de servidores técnicos administrativos da Biblioteca Central da UFCG. Estes servidores estão distribuídos entre as funções de Bibliotecário-Documentalista e Assistente em Administração. Os questionários foram entregues somente a 46 servidores, aos quais se teve acesso. Todos os 46 questionários foram devolvidos respondidos.

Quanto à população amostral ou amostra da pesquisa, Marconi e Lakatos (2008) afirmam que é uma parte do universo (população) escolhida segundo algum critério de representatividade. No caso deste estudo a amostra recortada foi a dos servidores técnico administrativos da Biblioteca Central a que se teve acesso.

A subseção a seguir apresenta a estrutura do instrumento utilizado para coletar os dados empíricos.

2.3 Instrumento de Coleta dos Dados

No intuito de coletar os dados para o embasamento da pesquisa, o instrumento de coleta foi um questionário composto por duas partes: a primeira parte do instrumento foi composta de questões objetivas, nas quais foram coletados dados relacionados à caracterização dos servidores, objetivando traçar o perfil sócio-demográfico dos mesmos como: gênero (feminino ou masculino), função, grau de

instrução, estado civil, número de filhos, tempo de trabalho na UFCG e tempo de trabalho na Biblioteca Central.

A segunda parte foi composta das dezoito assertivas pertencentes à Escala de Mensuração do Comprometimento Organizacional de Meyer, Allen e Smith (1993 apud MEDEIROS; ENDERS, 1998), validada para a realidade brasileira por Medeiros e Enders (1998). Das dezoito assertivas constantes na escala, as seis primeiras indicam o comprometimento afetivo, as seis seguintes, indicam o comprometimento instrumental e as seis restantes, indicam o comprometimento normativo. Também foram mudadas as ordens das questões para que as respostas não fossem tendenciosas.

Este questionário utilizou a escala do tipo Likert, com respostas de 1 a 5, variando de Discordo Totalmente a Concordo Totalmente.

O Quadro 1 abaixo apresenta os três tipos de comprometimento e o número de cada questão a eles relacionado

QUADRO 1 – DISPOSIÇÃO DOS INDICADORES

Tipos de Comprometimento	Questões
Afetivo	2; 3; 6; 8; 10; 15
Instrumental	4; 7; 11; 12; 13; 17
Normativo	1; 5; 9; 14; 16; 18.

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

No caso desta pesquisa os indicadores 3, 10, 15 tiveram suas valências negativas mudadas para a forma afirmativa com o objetivo de facilitar a compreensão dos respondentes com relação às respectivas perguntas.

A seção a seguir apresenta a descrição de como os dados foram coletados para a pesquisa.

2.4 Coleta dos Dados

Nesta etapa da pesquisa, os questionários foram entregues aos servidores nos seus respectivos setores de trabalho. Alguns questionários foram respondidos na presença da pesquisadora e outros o próprio servidor estabeleceu um prazo para

devolução, o qual não ultrapassou dois dias. A grande maioria dos servidores o respondeu tão logo foi entregue, devolvendo-o logo em seguida.

Respeitou-se o anonimato dos respondentes, embora contivesse alguns questionamentos de ordem pessoal como: sexo, tempo de serviço, entre outros. Os questionários foram aplicados no período de 08 a 12 de novembro de 2010.

Quanto à análise, para Roesch (1999, p. 140) nesse tipo de pesquisa “os processos de coleta e análise de dados são separados no tempo. A coleta antecede a análise”. Assim, a subseção seguinte explica como os dados foram tratados e como foi feito esse processo de análise.

2.5 Tratamento e Análise dos Dados

Após a devolução dos questionários pelos servidores realizou-se o tratamento dos dados por meio de métodos de estatística descritiva, especificamente a distribuição de frequências e o cálculo de médias e percentuais. Estes foram dispostos em tabelas e gráficos construídos com a utilização do Microsoft Office Excel 2007. Posteriormente, foi feita a análise dos resultados em comparação com os fundamentos teóricos levantados.

As médias foram calculadas multiplicando-se o número de pontos da escala tipo Likert que tem os seguintes valores: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo em parte, 3 – Não discordo, nem concordo, 4 – Concordo em parte e 5 – Concordo totalmente, pela quantidade de pessoas que marcaram cada opção.

A média total de cada questão é igual ao valor total dividido pela quantidade de pessoas (46) que responderam aos questionários. Em seguida, as médias das questões referentes a cada tipo de comprometimento são somadas e divididas por seis, visto que no questionário adotado para esta pesquisa, as primeiras 6 questões referem-se ao comprometimento afetivo, as 6 seguintes, ao comprometimento instrumental e as 6 últimas, ao comprometimento normativo.

O Quadro 2 a seguir apresenta os critérios para a interpretação dos resultados encontrados baseados em Costa (2010), indicando a partir do valor da média, o grau de comprometimento do servidor da Biblioteca Central da UFCG.

QUADRO 2 – INSTRUÇÕES PARA INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA BIBLIOTECA CENTRAL-UFMG

Medida	Número de pontos da Escala de Verificação (Escala de 5 Pontos)	Grau de Comprometimento do Servidor
Critério para Média	Até 3	Fraco
	Acima de 3 até 4	Moderado
	Acima de 4	Forte

Fonte: Elaborado pela autora com base em Costa (2010).

Os resultados encontrados foram apresentados em tabelas e gráficos para uma melhor visualização e para facilitar a compreensão da análise conclusiva, possibilitando a inferência de possíveis sugestões e recomendações.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Organizações

O ser humano é um ser social e como tal necessita viver em sociedade, não só por questões emocionais, mas também por necessidades materiais. A vida em sociedade exige que as pessoas se unam para alcançarem objetivos e para tal surgem as organizações.

Para Maximiano (1997) o motivo principal para as organizações existirem é o fato de que determinados objetivos só podem ser alcançados quando coordenados pela ação de grupos de pessoas.

Na sociedade moderna, as organizações se tornaram muito importantes para as pessoas. Chiavenato (2001, p. 1) endossa esse fato quando diz que "as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações". Embora as pessoas dependam das organizações para viverem, estas também necessitam do trabalho e da atividade das pessoas para existirem e alcançarem o sucesso.

Segundo Hall (2004) organização é uma instituição na qual as pessoas se reúnem, combinando esforços e recursos para atingirem propósitos coletivos.

Com o processo de globalização da economia, as organizações passaram a vivenciar uma nova realidade e, conseqüentemente, novas exigências foram impostas às organizações, tais como: programas de melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, mudanças nas práticas gerenciais, descentralizações das decisões, criatividade, valorização, qualificação e desenvolvimento de novas habilidades dos seus trabalhadores. Neste novo contexto, surge a necessidade de conseguir e reter nos seus quadros funcionais indivíduos comprometidos com suas organizações, reconhecendo-se que sem o comprometimento dos empregados, pouco se pode fazer (MORAIS, 2004).

As organizações começaram a depender essencialmente dos seus recursos humanos, pois eles passaram a ser o diferencial para o alcance do seu sucesso organizacional. Para isso é necessário ter e manter nos seus quadros funcionários

criativos, qualificados, capazes de se adaptarem as mudanças, dedicados e engajados com a organização.

3.1.1 Comportamento Organizacional e Clima Organizacional

Ao ingressar em uma organização, o indivíduo busca, de um modo geral, satisfazer tanto suas necessidades de pertencer a um grupo social quanto de se autorealizar. Esse empregado espera que a empresa o apóie atendendo aos seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Sabe-se que nem sempre tais interesses são atendidos.

Os estudos sobre o comportamento organizacional advêm das dificuldades em conciliar as necessidades pessoais dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. Segundo Bastos (1997) esses estudos procuram entender o que vincula o empregado ao seu mundo de trabalho e as consequências dessa vinculação para a empresa.

Robbins (2005) define o comportamento organizacional como uma ciência que se dedica a estudar o comportamento dos indivíduos, grupos e da estrutura organizacional e aplica esse conhecimento em prol da melhoria do desempenho dessa organização. Entender o comportamento organizacional oferece aos gestores orientações para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, dando-lhes condições de estabelecer medidas que venha conciliar as necessidades pessoais dos trabalhadores com os objetivos patronais, pois se sabe que o sucesso e a competitividade dessas organizações dependem diretamente das pessoas e estas devem estar satisfeitas com o seu ambiente de trabalho.

Para Maximiano (1998) o clima organizacional é produto dos sentimentos individuais e grupais a respeito da organização. Esses sentimentos podem afetar de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

Ele pode, também, representar o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, daí a importância de se proporcionar um ambiente organizacional receptível, amigável e agradável aos indivíduos para que os mesmos se sintam satisfeitos e motivados para o trabalho.

Para Lemos e Martins (2007, p. 2) “toda organização tem uma cultura e o clima organizacional é resultante dela”. O clima organizacional deriva da percepção

que o funcionário tem a respeito da organização, tais como: comportamento dos chefes, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem. Esses elementos são responsáveis pela maneira como o funcionário desempenha suas tarefas dentro da mesma.

Para Fink (1992; SÁ; LEIMONE, 1998 apud MORAIS, 2004), os colaboradores comprometidos se identificam com os objetivos e valores da sua organização e os apóiam. Tornam-se capazes de ir além do que suas funções exigem para que essa organização alcance seus objetivos. No entanto, para que tal fato aconteça faz-se necessário que ela invista nesses funcionários, dando-lhes condições favoráveis para que eles exerçam suas atividades. O funcionário que se sente bem no seu trabalho provavelmente dará o seu melhor. Um ambiente de trabalho prazeroso torna-se sinônimo de sucesso.

3.2 Comprometimento Organizacional

As empresas estão empenhadas cada vez mais na busca por qualidade e produtividade para conseguirem sobreviver em um mercado em constantes mudanças advindas do processo de globalização. Entretanto, para sobreviverem e serem competitivas essas empresas necessita atrair e manter em seus quadros de pessoal, funcionários competentes e criativos, comprometidos com o trabalho e com a organização a que estão vinculados.

Fernandes e Boog (1984 apud BASTOS 1993, p. 53) ressaltam que “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento”.

Para dar ao funcionário essas condições é necessário conhecer o comportamento das pessoas e ainda observar como isso afeta o rendimento da empresa. Essa análise do comportamento do funcionário dentro da empresa é denominada pelos estudiosos de comportamento organizacional. (QUADROS; TREVISAN, 2002).

Apesar de muito estudado, o conceito de comprometimento organizacional não está ainda bem delineado. Desta forma, a subseção a seguir apresenta a definição e caracterização do fenômeno de acordo com alguns estudiosos.

3. 2. 1 Conceituação de Comprometimento Organizacional

Desde o ano 1980 que o fenômeno comprometimento organizacional tem chamado a atenção dos pesquisadores e profissionais e diferentes estudos vêm investigando o conceito de comprometimento (MORAIS, 2004).

No que diz respeito ao conceito de comprometimento organizacional não há ainda um consenso entre os estudiosos com relação a uma definição clara desse construto. Existem, na verdade, diferentes formas de conceituá-lo e mensurá-lo. Para Bastos (1993), isso se deve aos múltiplos focos que o trabalhador opta como fonte de seu vínculo, que pode ser: a organização, o sindicato, a carreira, entre outros, e todos esses vínculos se constituem em linhas de pesquisas independentes.

