

# *Comprometimento organizacional em uma instituição universitária \**

## **Margarida Guimarães Andrade Brandão**

Técnica em assuntos educacionais do Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público da Universidade Federal da Bahia — ISP/UFBa —, Pesquisadora do Núcleo de Política e Administração em C&T — NACIT/ISP/UFBa —, Mestre em Administração

## **Antonio Virgílio Bittencourt Bastos**

Professor Adjunto do Departamento de Psicologia e de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Bahia, Pesquisador do Núcleo de Política e Administração em C&T — NACIT/ISP/UFBa —, Mestre em Educação, Doutorando em Psicologia Organizacional

---

### *Resumo*

---

Neste artigo relata-se pesquisa desenvolvida junto a servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, buscando compreender fatores associados ao nível de comprometimento com a instituição. O estudo de antecedentes de comprometimento pode auxiliar nas decisões políticas quanto ao gerenciamento dos recursos humanos. A pesquisa abrangeu amostra de 313 servidores de distintos cargos e segmentos da administração, sendo os dados coletados através de entrevistas. Os resultados revelaram níveis moderadamente elevados de comprometimento e os produtos das análises de regressão mostraram como antecedentes mais significativos para explicá-los a oportunidade de crescimento profissional, a centralidade do trabalho na vida do servidor e a qualidade da supervisão recebida.

### **Palavras-chave:**

- comprometimento organizacional
- recursos humanos na administração pública
- servidores públicos
- atitudes no trabalho

---

\* Este artigo tem por base a Dissertação de Mestrado **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária**, realizada sob a orientação do co-autor e defendida pela autora em 1991 na Universidade Federal da Bahia.

## INTRODUÇÃO

Tem sido debitada ao servidor público, historicamente, grande parcela da responsabilidade pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado. Fatores como o clientelismo, o patrimonialismo, o paternalismo, **marcas registradas de nascimento** da nossa administração pública, ajudaram a cristalizar imagens de desqualificação, ociosidade, incompetência, descompromisso, entre outras, como componentes da representação social do servidor público.

A multideterminação do comportamento humano no âmbito das organizações torna extremamente complexa a tarefa de identificar os fatores associados aos padrões de conduta que geram imagens sociais tão negativas como as apontadas. Neste sentido, o comportamento do servidor não pode ser entendido fora dos contextos social, econômico e político condicionantes da administração pública.

Desde seus primórdios, o aparelho administrativo foi marcado por filosofia excessivamente centralizadora, regulamentadora e controladora. Observa-se, persistentemente, a tendência histórica de o Estado intervir na vida da comunidade, regulamentando qualquer atividade pública e privada, cerceando, fiscalizando e controlando. Esses traços essenciais, aliados aos contextos sociais e econômicos sempre complexos e desafiadores, são importantes à compreensão do papel reservado aos recursos humanos no aparelho administrativo público.

A atenção dada aos recursos humanos na administração pública sempre esteve aquém do mínimo necessário, embora as múltiplas tentativas de reforma administrativa das últimas décadas defendessem, invariavelmente, bandeiras como as de profissionalização do servidor, sistema único de classificação de cargos, mecanismos explícitos de admissão e promoção. Análise das trajetórias das tentativas de reforma administrativa (Wahrlich, 1974, 1983; Paiva Neto, 1974; Mitraud, 1976; Mendonça, 1986) deixa claras as dificuldades de implantar, efetivamente, conjuntos diversificados de medidas preconizadas para superar os problemas de deficiência de desempenho, motivação e perda de servidores qualificados para o setor privado. Várias medidas ocorreram, até mesmo na esfera de treinamento/qualificação (inclusive com a criação de instituições e escolas voltadas para tal fim), sem haver mudanças perceptíveis no desempenho do servidor em seu conjunto. Em síntese, apesar de concebidas a partir de modelos teóricos predominantes em cada época, nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no serviço público.

Nesse quadro geral incluem-se, certamente, as instituições universitárias públicas. A estrutura tradicional que lhes caracterizou o surgimento (aglomerado de instituições antes isoladas) sofreu o impacto e as

pressões dos desenvolvimentos científico e tecnológico, incorporando à universidade especificidade própria e complexidade elevada.

Segundo Fedrickson (1986, *apud* Leitão, 1990), essa alta complexidade constitui "sua dimensão estrutural mais relevante. A variedade e a quantidade (porte da organização) de áreas de conhecimento e especialização com que lidam seus profissionais dão uma grande diferenciação, sobretudo horizontal, a essas organizações, o que dispersa o poder e torna difícil a coordenação e o controle das decisões, requerendo um processo decisório descentralizado (...), mais interativo e político".