Mesmo quando o foco do comprometimento é a organização, ainda assim há divergências na sua conceituação. Mowday, Porter e Steers (1982 apud BASTOS, 1993) relatam que nas suas pesquisas encontraram dez definições diferentes de comprometimento organizacional. Isto corrobora com o que afirmou Medeiros (2003) ao escrever que o fenômeno comprometimento é um construto ainda em construção.

Para Medeiros e Enders (1998, p. 69) comprometimento significa, "um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização". Bandeira, Marques e Veiga (2000) entendem que o comprometimento organizacional é um vínculo forte do empregado com a organização, que o torna desejoso em dar sua força de trabalho e lealdade a essa organização.

Para Buchanan (1974 apud BASTOS, 1994) o comprometimento organizacional pode ser entendido como uma aceitação, por parte do empregado, dos valores e objetivos da organização e em consequência disso se estabelece o sentimento de lealdade, com intenções de permanecer e trabalhar para essa organização.

De acordo com Ferreira (1988) comprometer significa "dar como garantia, arriscar, assumir responsabilidade".

As pesquisas sobre o comprometimento organizacional têm como objetivo entender esse vínculo existente entre o funcionário e a empresa na qual ele trabalha. Compreender e explicar como se processa esse vínculo e as implicações de tal vínculo é talvez a grande questão a ser respondida pelos pesquisadores e

teóricos do comprometimento organizacional. Este conhecimento poderá ser usado na elaboração de estratégias mais eficazes, que possam conciliar os objetivos organizacionais com os interesses pessoais dos trabalhadores.

A maioria dos estudiosos a exemplo de Rowe e Bastos (2007), Medeiros e Enders (1998), Medeiros et al (2003) e Medeiros (2003), entendem que o comprometimento é multidimensional, possuindo múltiplos focos, como organização, trabalho, valores e carreira, e ainda múltiplas bases como afetiva, instrumental e normativa. Esse é também o entendimento desta pesquisa.

O construto comprometimento tem sido estudado sob três focos: organização, carreira e sindicato, mas os estudos sobre o comprometimento têm se concentrado no foco organização, tanto no Brasil quanto no exterior. Medeiros et al (2003), apresentam os seguintes dados referentes ao período de 1993 e 2001, em que 21 estudos utilizaram o foco organizacional, 5 voltaram-se para o foco organizacional com a carreira e o sindicato, e um focou o organizacional com a carreira.

3. 2. 2 Principais vertentes do conceito de Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional foi conceituado e estudado sob diversos enfoques. Bastos (1993), pioneiro nas pesquisas sobre esse construto no Brasil, encontra na literatura cinco enfoques para o comprometimento organizacional, sendo eles: o enfoque afetivo ou atitudinal; o enfoque instrumental; o enfoque normativo, o enfoque sociológico e o enfoque comportamental.

Três destes receberam atenção na literatura estrangeira: o enfoque afetivo, o enfoque instrumental/calculativo e o enfoque normativo (MEDEIROS et al, 2003).

O primeiro é o enfoque afetivo, também conhecido como atitudinal, foi proposto pelos estudiosos Mowday, Porter e Steers (1982 apud BASTOS, 1983). Eles afirmam que o vínculo entre o funcionário e a sua organização se caracteriza por uma forte ligação emocional que o faz se identificar com os objetivos organizacionais como se fossem seus.

No raciocínio deles, o funcionário se identifica com os objetivos organizacionais e deseja dar algo de si para que esses objetivos sejam alcançados. Nesse sentido esses pesquisadores o conceituaram através de três características: o sentimento de lealdade à organização a qual está ligado, o desejo de permanecer

nela e a tendência a se esforçar em prol da mesma. Para esses mesmos pesquisadores, citados por Medeiros et al (2003) o comprometimento vai além da simples lealdade passiva à organização e envolve uma relação mais significativa na qual o indivíduo tem vontade de contribuir com o sucesso da organização.

Spector (2006) reforça esta afirmativa, quando escreve que o empregado comprometido afetivamente deseja permanecer na organização por ligações emocionais. É o vínculo psicológico largamente enfatizado e que tem relação com a idéia de lealdade, desejo de contribuir, de se esforçar e de permanecer na instituição. Há nesse empregado o sentimento de orgulho e satisfação de fazer parte do quadro de funcionários da organização. (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

O Organizational Commitment Questionnaire – OCQ foi o instrumento criado por esses estudiosos para medir o comprometimento afetivo. Esse instrumento já foi validado no Brasil por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989 apud MEDEIROS et al, 2003).

O segundo é o enfoque instrumental, o qual deriva da pesquisa de Becker (1960 apud MEDEIROS et al, 2003). De acordo com esta visão, o indivíduo permanece na empresa por interesses financeiro, psicológico e social. Ele teme sair da empresa e não encontrar algo melhor e, portanto, se resigna ao emprego que tem. Há, por parte do empregado, uma análise comparativa entre o que ele está ganhando se continuar na empresa e o que perderá se deixá-la. Sua escolha será pela opção mais rentável.

Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam; a pessoa deve permanecer na empresa porque necessita dos benefícios e do salário ou porque não consegue encontrar outro trabalho (SPECTOR, 2006). Seria um apego psicológico que indica o grau em que o indivíduo se sente preso à instituição devido aos altos custos que ele teria se resolvesse abandoná-la. O indivíduo sente-se recompensado pelo que a instituição lhe oferece e seu desligamento desta instituição lhe ocasionaria sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos. (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Organ e Paine (2000 apud REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p. 07) acreditam que “é provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigados”. Segundo eles se o laço preponderante for o instrumental, é possível que os colaboradores adotem

atitudes e ações negativas em relação à organização tais como absenteísmo e comportamentos retaliatórios.

O terceiro enfoque é o normativo, encontrado nos estudos Wiener (1982 apud MEDEIROS et al, 2003) onde o indivíduo não tem apego emocional à organização, mas compromete-se com ela por crer que tem o dever, a obrigação moral de fazer o que lhe é proposto pela organização e permanecer nela. O comprometimento passa a ser visto nesse enfoque como uma característica intrínseca do indivíduo, pois ele tem a predisposição de se comprometer (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

Para Meyer e Allen (1991 apud ROWE; BASTOS, 2007) o comprometimento normativo reflete uma percepção do indivíduo de que ele é obrigado a permanecer na organização. Há nele um sentimento de dívida moral com a instituição que o obriga a permanecer nela e sentir-se culpado, apreensivo e preocupado quando pensa ou planeja sair dela. Assim, o indivíduo acredita baseado em suas crenças, que deve ser comprometido com a instituição por ser esse ato uma coisa correta a se fazer (SPECTOR, 2006). Não há apego emocional, mas um sentimento de dever, obrigação para permanecer na instituição (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Organ e Paine (2000 apud REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p. 07) dizem: "é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendam a adotar comportamentos positivos". Para esses estudiosos sentimentos como estes podem não resultar no mesmo entusiasmo e envolvimento produzidos pelo laço afetivo. Conseqüentemente, os resultados organizacionais positivos tendem a ser menos notórios.

Para Rowe e Bastos (2007) foi a partir do ano 1990, que se consolidou o entendimento de que o comprometimento organizacional é um fenômeno multidimensional. Dessa forma, uma pessoa pode apresentar mais de um tipo de comprometimento simultaneamente, ou seja, alguém pode estar comprometido com a organização afetivamente em menor grau e apresentar um comprometimento normativo em maior grau.

Para se entender o indivíduo e o seu vínculo com a organização de maneira mais complexa, a indicação é que se estude o comprometimento na perspectiva multidimensional, ou seja, possuindo múltiplos focos, como organização, trabalho, valores e carreira e múltiplas bases como afetiva, instrumental e normativa.

Muitos estudos têm sido realizados buscando entender o que determina ou causa o comprometimento. Um exemplo disto foi a pesquisa realizada por Dessler (1996). Este autor afirma que para o comprometimento acontecer é necessário que a empresa estabeleça determinadas práticas que estimulem esse funcionário. Na sua pesquisa Dessler (1996), estabeleceu oito chaves para o desenvolvimento de uma cultura de comprometimento, a saber: valores *people-first*, diálogo de mão dupla, comunhão, mediação transcendental, contratação baseada em valor, segurança, recompensas extrínsecas palpáveis e realização, que são delineadas a seguir:

a) Valores *people-first* – A empresa deve estabelecer políticas de valorização dos seus funcionários e deixar claro que eles são seu patrimônio mais importante e por isso os considera em primeiro lugar em toda ação, respeitando e confiando neles;

b) Diálogo de mão dupla – O estabelecimento, por parte da empresa, de canais através dos quais seus empregados possam falar abertamente e tenham a certeza que serão ouvidos em suas queixas e que os mesmos receberão um tratamento justo;

c) Comunhão – Estimular o senso de comunhão através de práticas que demonstrem a ausência de hierarquia entre as partes que integram a organização. Administradores e funcionários são tratados como membros integrantes de uma mesma equipe;

d) Mediação transcendental – A empresa pode conseguir a lealdade e o comprometimento de seus funcionários se lhes apresentar objetivos a serem atingidos, imbuídos de idéias que transcendam os muros da empresa tais como a preservação do meio ambiente, ajuda aos necessitados, entre outros;

a) Contratação baseada em valor – a empresa ao selecionar seus candidatos, deve buscar encontrar neles, além das habilidades técnicas, certas qualidades e valores humanos que sejam compatíveis com os valores da organização.

b) **Segurança** – a empresa precisa deixar claro para o funcionário a sua intenção de fazer o melhor possível para que a relação empregatícia seja duradoura, pois o empregado tende a se comprometer com a empresa que lhe assegure estabilidade no emprego ou lhe possibilite um emprego vitalício.

g) **Recompensas extrínsecas palpáveis** – estabelecer programas nos quais os funcionários tenham bonificações por méritos, bem como a participação nos lucros e distribuição de ações, incentivando-os com isso a investirem na sua empresa.

h) **Realização** – a empresa deve proporcionar os meios para que seus funcionários tenham condições de desenvolverem suas habilidades e satisfazer suas aspirações de carreira.

Segundo Dessler (1996) faz-se necessário a presença de gestores capazes de implementar estas políticas dentro da organização que estimularão a ocorrência do comprometimento por parte dos seus funcionários.

3. 2. 3 Antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento

O que causa ou determina o comprometimento organizacional? Segundo Meyer e Allen (1997 apud BOTELHO, 2009) estudar os *antecedentes* é buscar saber quando e como o comprometimento acontece. Já os *consequentes* ajudam a entender como o comprometimento interfere nas atitudes e comportamentos, permitindo às organizações se posicionarem de forma a poderem enfrentar as mudanças, tais como a globalização dos negócios, desenvolvimento tecnológico, exigência por mais qualidade nos produtos e serviços oferecidos, entre outras a que estão sendo impostas pelos tempos atuais. Os *correlatos* são variáveis que não se enquadram nesses dois grupos. Para Bastos (1994) eles estão ligados à motivação pela realização, senso de competência e outras necessidades.

A importante meta-análise produzida por Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994) fornece um excelente panorama da pesquisa produzida nos últimos vinte anos no campo internacional, de onde emanaram importantes pistas sobre os rumos a seguir neste domínio de investigação.

Bastos (1993) se baseia nessa meta-análise e sintetiza os achados empíricos dos antecedentes, correlatos e consequentes do comprometimento organizacional. Tal estudo analisa os resultados da pesquisa nas vertentes afetiva e instrumental.

São diversas as variáveis determinantes do nível de comprometimento organizacional. Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994; BASTOS, 1993) apontam cinco grandes conjuntos de variáveis: características pessoais, características do trabalho, relações líder-grupo, características organizacionais e características do papel. Dentre essas variáveis, só as características pessoais fizeram parte do interesse atual desse estudo.

Bastos (1993) afirma que as correlações entre comprometimento organizacional e características pessoais tendem a ser reduzidas. No entanto, o maior comprometimento está associado à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração e que ele é maior entre as mulheres, tendendo a decrescer quando o nível de educação é elevado.

O Quadro 3 mostra os principais antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional segundo Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994; BASTOS, 1993);

QUADRO 3 – PRINCIPAIS ANTECEDENTES, CONSEQUENTES E CORRELATOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Antecedentes		Consequentes	Correlatos
Características Pessoais	Características do Trabalho	Desempenho no trabalho	Motivação
Idade	Autonomia na tarefa	Pouca intenção de buscar alternativas de emprego	Envolvimento com o trabalho
Sexo	Variedade de habilidades	Pouca intenção de sair da organização	Comprometimento ocupacional
Nível de instrução	Trabalho desafiante	Baixa rotatividade	Satisfação geral
Estado civil	Variedade de tarefas	Melhores avaliações de desempenho	Satisfação com a supervisão
Tempo no cargo	Relações Líder/Grupo	Maior pontualidade	Satisfação com o próprio trabalho
Tempo na organização	Comunicação do líder	Menor absenteísmo	Baixo nível de estresse
Percepção de competência pessoal	Consideração do líder	Baixa percepção de alternativas de emprego	Comprometimento com o sindicato
Ética protestante do trabalho	Liderança participativa	Maior produção	Satisfação com promoção
Salário	Características do Papel		Satisfação com pagamento
Nível do cargo	Baixa ambiguidade de		Satisfação com

	papeis		colegas de trabalho
Características Organizacionais	Poucos conflitos de papéis		
Tamanho			
Centralização			

Fonte: Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994; BASTOS, 1993).

Borges-Andrade (1994) também citando os resultados da meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994; BASTOS, 1993) aponta alguns dos principais *antecedentes* do comprometimento organizacional, enumerados a seguir: percepção de competência pessoal; escopo do trabalho (definição clara das atividades, autonomia e caráter não rotineiro das tarefas); comunicação do líder; ética protestante do trabalho (método do trabalho regado, com o intuito de agradar somente a Deus, pois tudo é um dom de Deus); variedade de tarefas; trabalho desafiante; interdependência de tarefas; consideração do líder; liderança participativa; baixa ambiguidade de papéis; poucos conflitos de papéis e baixa sobrecarga de papéis.

A avaliação das relações entre comprometimento e as variáveis citadas acima são tomadas como positivas.

Há relações entre um maior comprometimento e as seguintes variáveis:

- ✓ ser do sexo feminino;
- ✓ ter menor nível de escolaridade – a explicação para esse fato, segundo Moday et al (1982 apud SCHEIBLE, 2004) é que indivíduos mais educados possuem mais expectativas em relação ao que a organização oferece, bem como mais opções de emprego;
- ✓ ser casado – segundo Mowday et al (1982; BASTOS, 1994; MEDEIROS, 1997 apud LEITE, 2004) relata que em suas pesquisas confirmaram que o comprometimento é maior entre as pessoas casadas, em virtude da maior responsabilidade para com a família e a maturidade profissional;
- ✓ ser mais antigo no cargo;
- ✓ ser mais antigo na organização;
- ✓ dispor de mais habilidades ocupacionais;
- ✓ receber salário mais elevado;
- ✓ ocupar cargos de maior nível;
- ✓ ter mais autonomia nas tarefas;
- ✓ pertencer a grupos de trabalho coesos;

- ✓ trabalhar em organizações menores;
- ✓ trabalhar em organizações descentralizadas.

Os principais *correlatos* de comprometimento organizacional encontrados na meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994) foram: motivação; envolvimento com o trabalho; comprometimento ocupacional; satisfação geral; satisfação com a supervisão; satisfação com o próprio trabalho; baixo nível de estresse; comprometimento com o sindicato; satisfação com colegas de trabalho; satisfação com promoção; satisfação com pagamento.

As consequências significativas de maior comprometimento organizacional, encontrados nas pesquisas de Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994), são elencadas a seguir: pouca intenção de buscar alternativas de emprego; pouca intenção de sair da organização; baixa rotatividade; melhores avaliações de desempenho; maior pontualidade; menor absenteísmo; baixa percepção de alternativas de emprego e maior produção.

O Quadro 4 mostra os principais antecedentes em relação ao comprometimento organizacional, segundo Mathieu e Zajac (1990 apud BASTOS, 1993; BORGES-ANDRADE, 1994).

QUADRO 4 – PRINCIPAIS ANTECEDENTES EM RELAÇÃO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Antecedentes	Relação com Comprometimento
Idade Cronológica	Cresce à medida que aumenta a idade dos colaboradores
Tempo na organização	Aumenta o comprometimento quanto maior for esse tempo
Remuneração	Aumenta quanto maior for a remuneração
Mulheres	É maior entre as mulheres
Nível educacional elevado	Diminui o comprometimento
Pessoas casadas	Maior comprometimento
Ocupar cargos de maior nível	Maior comprometimento
Ter mais autonomia nas tarefas	Maior comprometimento
Pertencer a grupos de trabalho coesos	Maior comprometimento
Trabalhar em organizações menores	Maior comprometimento
Trabalhar em organizações descentralizadas	Maior comprometimento

Fonte: Mathieu e Zajac (1990, apud BORGES-ANDRADE, 1994; BASTOS, 1993).

Embora a literatura identifique uma tendência das mulheres serem mais comprometidas com a organização, algumas pesquisas identificam o homem como

mais comprometido, a exemplo do resultado encontrado por Bastos (1994). Scheible (2004) também não conseguiu comprovar o que a literatura estabelece. Na sua pesquisa as mulheres permaneceram praticamente no mesmo nível de comprometimento dos homens, ou seja, possuem o mesmo nível de comprometimento apresentado pelos homens.

O Quadro 5 demonstra os principais antecedentes em relação ao comprometimento organizacional no Brasil segundo Bastos (1994) e Borges-Andrade (1994).

QUADRO 5 – PRINCIPAIS ANTECEDENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Antecedentes	Relação com Comprometimento
Funcionários mais velhos	Mais comprometidos
Mais Tempo de trabalho	Mais comprometimento
Estado civil: casado	Maior o comprometimento
Sexo masculino	Homens são mais comprometidos
Menor escolaridade (2º grau)	Maior o comprometimento
Profissão de nível superior	Menor comprometimento
Trabalho realizado e educação anteriormente recebida	Maior o comprometimento
Maior oferta de treinamento na organização	Maior o comprometimento
Percepção de equidade salarial interna (à organização)	Maior o comprometimento
Percepção de equidade salarial externa (à organização)	Maior o comprometimento
Clareza na definição das atividades	Maior o comprometimento
Maior autonomia para realizar o trabalho	Maior o comprometimento

Fonte: Baseado em Borges-Andrade (1994) e Bastos (1993).

Os mais importantes antecedentes de comprometimento encontrados nos estudos empíricos, realizados e publicados no Brasil no período de 1989 a 1993, provêm dos estudos de Borges-Andrade (1994). Esses estudos se basearam no enfoque afetivo. São eles: oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional; sistema justo de promoções e influência da instituição no País; ter menor escolaridade; estar casado; perceber mais dificuldades para ingressar como empregado de instituição, ter mais tempo de serviço; ter maior experiência gerencial; existir relação entre o trabalho realizado e a educação anteriormente recebida; maior oferta de treinamento na organização; percepção de equidade salarial interna (à organização); percepção de equidade salarial externa (à organização); clareza na definição das atividades e maior autonomia para realizar o trabalho.

A seguir apresenta-se o modelo proposto por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) para a verificação do comprometimento, utilizado neste estudo.

3.3 O Modelo de Conceitualização de três Componentes do Comprometimento Organizacional proposto por John P. Meyer e Natalie J. Allen

(Dentre os modelos que abordam o comprometimento organizacional como um construto multidimensional, o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional, proposto por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) é notadamente o mais reconhecido na literatura acadêmica sobre o tema. Segundo esses pesquisadores, o comprometimento é multidimensional, diferentemente do que aconteceu no início quando alguns pesquisadores, dentre eles Becker (1960 apud MEDEIROS, 2003), conceituaram-no como comprometimento instrumental e Mowday, Steers e Porter (1979 apud MEDEIROS, 2003) que o conceituaram como comprometimento afetivo.

Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) entendem que o comprometimento organizacional é composto por três dimensões básicas: a afetiva, a instrumental e a normativa, sendo que essas dimensões são na verdade estados psicológicos que influenciam a relação entre o empregado e a organização na qual ele trabalha. Para esse modelo o indivíduo se compromete com a organização, mas esse comprometimento está baseado em motivos ou razões psicológicas. Dessa forma, todos os empregados são de uma forma ou de outra, comprometidos com sua empresa, o que muda, na verdade, é a intensidade desse vínculo (MEDEIROS, 2003).

Para Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) os enfoques unidimensionais: afetivo, instrumental, e normativo são na verdade, os componentes que estão presentes na formação do vínculo psicológico existente entre o trabalhador e a empresa. Esses pesquisadores afirmam que o indivíduo pode se comprometer com a organização, em bases como afetiva, instrumental e normativa. Essas bases podem se apresentar isoladamente ou se entrelaçarem simultaneamente. Assim sendo, um indivíduo pode se comprometer com a organização e esse vínculo ser de natureza afetiva isoladamente ou pode coexistirem duas ou três bases simultaneamente, sendo que em diferentes níveis de intensidade (MEDEIROS, 2003).

Meyer e Allen (1990 apud MEDEIROS et al, 2003, p. 194) caracterizam os sujeitos das referidas dimensões desse modo: “empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) ou modelo de três dimensões, como também ficou conhecido, é o mais aceito internacionalmente e já foi validado em diversas culturas.

No Brasil, Medeiros e Enders (1998) validaram esse modelo, numa pesquisa com 201 pequenas empresas do Rio Grande do Norte, envolvendo os três segmentos: indústria, comércio e serviços utilizando uma amostra de 373 funcionários e seus supervisores. Nessa pesquisa os três componentes do comprometimento organizacional foram observados pelos autores, conforme haviam sido conceituados por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998).

Em um estudo posterior Medeiros et al (2003), obtiveram um quarto componente o qual denominaram de afiliativo: os indivíduos permanecem na organização porque se sentem parte desta (MEDEIROS et al, 2003).

Outros pesquisadores também validaram esse modelo, a exemplo de Ricco (1998; BANDEIRA, 1999; ROCHA; BASTOS, 1999 apud MEDEIROS, 2003) entre outros.