Essa especificidade requer modelos administrativos adequados e corpo de servidores capaz de contribuir para a consecução dos complexos objetivos organizacionais. No entanto, as universidades, em geral, adotam o modelo burocrático, excessivamente formalizado e centralizado. Por outro lado, a baixa remuneração, especialmente para funções tecnocientíficas, assessoria e direção, bem como o não oferecimento de incentivos para a auto-realização do servidor, tornam difícil reter o pessoal qualificado. Mais do que isso, como afirma Campos (1990), o problema reside em sua incapacidade de estimular seus servidores a continuarem bons empregados. Tais discrepâncias, logicamente, traduzem-se em deficiência no desempenho.

Como salienta Abranches (1977), os estudos sobre o comportamento administrativo têm enfatizado com exagero os aspectos organizacionais e estruturais, em detrimento do psicossocial. Sem desconsiderar a importância dos primeiros, o estudo do comportamento da administração pública deve ultrapassar os limites formais e buscar "seu objeto na teia de relações sociais não-formalizadas que alimenta a dinâmica organizacional. [... Podendo-se...] chegar a uma explicação adequada, por meio da combinação destes elementos com as variáveis individuais, obtendo, assim, o conteúdo do próprio comportamento e da topologia de relações, transações e contratos que se formam dentro da organização".

Entre as características individuais de impacto no desempenho, investigadas com maior intensidade a partir dos anos 70, encontra-se o constructo de comprometimento organizacional.

A maioria dos estudiosos concebe o comprometimento envolvendo alguma forma de laço psicológico entre pessoas e organizações. Buchanan (1974) relacionou algumas definições clássicas. Lyman & Porter observaram-no como a boa vontade do empregado que se esforça no interesse da organização e a aceitação de seus maiores objetivos e valores. Sheldon considerou-o como a avaliação positiva da organização e a intenção de trabalhar para alcançar seus objetivos. Kantor definiu-o como a boa vontade de protagonistas sociais para dar energia e lealdade à

organização. Hrebiniak & Alluto consideraram-no como a relutância em deixar a organização para buscar salário, *status* ou liberdade profissional ou melhor ambiente de trabalho.

Muitos outros autores propuseram definições e instrumentos para avaliar o comprometimento organizacional. Mowday, Porter & Steers (1982), após ampla revisão dessa literatura, definiram-no como "a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização particular" que se expressa em três dimensões:

- fortes crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;
- desejo de exercer considerável esforço em favor da organização;
- forte desejo de manter-se como membro da organização.

A definição e a escala propostas por esses autores tornaram-se as mais utilizadas em pesquisas sobre o tema.

Comprometimento organizacional tem sido estudado mais intensamente como preditor de absenteísmo e rotatividade. Seus antecedentes constituem amplo leque de variáveis que, segundo Mowday, Porter & Steers (1982), podem ser agrupadas em: variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais), experiências no trabalho e características organizacionais. A literatura aponta, ainda, fatores extra-organizacionais como alternativas de emprego e grupos de referência fora da organização (Dornstein & Matalon, 1989).

A extensa literatura sobre os antecedentes de comprometimento não permite revisão exaustiva neste momento. Entretanto, como afirma Mottaz (1988), pouca concordância existe sobre os determinantes do comprometimento, sendo a maioria dos resultados ainda inconsistente. Isto se deve, em parte, à existência de distintos modelos teóricos que conduzem à escolha de conjuntos de antecedentes diversificados. A abordagem proposta por Mowday, Porter & Steers (1982) — comprometimento como um vínculo afetivo — distingue-se, por exemplo, da abordagem **calculativa** ou **instrumental** em que o comprometimento é visto como produto das trocas efetivadas com a organização (sistemas de recompensas).