De acordo com Medeiros (2003) não há ainda um conceito definitivo sobre o comprometimento organizacional e há consenso entre os vários estudiosos desse tema de que o comprometimento é multidimensional e o modelo de Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) contempla essa visão, além de se enquadrar melhor no objetivo que se deseja investigar. Por esse motivo optou-se por utilizar este modelo nesta pesquisa. Porém, o comprometimento com a empresa não nasce do nada, não é algo que o funcionário tem que carregar consigo como se fosse algo nato. Segundo Góis (2010) é a empresa que “tem que colocá-lo no cérebro emocional dele. Deixado por si só, quase todo profissional tem mesmo é compromisso com o dinheiro”.

Quando não há comprometimento o funcionário se limita a executar só o que lhe pedem ou o mínimo necessário. Não procura ser criativo, tem uma visão distorcida da instituição a qual pertence, tende a vê-la como algo alheio a sua vida, uma mera fonte pagadora na qual ele só tem que cumprir com sua obrigação, limitando-se a fazer o que está determinado, não se envolvendo em nada além do que está estipulado como de sua competência.

Além disso, não se esforça para se capacitar, tornar-se mais eficiente, inovar o modo de executar suas tarefas, não se preocupa em evitar o desperdício de material, energia, água entre outros, pois a seu ver aquilo não lhe pertence. O que o move é o pagamento no final do mês e quando encontrar outro trabalho melhor deixa a instituição.

Para existir comprometimento tem que haver por parte da empresa políticas concretas, que demonstrem aos seus funcionários que eles são o seu patrimônio mais importante. Políticas essas, que despertem nos seus colaboradores a convicção de que eles são um elo forte da organização e que sua forma de trabalhar e atuar dentro dela vai repercutir no produto e/ou serviço final oferecido por essa empresa (DESSLER, 1996).

Segundo Dessler (1996), a organização necessita ter seu quadro funcional pessoas dispostas a ir além de realizar as tarefas que lhes foram determinadas, mas que também se coloquem à disposição dessa instituição, que a vejam e a tratem como um patrimônio seu, que envidem esforços, se empenhem mais para que esse patrimônio cresça se desenvolva que passem a se preocupar com o seu destino, pois o sucesso da organização é decorrente do empenho e esforço deles.

A organização precisa também deixar transparente que há uma parceria entre ela e seus funcionários e que é através dos seus esforços que a companhia alcança o sucesso. Isso precisa ser mais que um projeto, mas uma realidade cotidiana da empresa, ou seja, deve haver coerência entre que está instituído na política de pessoal e como a empresa age realmente. Essa é uma estratégia em que os dois lados ganham: funcionários e instituição (DESSLER, 1996).

Vale salientar que, embora o OCQ e os instrumentos de Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) tenham sido validados tanto a nível internacional quanto no Brasil, não há consenso sobre quais dimensões compõem de verdade o constructo comprometimento. Um exemplo desse fato é o citado por Medeiros et al

(2003), que em seus estudos encontraram mais uma dimensão que chamou de afiliativa.

Diante disso observa-se que, embora o constructo comprometimento ainda não esteja totalmente definido, havendo divergências sobre quantas dimensões o compõe, o modelo de Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998) fornecem mais indicadores do que os que apresentam o comprometimento como sendo unidimensional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção os dados quantitativos, encontrados nos questionários respondidos, são analisados fazendo-se uma relação entre o aporte teórico disposto no referencial e os resultados encontrados na pesquisa de campo por meio da coleta dos dados empíricos. Os dados necessários à realização da pesquisa foram colhidos através da aplicação de questionários no universo de 51 servidores, sendo que destes, alguns não responderam ou não devolveram o instrumento de pesquisa. Desta forma, o número de participantes da pesquisa totalizou 46 servidores, lotados na Biblioteca Central da UFCG.

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários estão apresentados em duas partes: o perfil sócio-demográfico do servidor na primeira parte, apresentado por meio de gráficos para uma melhor visualização, e na segunda parte as assertivas usadas para verificar o grau de cada tipo de comprometimento organizacional, por meio de tabelas demonstrativas das médias de cada questão e da média geral de cada comprometimento para melhor entendimento dos resultados alcançados.

Por fim, apresenta-se uma tabela com os índices gerais de comprometimento, que representa o grau de comprometimento preponderante entre os servidores da Biblioteca Central.

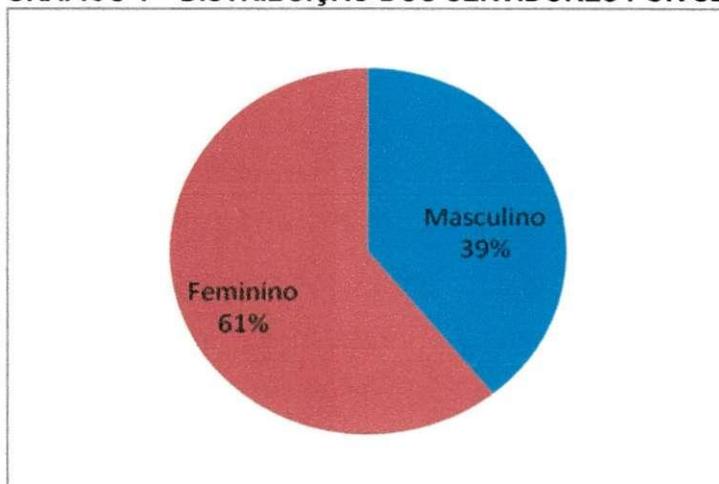
4.1 Perfil Dos Servidores

Com o objetivo de caracterizar o perfil dos servidores participantes desta pesquisa apresentou-se na primeira parte os dados sócio-demográficos obtidos, utilizando os seguintes indicadores: sexo, função, grau de instrução, estado civil, número de filhos, tempo de trabalho na UFCG e tempo de trabalho na Biblioteca Central.

O Gráfico 1 classifica os servidores de acordo com o sexo. Nele se verifica uma preponderância na Biblioteca Central da UFCG do sexo feminino, ficando os

valores assim distribuídos: 61% são do sexo feminino, enquanto 39% pertencem ao sexo masculino.

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES POR SEXO

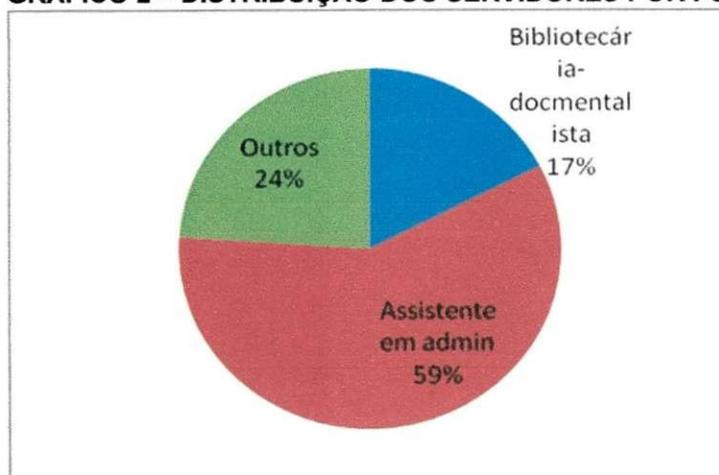


Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Segundo a maioria das pesquisas encontradas, o comprometimento organizacional é mais elevado entre as mulheres, mas Bastos (1994) e Scheible (2004) não conseguiram comprovar o fato.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos servidores por função. Percebe-se que o percentual de Assistente em Administração predomina entre as demais funções: 59%, enquanto 17% corresponde à função Bibliotecário -Documentalista e 24% denominou sua função como “outros”.

GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS SERVIDORES POR FUNÇÃO

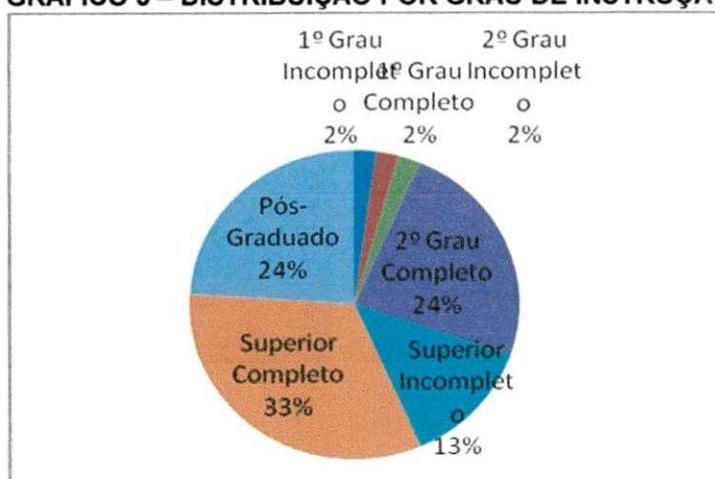


Fonte: Dados da pesquisa (2010).

No entanto, sabe-se que as duas funções anteriormente citadas são as únicas existentes na biblioteca. Desta forma, alguns servidores podem não ter entendido a pergunta ou não ter identificado sua real função como forma de garantir o anonimato.

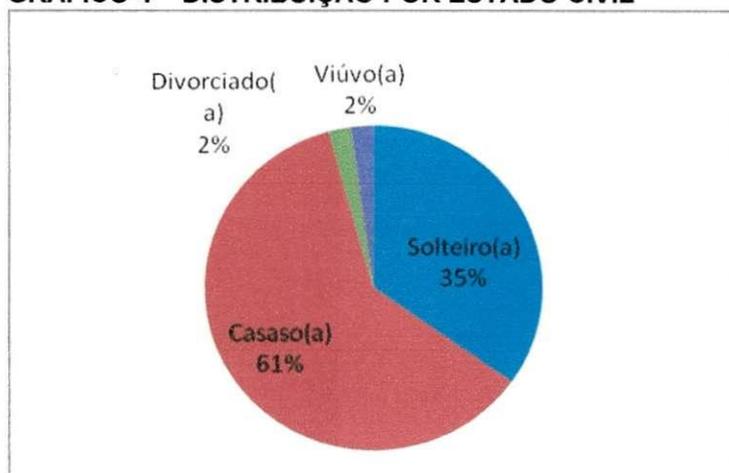
O Gráfico 3 apresenta a distribuição dos servidores por grau de instrução. Observa-se que há uma predominância do grau superior completo, com índice de 33%. Entretanto observa-se uma igualdade de percentuais entre os que possuem 2º grau completo e pós-graduação de 24% cada um.

GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO POR GRAU DE INSTRUÇÃO



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Percebe-se que o índice de escolaridade nesse setor pode ser considerado bom, porém os estudos de Mathieu e Zajac (1990 apud BASTOS (1993), diz que quanto maior o nível educacional, menor o comprometimento organizacional. Para Mowday et al (1982, apud SCHEIBLE, 2004) isso resulta do fato de que indivíduos mais instruídos possuem mais expectativas em relação à organização, bem como mais opções de emprego. O Gráfico 4 apresenta a distribuição dos servidores por estado civil.

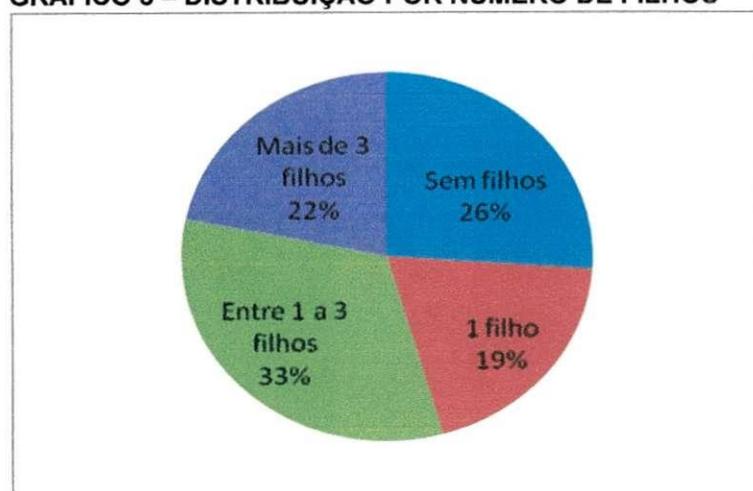
GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO POR ESTADO CIVIL

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

A predominância é de casados com um percentual de 61% enquanto o número de solteiros representa o percentual de 35%. Viúvos e divorciados representam 2% cada um.

Indivíduos casados teriam, a princípio, mais comprometimento com o trabalho, que seria uma condição relacionada à preocupação com a manutenção da família, segundo os resultados apontados pelos estudos de Mowday et al (1982; BASTOS, 1994; MEDEIROS, 1997 apud LEITE, 2004).

O Gráfico 5 representa a distribuição por número de filhos, mostrando que 33% dos servidores têm entre 1 a 3 filhos, enquanto 26% não têm filhos. Ainda dentre os pesquisados, 22% têm mais de 3 filhos e 20% têm somente 1 filho.

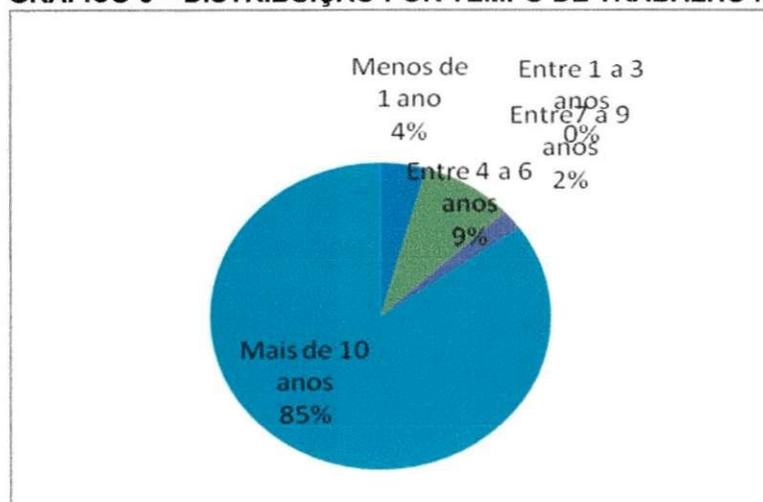
GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO POR NÚMERO DE FILHOS

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Nas referências consultadas nesta pesquisa, não se encontrou nenhuma evidência sobre a relação entre o comprometimento e o número de filhos de uma pessoa.

No Gráfico 6 têm-se os resultados referentes ao tempo de trabalho na UFCG, mostrando que 85% dos servidores estão a mais de 10 anos trabalhando na instituição, o que corresponde à maioria, enquanto 9% têm entre 4 a 6 anos e 2% têm entre 7 a 9 anos. Não se constatou dentre os respondentes, servidores com tempo de serviço na UFCG no intervalo entre 1 a 3 anos. Dos respondentes, 4% têm menos de um ano de trabalho na instituição. Este número corresponde aos servidores recém-concursados pela UFCG.

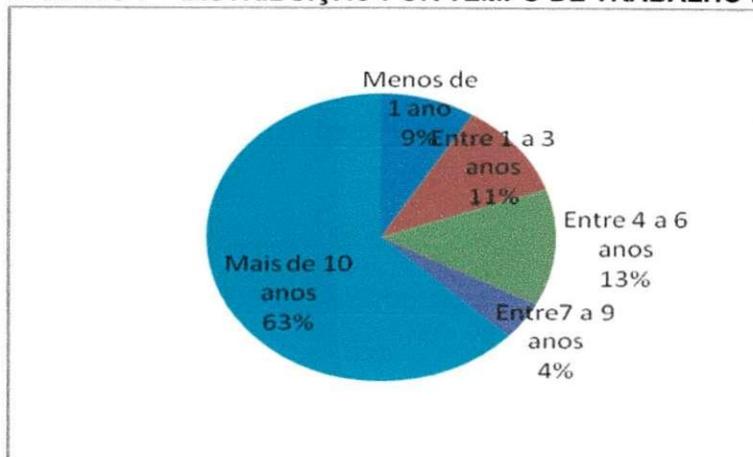
GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO POR TEMPO DE TRABALHO NA UFCG



Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Na meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990 apud BORGES-ANDRADE, 1994) há relação entre maior tempo na organização e maior comprometimento com a mesma. Bastos (1994) corrobora com os achados de Mathieu e Zajac (1990 apud BASTOS, 1994) quando detecta em sua pesquisa que níveis elevados de comprometimento são observados entre trabalhadores com maior tempo de trabalho.

O Gráfico 7 demonstra os resultados referentes ao tempo de trabalho na Biblioteca Central. Percebe-se que 63% dos servidores têm mais de 10 anos de trabalho no referido setor, o que corresponde a mais da metade dos respondentes, enquanto 9% têm menos de 1 ano servindo à Biblioteca.

GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO POR TEMPO DE TRABALHO NA BIBLIOTECA CENTRAL

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Observa-se ainda que 4% dos servidores estão entre 7 a 9 anos de trabalho na Biblioteca, seguido por 13% que estão na faixa de 4 a 6 anos de permanência na biblioteca. Por último, tem-se um percentual de 11% de servidores com tempo de permanência na Biblioteca Central inserido entre 1 a 3 anos. Nesse item pode-se inferir que esses servidores sempre trabalharam na Biblioteca Central, pelo fato de no gráfico 6, esse intervalo ter apresentado resposta zero.

4.2 Tipos de Comprometimento na Biblioteca Central

Esta subseção destina-se a verificar qual o tipo de comprometimento organizacional, dentre os três apresentados pelo modelo de Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998), é preponderante entre os servidores técnicos administrativos da Biblioteca Central da UFCG.

As médias foram calculadas multiplicando-se o número de pontos da escala tipo Likert que tem os seguintes valores: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo em parte, 3 – Não discordo, nem concordo, 4 – Concordo em parte e 5 – Concordo totalmente, pela quantidade de pessoas que marcaram cada opção.

A média total de cada questão é igual ao valor total dividido pela quantidade de pessoas (46) que responderam aos questionários. Em seguida, as médias das questões referentes a cada tipo de comprometimento são somadas e divididas por seis, visto que no questionário adotado para esta pesquisa, as primeiras 6 questões

referem-se ao comprometimento afetivo, as 6 seguintes, ao comprometimento instrumental e as 6 últimas, ao comprometimento normativo.

As subseções a seguir referem-se às características dos três tipos de comprometimento organizacional, a saber: Afetivo, Instrumental e Normativo. As questões elencadas nas tabelas dispostas representam os estados psicológicos do servidor no seu relacionamento com a UFCG, os quais afetam a sua decisão de permanecer ou não nela. As opções de respostas são iguais para todas as assertivas nos três tipos de comprometimento.

4.2.1 Comprometimento Afetivo

Com o intuito de verificar o comprometimento afetivo na Biblioteca Central, as **Tabelas 1, 2, 3, 4, 5 e 6** a seguir, apresentam seis indicadores do citado comprometimento o qual se caracteriza pelo envolvimento emocional do servidor com a organização em questão, para saber se há uma identificação por parte do servidor com a organização e com seus objetivos.

Na primeira assertiva: “Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim”. 85% dos servidores responderam que concordam totalmente, enquanto só 2% discordaram totalmente. De acordo com a Tabela 1, a média de comprometimento afetivo para esta questão, com base nos dados coletados foi de 4,7, que de acordo com os critérios adotados e especificados no Quadro 2, é considerada forte.

TABELA 1 – SIGNIFICADO PESSOAL DO TRABALHO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.	1	Discordo totalmente	1	2%	1
	2	Discordo em parte	2	4%	4
	3	Não discordo, nem concordo	0	0	0
	4	Concordo em parte	4	9%	16
	5	Concordo totalmente	39	85%	195
	Total		46	100%	216
Média					4,7

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Isto significa que a maioria dos servidores está emocionalmente vinculada a UFCG. Há um forte vínculo entre os servidores e a instituição, o qual foi descrito por Mowday et al (1982) apud Medeiros et al (2003) quando descreveu o enfoque afetivo.

Conforme se verifica na Tabela 2, na segunda assertiva: “Eu sinto um forte senso de integração com a minha instituição”, obteve-se 57% de concordância total e 30% de concordância em parte, enquanto 7% responderam que discordam em parte, 2% discordam totalmente e 4% nem concordam nem discordam com a afirmação.

A média de comprometimento afetivo conforme os dados coletados na pesquisa para esta questão obteve um índice de 4,3, que também é considerada forte.

TABELA 2 – INTEGRAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu sinto um forte senso de integração com a minha instituição	1	Discordo totalmente	1	2%	1
	2	Discordo em parte	3	7%	6
	3	Não discordo, nem concordo	2	4%	6
	4	Concordo em parte	14	30%	56
	5	Concordo totalmente	26	57%	130
	Total			46	100%
Média					4,3

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Assim a maioria dos servidores afirma que se sentem fortemente integrados à UFCG. Desta forma, essa assertiva revela o sentimento de pertencer como membro da instituição e sentir-se bem nela, em conformidade com a característica do comprometimento afetivo descrito por Mowday et al (1982 apud MEDEIROS et al, 2003).

A terceira assertiva: “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na UFCG”, recebeu 54% de concordância total e 22% de concordância em parte, enquanto 11% discordam totalmente e 9% discordam em parte dessa assertiva. Conforme se observa na Tabela 3, para esta questão, a média de comprometimento afetivo foi 4. Segundo os critérios da escala adotada, esta média é considerada moderada.

TABELA 3 – CARREIRA NA ORGANIZAÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na UFCG.	1	Discordo totalmente	5	11%	5
	2	Discordo em parte	4	9%	8
	3	Não discordo, nem concordo	2	4%	6
	4	Concordo em parte	10	22%	40
	5	Concordo totalmente	25	54%	125
	Total			46	100%
Média					4,0

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

O resultado dessa assertiva vem ao encontro do que diz Buchanan (1974 apud BASTOS, 1994), quando se refere ao comprometimento como uma aceitação dos valores e objetivos da organização pelo empregado que resulta no sentimento de lealdade, com intenções de permanecer e trabalhar para a organização. Essa assertiva, também representa uma das características do comprometimento afetivo, descrita por Mowday, Porter e Steers (1982 apud BASTOS, 1993) que é o desejo, por parte do funcionário de permanecer na instituição.