Mathieu & Zajac (1990) apresentam uma meta-análise resumindo, entre outros, os resultados de pesquisas sobre os antecedentes de comprometimento. Nesse trabalho, pode-se ter acesso a uma visão global na qual, consistentemente, variáveis são encontradas como relacionadas a níveis de comprometimento. Dentre as características pessoais, as idades elevadas associam-se aos níveis mais altos de comprometimento, assim como a adoção de valores integrantes da **ética protestante do trabalho**. A correlação positiva mais elevada ocorre, contudo, com relação à

percepção do indivíduo quanto à sua competência pessoal. Relativamente às características do trabalho, há correlações positivas significativas com variedade, caráter não-rotineiro e escopo do trabalho; no entanto, é reduzida a correlação com autonomia. Várias características das relações grupo-liderança mostram-se positivamente associadas ao comprometimento: interdependência das tarefas, comunicação do líder, estilo participativo, comportamentos de estruturação e consideração do líder. Observam-se, também, correlações negativas moderadas entre comprometimento e ambigüidade, conflito e sobrecarga do papel. As correlações entre comprometimento e características organizacionais (tamanho, centralização) são praticamente nulas.

Existem vários estudos que apresentaram ou testaram modelos teóricos mais refinados sobre comprometimento (Mathieu & Hamel, 1989; Mathieu, 1988; DeCotiis & Summers, 1987). Nessas pesquisas os autores recorreram a técnicas estatísticas que permitiram análises de trajetória das influências de conjunto de variáveis sobre o nível de comprometimento. Esses modelos, todavia, bastante diversificados entre os estudos e entre os grupos ocupacionais investigados, não permitem, ainda, conclusões mais amplas sobre como as variáveis pessoais e organizacionais interagem na determinação dos níveis de comprometimento da força de trabalho.

Outro conjunto importante de estudos constitui-se de análises longitudinais (Mowday, Porter & Steers, 1982; Bateman & Strasser, 1984; Meyer & Allen, 1988) que buscam estabelecer vínculos causais entre antecedentes e comprometimento. Mowday, Porter & Steers, por exemplo, identificaram distintos antecedentes para momentos específicos da inserção do trabalhador na organização. O comprometimento inicial é afetado por características pessoais, expectativas sobre o trabalho e características da escolha do mesmo. Durante o período experimental, ele é influenciado por experiências pré-emprego, experiências iniciais no trabalho, supervisão, grupo de trabalho, salário, características da organização, nível de responsabilidade assumido e disponibilidade de outros empregos. Fatores como tempo de serviço, investimentos, mobilidade no trabalho, envolvimento sociais, exercem maior impacto sobre o comprometimento no longo prazo.

Examinando a literatura podemos concluir, como Guest (1991), que dois conjuntos de antecedentes parecem ter claras implicações para a gestão ou as políticas organizacionais que procuram gerar ou ampliar o comprometimento. O primeiro diz respeito à importância de serviços ajustados às expectativas dos indivíduos que apresentam padrões diferenciados de envolvimento com o trabalho. Isto demanda da gerência grande cautela com as etapas de recrutamento, seleção e socialização. O segundo conjunto de variá-

veis aponta para o **desenho** do trabalho, pois o comprometimento parece ser mais elevado entre os ocupantes de cargos com maior escopo, envolvendo maior responsabilidade e possibilidade de auto-expressão.

Quanto ao comprometimento na administração pública, especificamente, a literatura aponta alguns poucos trabalhos, resultantes de pesquisas. Apenas um deles foi realizado no Brasil (Borges-Andrade, Afanasieff & Silva, 1989).

O estudo de Cherniss & Kane (1987) refere-se a três tendências significantes que têm caracterizado o trabalho nos países industrializados nas últimas décadas: proliferação de ocupações profissionais; ampliação e diversificação das funções de governo, gerando aumento da força de trabalho civil; Estado como o maior empregador desses profissionais. Em decorrência, o profissional do setor público tornou-se um ator significativo da sociedade moderna. Motivação, moral e desempenho desses profissionais constituem problema social contemporâneo importante. Segundo Sarason (*apud* Cherniss & Kane, 1987), eles aproximam-se do trabalho, no início, com altas expectativas referentes a autonomia e auto-realização. Entretanto, normalmente deparam-se com tarefas rotineiras, altamente burocratizadas, com controles rígidos e objetivos mal definidos. Ponto de vista oposto é apresentado por autores como Bartol, Gurin, Verlof & Feld, Van Fossen, citados por Cherniss & Kane (1987). Para esses autores, o trabalho no setor público é menos frustrante e mais gratificante do que em outros com menor *status* ocupacional. Entre os resultados encontrados, Cherniss & Kane apontam: servidores de maior *status* revelam-se menos comprometidos e o maior comprometimento associa-se aos níveis mais elevados de aspiração por auto-realização através do trabalho.