Na quarta indicação apresentada na Tabela 4: “Eu realmente sinto os problemas da UFCG como se fossem meus”, 50% dos respondentes concordam em parte e 13% concordam totalmente, enquanto 15% responderam que discordam totalmente, acompanhadas de 11% de respondentes que discordam em parte. A média de comprometimento afetivo para esta questão foi de 3,35, que de acordo com os critérios adotados e especificados no Quadro 2, é considerada moderada.

TABELA 4 – SENTIMENTOS EM RELAÇÃO À INSTITUIÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu realmente sinto os problemas da UFCG como se fossem meus.	1	Discordo totalmente	7	15%	7
	2	Discordo em parte	5	11%	10
	3	Não discordo, nem concordo	5	11%	15
	4	Concordo em parte	23	50%	92
	5	Concordo totalmente	6	13%	30
	Total			46	100%
Média					3,3

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Nesse sentido, observa-se um meio termo entre as opiniões dos servidores quanto à preocupação com o sucesso da UFCG. Quanto maior esse índice, mais forte é a ligação emocional que os faz se identificarem com os objetivos organizacionais como se fossem seus, estando em conformidade com o que Mowday, Porter e Steers (1982 apud BASTOS, 1993), afirmaram sobre o enfoque afetivo.

Na Tabela 5, o quinto indicador: “Eu me sinto como uma pessoa de casa na UFCG” mostra que 70% dos respondentes concordam totalmente, acompanhados de 22% que concordam em parte, enquanto 2% discordam totalmente e 7% discordam em parte. A média de comprometimento afetivo para esta questão foi de 4,5, que é considerada forte.

TABELA 5 – SENTIMENTO EM RELAÇÃO AO LOCAL DE TRABALHO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu me sinto como uma pessoa de casa na UFCG.	1	Discordo totalmente	1	2%	1
	2	Discordo em parte	3	7%	6
	3	Não discordo, nem concordo	0	0	0
	4	Concordo em parte	10	22%	40
	5	Concordo totalmente	32	70%	160
	Total			46	100%
Média					4,5

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Assim, pode-se considerar que os servidores se sentem parte desta instituição. Conforme a dimensão afetiva descrita por Meyer e Allen (1991; MEDEIROS, 1997 apud LEITE, 2004), esses servidores permanecem na UFCG porque desejam e porque se sentem totalmente integrados ao ambiente de trabalho e ele lhe é familiar.

Na sexta e última assertiva: “Eu me sinto emocionalmente vinculado a UFCG”, 50% dos servidores responderam que concordam totalmente, acompanhados de 33% de respondentes que concordam em parte. Somente 9% dos respondentes discordaram totalmente e 4% discordaram em parte. Conforme se observa na Tabela 6, para esta questão, a média de comprometimento afetivo foi de

4,11. Segundo os critérios da escala adotada, esta média também é considerada forte.

TABELA 6 – SENTIMENTO DE VINCULAÇÃO COM A INSTITUIÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu me sinto emocionalmente vinculado a UFCG.	1	Discordo totalmente	4	9%	4
	2	Discordo em parte	2	4%	4
	3	Não discordo, nem concordo	2	4%	6
	4	Concordo em parte	15	33%	60
	5	Concordo totalmente	23	50%	115
	Total			46	100%
Média					4,1

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Nessa assertiva, percebe-se que os servidores estão comprometidos com a instituição, confirmando o entendimento de Bandeira, Marques e Veiga (2000) no qual o comprometimento organizacional é um vínculo forte do empregado com a organização, que o torna disposto a dar a ela sua força de trabalho e lealdade.

Somando-se as médias de cada uma das assertivas acima, relacionadas aos índices de comprometimento afetivo, e dividindo-se por seis, temos a média total de comprometimento afetivo de 4,2, considerada forte.

4.2.2 Comprometimento Instrumental

Nesta subseção verifica-se o comprometimento instrumental. As **Tabelas 7, 8, 9, 10, 11 e 12** a seguir apresentam os indicativos desse tipo de comprometimento. A característica principal desse comprometimento é a presença da ponderação feita pelo servidor para permanecer na instituição. O que vai segurar esse servidor na instituição são os cálculos financeiros que ele faz para averiguar quais são as perdas e os ganhos se permanecer nela e a sua necessidade por não ter no momento opções melhores de trabalho, ou seja, a escassez de alternativas (BASTOS, 1993).

As assertivas relacionadas ao comprometimento Instrumental apresentaram os índices dispostos a seguir.

Na primeira assertiva, que tem seus resultados dispostos na Tabela 7: “Se eu decidisse deixar a UFCG agora, minha vida ficaria bastante desestruturada” está implícito o sentimento de que já se investiu muito de si na instituição e perderia muito se a abandonasse, pois há o risco de não conseguir algo melhor lá fora. A média de comprometimento instrumental para esta questão foi de 3,5, que de acordo com os critérios adotados e especificados no Quadro 2, é considerada moderada.

TABELA 7 – ESTRUTURA DO SERVIDOR SE DEIXAR A UFCG

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Se eu decidisse deixar a UFCG agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	Discordo totalmente	10	22%	10
	2	Discordo em parte	4	9%	8
	3	Não discordo, nem concordo	2	4%	6
	4	Concordo em parte	13	28%	52
	5	Concordo totalmente	17	37%	85
	Total			46	100%
Média					3,5

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Do total de respondentes, 37% concordam totalmente com ela e 28% concordam em parte. Somente 4% dos servidores ficaram neutros a essa questão, e ainda 22% discordam totalmente e outros 9% discordam em parte. Pode-se observar assim, que de acordo com a média obtida, uma parte dos servidores acredita que sua estrutura de vida seria abalada, se resolvesse optar por deixar a instituição agora.

É importante destacar ainda que o percentual dos que discordam dessa afirmação apesar de menor, é significativo, assim estes servidores trabalham na UFCG porque realmente querem e desejam e, não, pelos custos associados a deixá-la.

Na Tabela 8, a segunda assertiva: “Na situação atual, ficar na UFCG é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo” obteve 48% de respostas concordo totalmente, acompanhada de 24% de respostas concordo em parte, enquanto 9% discordam totalmente, 11% discordam em parte e 9% nem discordam nem concordam com a questão.

A média de comprometimento instrumental para esta questão de acordo com os dados coletados foi de 3,9, que também é considerada moderada. Assim,

observa-se que parte dos servidores tem ao mesmo tempo necessidade e desejo de permanecer na UFCG.

TABELA 8 – PERMANÊNCIA NA UFCG POR NECESSIDADE

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Na situação atual, ficar na UFCG é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1	Discordo totalmente	4	9%	4
	2	Discordo em parte	5	11%	10
	3	Não discordo, nem concordo	4	9%	12
	4	Concordo em parte	11	24%	44
	5	Concordo totalmente	22	48%	110
	Total			46	100%
Média					3,9

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Pode se observar nessa questão a presença entre os servidores do comprometimento instrumental com característica moderada, pela necessidade de permanecer na UFCG.

A terceira indicação: “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim, deixar a UFCG agora”, mostra que 59% concordam totalmente, acompanhados de 22% que concordam em parte, enquanto 9% dos respondentes discordam totalmente e 9% discordam em parte. Somente 2% mantiveram-se indiferente por não discordar ou não concordar da afirmação. Conforme se observa na Tabela 9, para esta questão, a média de comprometimento instrumental foi de 4,1. Segundo os critérios da escala adotada, esta média é considerada forte.

TABELA 9 – DIFICULDADE EM DEIXAR A UFCG

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim, deixar a UFCG agora.	1	Discordo totalmente	4	9%	4
	2	Discordo em parte	4	9%	8
	3	Não discordo, nem concordo	1	2%	3
	4	Concordo em parte	10	22%	40
	5	Concordo totalmente	27	59%	135
	Total			46	100%
Média					4,1

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Nessa assertiva, o comprometimento instrumental foi confirmado pela maior parte dos respondentes. Esses resultados corroboram com a pesquisa de Becker (1960 apud MEDEIROS et al, 2003), que afirma que os funcionários temem sair da instituição e não encontrar algo melhor e, portanto, se resignam ao emprego que têm. Assim, o empregado compara entre o que ele ganha se continuar na empresa e o que perderá se deixá-la. Sua escolha será sempre pela opção mais rentável.

A quarta assertiva: “Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas”, teve 48% de respondentes que concordam em parte, acompanhados de 15% que concordam totalmente. Ainda 15% discordaram totalmente e 15% discordaram em parte.

A média de comprometimento instrumental para essa questão, conforme se visualiza na Tabela 10, foi de 3,3, o que indica um grau de comprometimento moderado com a instituição.

TABELA 10 – CONSEQUÊNCIAS NEGATIVAS DE DEIXAR A UFCG

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.	1	Discordo totalmente	7	15%	7
	2	Discordo em parte	7	15%	14
	3	Não discordo, nem concordo	3	7%	9
	4	Concordo em parte	22	48%	88
	5	Concordo totalmente	7	15%	35
	Total		46	100%	153
Média					3,3

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Assim, pode-se observar que somente parte dos servidores da Biblioteca Central afirma estar na UFCG por falta de alternativas melhores ou escassez de alternativas. Conforme os achados de Becker (1960 apud MEDEIROS et al, 2003), os funcionários podem ficar por obrigação, para não perder os benefícios adquiridos ao longo dos anos de trabalho na instituição.

A Tabela 11 apresenta os resultados encontrados quanto ao quinto indicador: “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar”. Observa-se que 33% dos respondentes discordam totalmente e 11% discordam em parte, enquanto 27% concordam em parte e 9%

concordam totalmente. Interessante é que essa assertiva teve o maior índice em toda a pesquisa de respondentes que não concordaram nem discordaram correspondentes a 20%. A média de comprometimento instrumental nesta questão pode ser considerada fraca, pois obteve um índice de 2,6.

TABELA 11 – MOTIVOS PARA NÃO MUDAR DE INSTITUIÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	Discordo totalmente	15	33%	15
	2	Discordo em parte	5	11%	10
	3	Não discordo, nem concordo	9	20%	27
	4	Concordo em parte	12	27%	48
	5	Concordo totalmente	4	9%	20
	Total			46	100%
Média					2,6

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

O indivíduo, segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), sente-se preso à instituição devido aos altos custos que ele teria se resolvesse abandoná-la. Está presente nele o sentimento de que já se investiu muito de si na instituição e perderia muito caso se desligasse dela, pois corre o risco de não encontrar uma colocação a altura da que ocupa agora.

Pode-se observar que esse tipo de comprometimento não foi confirmado de acordo com a opinião dos respondentes, pois uma parte deles sente que já se investiu muito de si na instituição enquanto outros não têm essa preocupação.

Na sexta assertiva, conforme se visualiza na Tabela 12: “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFCG” percebe-se um equilíbrio no percentual das respostas, pois dos respondentes, 24% concordam totalmente e 24% concordam em parte, enquanto 22% discordam totalmente, 24% discordam em parte e somente 4% ficaram neutros com relação a essa questão.

TABELA 12 – ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS DE TRABALHO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFCG	1	Discordo totalmente	10	22%	10
	2	Discordo em parte	11	24%	22
	3	Não discordo, nem concordo	2	4%	6
	4	Concordo em parte	11	24%	44
	5	Concordo totalmente	11	24%	55
		Total		46	100%
Média					3,0

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Conforme afirma Becker (1960 apud MEDEIROS et al, 2003), os funcionários temem sair da empresa e não encontrarem algo melhor. Nessa questão os percentuais de concordam e discordam são muito semelhantes, assim, parte deles estão presos a instituição por escassez de alternativas, enquanto outra parte não.

Quanto a media de comprometimento instrumental para esta questão, ela é considerada fraca com relação à escala adotada conforme o Quadro 2, pois o resultado foi 3,0.

Essa assertiva representa a essência do modelo tridimensional elaborado por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS, 2003). Nesse modelo o indivíduo pode se comprometer com a organização em bases como afetiva, instrumental e normativa. Essas bases podem se apresentar isoladamente ou se entrelaçarem simultaneamente. Assim sendo, um indivíduo pode se comprometer com a organização e esse vínculo ser de natureza afetiva isoladamente ou pode coexistir duas ou três bases simultaneamente, sendo que em diferentes níveis de intensidade.

4.2.3 Comprometimento Normativo

Nesta seção verifica-se o comprometimento normativo. As **Tabelas 13, 14, 15, 16, 17 e 18** a seguir apresentam também seis indicativos referentes a esse comprometimento. Para Meyer e Allen (1991) apud Rowe e Bastos (2007) o comprometimento normativo reflete uma percepção do indivíduo de que ele é obrigado a permanecer na organização. Há nele um sentimento de dívida moral com

a instituição que o obriga a permanecer nela e sentir-se culpado, apreensivo e preocupado quando pensa ou planeja sair dela. Como diz Spector (2006), o indivíduo acredita, baseando-se em suas crenças, que deve ser comprometido com a instituição por ser esse seu ato uma coisa correta a se fazer. As assertivas a seguir são relacionadas ao comprometimento normativo.

Na primeira assertiva, apresentada na Tabela 13: “Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFCG agora”, 38% dos pesquisados responderam que concordam totalmente com essa afirmativa e 24% concordam em parte com ela. Em contrapartida 16% discordam totalmente e 18% discordam em parte.

TABELA 13 – SENTIMENTO DE CULPA SE DEIXAR A UFCG

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFCG agora.	1	Discordo totalmente	7	16%	7
	2	Discordo em parte	8	18%	16
	3	Não discordo, nem concordo	2	4%	6
	4	Concordo em parte	11	24%	44
	5	Concordo totalmente	17	38%	85
	Total			45	100%
Média					3,5

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Sendo a média de comprometimento normativo nesta questão de 3,5, o grau de comprometimento pode ser considerado moderado com relação ao sentimento de culpa do funcionário por deixar a instituição. O funcionário compromete-se com a organização por crer que tem o dever, a obrigação moral de fazer o que lhe é proposto por ela (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997). Pode-se inferir dessa forma que os servidores têm, conforme prega a teoria, obrigação moral moderado com relação à organização.

A segunda assertiva: “Eu não deixaria a UFCG agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui” resultou em 15% dos respondentes que concordam totalmente com essa assertiva e 33% que concordam em parte. Eles acreditam que o correto é ser comprometido com a UFCG e não abandoná-la, sob pena de sentirem remorso por tal ato.

TABELA 14 – OBRIGAÇÃO MORAL COM AS PESSOAS DA INSTITUIÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu não deixaria a UFCG agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	1	Discordo totalmente	12	26%	12
	2	Discordo em parte	8	17%	16
	3	Não discordo, nem concordo	4	9%	12
	4	Concordo em parte	15	33%	60
	5	Concordo totalmente	7	15%	35
	Total		46	100%	135
Média					2,9

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Há um sentimento de culpa, quando pensam ou planejam se desligar da mesma conforme escreve Meyer e Allen (1991 apud ROWE; BASTOS, 2007). Isso reflete também a idéia de Spector (2006) de que o indivíduo acredita, baseando-se em suas crenças, que deve ser comprometido com a instituição por ser esse seu ato uma coisa correta a se fazer.

Entretanto, do lado oposto, 26% de servidores discordam totalmente e 17% discordam em parte dessa afirmação. Conforme se observa na Tabela 14, para esta questão, a média de comprometimento normativo foi 2,9. Segundo os critérios da escala adotada, esta média é considerada fraca, ou seja, os servidores não se sentem moralmente obrigados a permanecerem na instituição por causa dos seus colegas de trabalho, e se precisarem deixar a organização o fará sem remorso, pois não há nada que os impeça.

A terceira afirmativa: “Eu me sentiria culpado se deixasse a UFCG agora”, obteve 33% de respostas discordando totalmente e 11% discordando em parte, podendo-se inferir que para estes servidores o enfoque normativo não se faz presente. Em contrapartida, 15% responderam que concordam totalmente com essa afirmativa e 28% que concordam em parte, levando-se a observar que estes servidores se sentiriam culpados se abandonassem a instituição agora. Essa culpa advém do sentimento moral que esses servidores carregam dentro de si de que é errado deixar a instituição.

TABELA 15 – SENTIMENTO DE CULPA SE DEIXAR A UFCG

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu me sentiria culpado se deixasse a UFCG agora.	1	Discordo totalmente	15	33%	15
	2	Discordo em parte	5	11%	10
	3	Não discordo, nem concordo	6	13%	18
	4	Concordo em parte	13	28%	52
	5	Concordo totalmente	7	15%	35
	Total		46	100%	130
Média					2,8

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

A média de comprometimento normativo nesta questão, de acordo com a Tabela 15, pode ser considerada fraca, pois obteve um índice de 2,8. Assim, percebe-se que não há um sentimento de culpa nestes que concordam com a assertiva quando pensam ou planejam se desligar da mesma conforme escreve Meyer e Allen (1991 apud ROWE; BASTOS, 2007).

Na quarta afirmativa como apresentada na Tabela 16: “Eu sinto obrigação em permanecer nesta instituição”, percebe-se que 13% dos respondentes concordam totalmente e 36% concordam em parte com a assertiva, podendo-se inferir que parte dos servidores sente-se obrigados a permanecer na UFCG, e se sentiriam culpados caso precisassem se desligar dela.

Em contrapartida, existe uma parcela de 36% que discorda totalmente dessa afirmativa e 7% discorda em parte, ou seja, estes não se sentem obrigados a permanecer na instituição e se permanecem é porque assim o querem, assim o desejam.

TABELA 16 – OBRIGAÇÃO DE PERMANECER NA INSTITUIÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu sinto obrigação em permanecer nesta instituição.	1	Discordo totalmente	16	36%	16
	2	Discordo em parte	3	7%	6
	3	Não discordo, nem concordo	4	9%	12
	4	Concordo em parte	16	36%	64
	5	Concordo totalmente	6	13%	30
	Total		45	100%	128
Média					2,8

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Esta assertiva representa a essência do que se pode chamar de comprometimento normativo, pois Meyer e Allen (1991 apud ROWE; BASTOS, 2007) o descrevem como o sentimento de obrigação por parte do servidor de continuar trabalhando na instituição. Há um dever moral do servidor que o obriga a permanecer na instituição e que o faz se sentir culpado quando visualiza a possibilidade de se desligar da mesma.

A média de comprometimento normativo foi 2,8 nesta questão. Segundo os critérios da escala adotada, esta média é considerada fraca. Assim, observa-se que os servidores não estão na instituição somente pela obrigação de permanecer.

A quinta assertiva “Esta instituição merece minha lealdade”, recebeu 85% de respostas concordo totalmente, contrastando com 9% que discordam totalmente.

TABELA 17 – LEALDADE À INSTITUIÇÃO

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Esta instituição merece minha lealdade.	1	Discordo totalmente	2	4%	2
	2	Discordo em parte	1	2%	2
	3	Não discordo, nem concordo	1	2%	3
	4	Concordo em parte	3	7%	12
	5	Concordo totalmente	39	85%	195
	Total			46	100%
Média					4,7

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

Conforme se observa na Tabela 17, para esta questão, a média de comprometimento normativo foi 4,7. Segundo os critérios da escala adotada, esta média é considerada forte.

Diante desses índices conclui-se que a grande maioria dos servidores sente que a UFCG merece sua lealdade. Organ e Paine (2000 apud REGO; CUNHA; SOUTO, 2007, p. 07) dizem que: “é provável que as pessoas que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização (laço normativo) tendam a adotar comportamentos positivos”. Para esses estudiosos, sentimentos como estes podem não resultar no mesmo entusiasmo e envolvimento produzidos pelo laço afetivo. Conseqüentemente, os resultados organizacionais positivos passam a

ser menos percebidos. Isso ocorre porque não há apego emocional, como acontece no laço afetivo, mas um sentimento de dever e obrigação para permanecer na instituição (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

A sexta assertiva, de acordo com a Tabela 18: “Eu devo muito a UFCG”, representa muito da essência do comprometimento normativo, pois ela revela o sentimento de obrigação do servidor de permanecer na instituição. Há nele um sentimento de dívida moral para com a instituição que o obriga a permanecer nela de acordo com o que Meyer e Allen (1991 apud ROWE; BASTOS, 2007) dizem na descrição do seu modelo.

Observa-se que 63% dos servidores responderam que concordam totalmente com essa assertiva e 24% concordam em parte, quando no outro extremo, 9% responderam que discordam totalmente e 2% discordam em parte.

TABELA 18 – SENTIMENTO DE DEVER À UFCG

Assertiva	Escala	Variáveis	Quant. de Pessoas	%	Valor Total (ponto da escala x quantidade de pessoas)
Eu devo muito à UFCG.	1	Discordo totalmente	4	9%	4
	2	Discordo em parte	1	2%	2
	3	Não discordo, nem concordo	1	2%	3
	4	Concordo em parte	11	24%	44
	5	Concordo totalmente	29	63%	145
	Total			46	100%
Média					4,3

Fonte: Dados da pesquisa (2010).

A média de respostas para essa questão foi de 4,3, podendo-se considerar que para essa questão o grau de comprometimento normativo é considerado forte.

Assim, grande parte dos servidores da Biblioteca Central sente-se como devedores para com a UFCG. Há neles um sentimento de dívida moral com a instituição. Por se sentirem devedores, se obrigam a permanecer trabalhando nela como uma forma de pagar essa “dívida”.

A partir dos resultados apresentados nas Tabelas de 1 a 18, elaborou-se uma estrutura com os resultados gerais da pesquisa onde se apresenta os tipos de comprometimento, sua principal referência teórica e o índice encontrado que

representa o grau de comprometimento dos servidores da Biblioteca Central da UFCG. Estes dados estão dispostos na Tabela 19 a seguir:

TABELA 19 – ÍNDICES DE COMPROMETIMENTO NA UFCG

Tipo de Comprometimento	Referência	Índice de comprometimento
Afetivo	Desejo	4,2
Normativo	Obrigaçã	3,5
Instrumental	Necessidade	3,4

Fonte: Elaborada de acordo com o referencial e os resultados da pesquisa (2010).

Pode-se observar, baseando-se nestes dados, que o tipo de comprometimento preponderante entre os servidores pesquisados é o afetivo (relacionado ao desejo de permanecer na instituição). Há nesse empregado o sentimento de orgulho e satisfação de fazer parte do quadro de funcionários da organização. (BASTOS, BRANDÃO; PINHO, 1997). Em seguida o tipo normativo (relacionado à permanência na instituição por obrigaçã). Não há apego emocional por parte do funcionário, mas um sentimento de dever, obrigaçã para permanecer na instituição (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997) e por último o instrumental (relacionado à necessidade de permanecer na instituição). A pessoa deve permanecer na empresa porque necessita dos benefcios e do salário ou porque não consegue encontrar outro trabalho (SPECTOR, 2006). Meyer e Allen (1990 apud MEDEIROS et al, 2003, p. 194) escrevem: "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organizaçã porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados".

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações dependem essencialmente dos recursos humanos, pois eles passaram a ser o diferencial para o alcance do seu sucesso organizacional. Para isso é necessário ter e manter nos seus quadros funcionários criativos, qualificados, capazes de se adaptarem as mudanças, dedicados e engajados com a organização. Cabe, assim, à organização enfatizar a valorização e o comprometimento dos mesmos proporcionando um ambiente de trabalho que se traduza em envolvimento dos funcionários com os seus objetivos.

Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo geral investigar o tipo de comprometimento organizacional preponderante entre os servidores técnico administrativos da Biblioteca Central da UFCG e como objetivos específicos traçar um perfil sócio-demográfico e verificar os índices de comprometimento afetivo, instrumental e normativo dos servidores. Para tanto utilizou o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS; ENDERS 1998), que é composto por três dimensões básicas: a afetiva, a instrumental e a normativa.

Quanto ao perfil sócio-demográfico dos servidores, constatou-se por meio da leitura dos dados que há uma preponderância do sexo feminino (segundo a maioria das pesquisas, o comprometimento organizacional é mais elevado entre as mulheres). Quanto a distribuição dos servidores por função, percebe-se que o percentual de Assistente em Administração predomina entre as demais. O grau de instrução predominante é o superior completo, sendo esse índice de escolaridade considerado bom. Percebe-se ainda, predominância de casados, revelando indivíduos que teriam, a princípio, mais comprometimento com o trabalho, condição esta relacionada à preocupação com a manutenção da família. Os resultados referentes ao tempo de trabalho na UFCG mostraram que 85% dos servidores estão a mais de 10 anos trabalhando na instituição e 63% estão a mais de 10 anos na Biblioteca Central. Há relação entre maior tempo na organização e maior comprometimento com a mesma.

Respondendo ao segundo objetivo específico, de verificar o índice de comprometimento afetivo, constataram-se, primeiro, que as assertivas relacionadas

ao comprometimento afetivo foram todas confirmadas, pois os números de respostas obtidas dos servidores tiveram os maiores percentuais nos itens “concordo totalmente” ou “concordo em parte”. Segundo, que este obteve uma média de comprometimento de 4,2, considerada forte, segundo a escala de verificação do grau de comprometimento, que considera índices acima de 4 como forte.

Como resposta ao terceiro objetivo específico, o comprometimento normativo obteve uma média de 3,5, considerada moderada, segundo a citada escala, que estabelece índices de 3 até 4 como moderado. Não há no funcionário um grande sentimento de dívida moral com a instituição que o obriga a permanecer nela e sentir-se culpado, apreensivo e preocupado quando pensa ou planeja sair dela.

Por último, respondendo ao quarto objetivo específico, o comprometimento instrumental obteve um índice de 3,4, também considerado moderado. Nesse caso, significa que os funcionários não ficam na instituição somente por obrigação, para não perder os benefícios adquiridos ao longo dos anos de trabalho nesta.

Feito isto, o objetivo geral foi respondido, ou seja, o tipo de comprometimento organizacional preponderante entre os servidores técnico administrativos da Biblioteca Central da UFCG, dentre os três apresentados, é o afetivo, que obteve um índice de 4,2. Isto significa que a maioria dos servidores está emocionalmente vinculada a UFCG, havendo assim um forte vínculo entre os servidores e a instituição.

Embora o componente afetivo tenha sido o preponderante, pode-se observar que o componente instrumental obteve um índice moderado, quando o ideal seria que esse índice fosse fraco, pois quanto mais baixo a média desse fator, melhor, devido ao fato de que o componente instrumental leva o indivíduo a ser descompromissado com a instituição, ser relapso com suas obrigações funcionais, condicionado a fazer somente o que lhe é obrigado, não se empenhando no seu trabalho. O seu interesse na instituição é financeiro, ou seja, permanece nela por necessidades financeiras e por falta de opção melhor.

5.1 Limitações e Sugestões da Pesquisa

Como limitação para essa pesquisa verifica-se que a revisão da literatura ficou limitada em virtude de existir uma quantidade resumida de material teórico que aborde o Comprometimento Organizacional a nível nacional. Talvez esse fato se deva ao próprio tema em questão, pela sua complexidade e também pelo fato dos estudos aqui no Brasil serem relativamente recentes e as pesquisas existentes estarem mais focadas na área da Psicologia.

Por ser esta pesquisa um estudo de caso, esta também se constituiu uma limitação para o estudo, pois os resultados encontrados se limitam a própria instituição pesquisada, no caso, a Biblioteca Central da UFCG, não podendo ser generalizado para outras instituições. Sugere-se assim que ela seja aplicada em um número maior de organizações por meio de um estudo multicaseos.

Sabe-se agora, um pouco mais sobre o tema comprometimento organizacional, cabendo ressaltar que essa pesquisa não teve a pretensão de esgotar esse tema, por isso sugere-se também que ela seja reaplicada em organizações de diferentes segmentos, havendo também a possibilidade de se verificar outras abordagens ou enfoques do comprometimento.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, maio/ago. 2000.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: TRABALHO, organizações e cultura. São Paulo, 1997. Disponível em: <<http://www.infocien.org/Interface/Colet11.htm>>. Acesso em: 05 de mar. 2010.

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

_____. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 2, n.1, p. 73-90, abr. 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no seu cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, p. 37-47, abr. 1994. Disponível em: <<http://pepsic.homolog.bvsalud.org/pdf/tp/v2n1/v2n1a04.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2010.

BOTELHO, R. D. **Comprometimento organizacional**: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 2009. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 1990.

BRASIL. Decreto nº 4.836 - de 9 de setembro de 2003. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10, set. 2003. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/23/2003/4836.htm>>. Acesso em: 04 out. 2010.

BRASIL. Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10, abril 2002. Disponível em: <<http://www.dca.ufcg.edu.br/normas/L10419.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1.

COSTA, F. J. **Processo geral de desenvolvimento de escalas**. Fortaleza, 2010. Mimeografado.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GÓIS, M. **O que é comprometimento?: pare de acreditar em historinhas bobas e comprometa-se**. Disponível em: <<http://portal.mauriciogois.com.br/imagens/conteudo/doc1245252336682.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2010.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LEITE, C. F. F. L. **Comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma Universidade Estadual**. 2004. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

LEITE, N. R. P. **Comprometimento e gestão de pessoas em empresas brasileiras com estruturas organizacionais remotas**. 2008. 271 f. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo.

LEMOS D. M. R.; MARTINS, P. de O. Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre o variável comportamento da chefia nas demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira capixaba. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1, CD-ROM.

MANGUE, M. V.; CRIVELLARI, M. H. T. Informatização e organização do trabalho em bibliotecas universitárias: estudo comparado entre Brasil, Moçambique e África do Sul. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia**, Florianópolis, n. 1, p. 147-163, 1996. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/351/419>>. Acesso em: 02 jan. 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração)-Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out./dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1998.

MORAIS, J. H. M. de. **Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo hierárquico multinível no sistema público de ensino da Bahia.** 2004. 280 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)-Programa de Pós-Graduação do Departamento de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. Comportamento organizacional. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 5, p. 1-15. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/gestao/capital_humano.pdf> Acesso em: 13 jan. 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Organização e/ou carreira?: comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: EnANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE**, v. 6, n. 2, jul./dez. 2007. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/3840.pdf>>. Acesso em: 07 jan. 2011.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão.** 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SOARES, E. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXOS

ANEXO A – SOLICITAÇÃO

Prezado (a) Colaborador (a),

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o tipo de comprometimento organizacional preponderante entre os servidores técnico administrativos da Biblioteca Central da UFCG e faz parte da monografia do Curso de Especialização em Gestão e Administração Pública da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.

- Solicitamos a sua colaboração para responder a um questionário com 18 questões de múltipla escolha, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em monografia de especialização. Garantiremos o sigilo de suas respostas.
- Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador (a).
- Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.
- A pesquisa está sob a orientação da Professora Islânia Andrade de Lira Delfino, Professora da UFCG – Campus de Sousa -PB.

Agradecemos imensamente o seu apoio e colaboração e nos colocamos a sua disposição para quaisquer esclarecimentos por intermédio do e-mail (ssintique@hotmail.com).

Atenciosamente,

Maria Pereira da Silva

Assistente em Administração – UFCG

ANEXO B – QUESTIONÁRIO**PARTE I – DADOS DO RESPONDENTE**

1.1 Gênero:

- 1. () Masculino
- 2. () Feminino

1.2 Função

- 1. () Bibliotecária-documentalista
- 2. () Assistente em Administração
- 3. () Outros

1.3 Grau de instrução:

- 1. () Primeiro grau incompleto
- 2. () Primeiro grau completo
- 3. () Segundo grau incompleto
- 4. () Segundo grau completo
- 5. () Superior incompleto
- 6. () Superior completo
- 7. () Pós-Graduado

1.4 Estado Civil

- 1. () Solteiro(a)
- 2. () Casado(a)
- 3. () Divorciado (a)
- 4. () Viúvo (a)

1.5 Número de filhos

- 1. () Sem filhos
- 2. () 1 filho
- 3. () Entre 1 e 3 filhos
- 4. () Mais de 3 filhos

1.6 Há quanto tempo trabalha na UFCG?

- 1. () Menos de 1 ano
- 2. () Entre 1 e 3 anos
- 3. () Entre 4 e 6 anos
- 4. () Entre 7 e 9
- 5. () Mais de 10 anos

1.7 Há quanto tempo trabalha na Biblioteca Central?

- 1. () Menos de 1 ano
 - 2. () Entre 1 e 3 anos
 - 3. () Entre 4 e 6 anos
 - 4. () Entre 7 e 9
 - 5. () Mais de 10 anos
-

PARTE II – ESCALA DE COMPROMETIMENTO

1 - Discordo Totalmente	2 – Discordo em parte	3 - Não discordo, nem concordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
1.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFCG agora			
2.	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim			
3.	Eu sinto um forte senso de integração com a minha Instituição			
4.	Se eu decidisse deixar a UFCG agora, minha vida ficaria bastante desestruturada			
5.	Eu não deixaria a UFCG agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui			
6.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira na UFCG			
7.	Na situação atual, ficar na UFCG é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo			
8.	Eu realmente sinto os problemas da UFCG como se fossem meus			
9.	Eu me sentiria culpado se deixasse a UFCG agora			
10.	Eu me sinto como uma pessoa de casa na UFCG			
11.	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim, deixar a UFCG agora			
12.	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas			
13.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar			
14.	Eu sinto obrigação em permanecer nesta instituição			
15.	Eu me sinto emocionalmente vinculado a UFCG			
16.	Esta instituição merece minha lealdade			
17.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFCG			
18.	Eu devo muito a UFCG			

**Por favor, verifique se todos os itens foram respondidos.
Obrigada pela sua colaboração!**