Segundo Romzek (1990), as agências públicas têm pouca influência no desenvolvimento de vínculos baseados em **trocas/investimentos** do servidor (não existe liberdade para estabelecer benefícios ou recompensas que ampliem seu vínculo com a organização, por estes serem fixados legalmente). Contudo, os gerentes podem influir nesse processo de comprometimento através de fatores como a cultura do órgão, os processos de socialização e a capacidade para realizar as expectativas do empregado com relação ao emprego. A autora destaca como elemento importante o fato de os supervisores demonstrarem-se comprometidos com seus subordinados.

Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989) assinalam que o estudo do comprometimento em instituições públicas se revela importante, não apenas pelo interesse teórico, mas sobretudo por razões práticas. "Estas instituições são financiadas com recursos públicos e suas atividades visam a benefícios para o bem comum. Assim, é de interesse identificar quais

são as condições que favorecem o comprometimento dos empregados de tais instituições e implementá-las, para que os investimentos feitos nestas instituições tenham retorno para a sociedade".

No caso das universidades públicas, tão intensamente questionadas em seu desempenho e atacadas quanto ao seu papel social, a compreensão dos determinantes de comprometimento reveste-se da maior importância. Tal compreensão pode gerar medidas que, ampliando o comprometimento de seu corpo de servidores, resgatem sua imagem de instituição indispensável à comunidade e ao desenvolvimento autônomo do país.

Neste artigo busca-se contribuir no sentido de identificar fatores antecedentes associados a níveis de comprometimento de servidores técnico-administrativos de uma instituição federal de ensino superior.

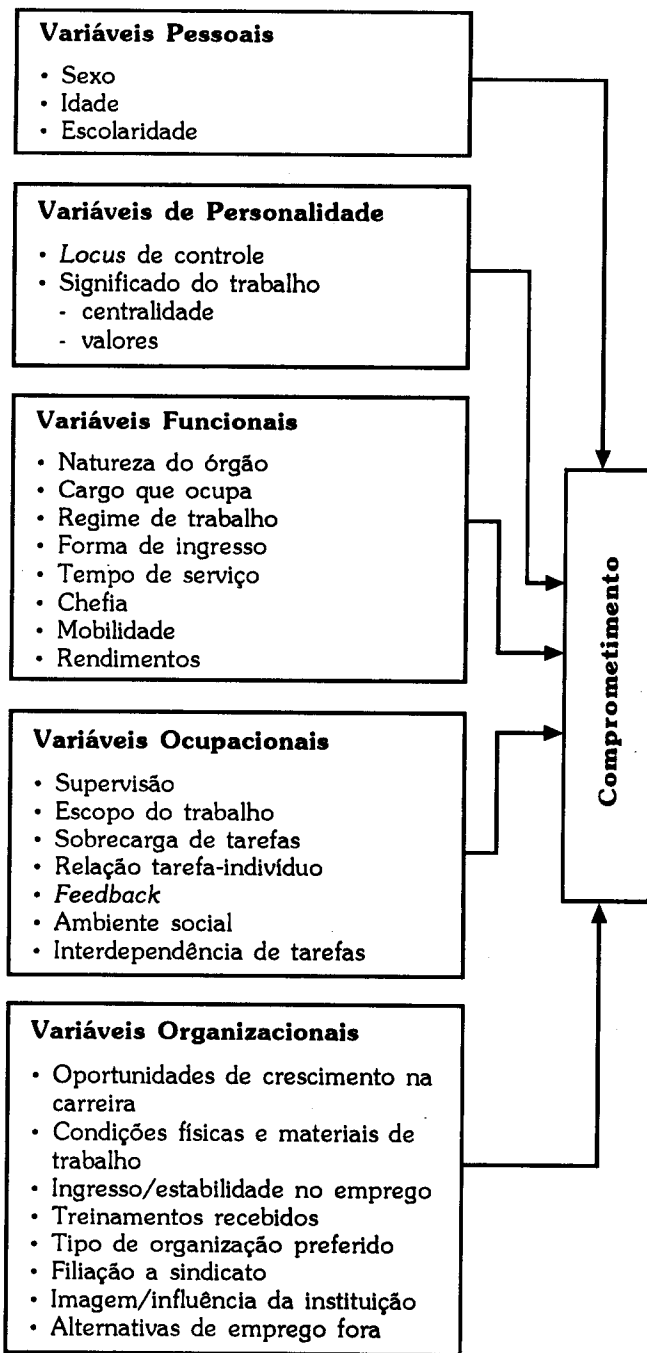
## METODOLOGIA

### Modelo teórico — delimitação do objeto de estudo

Na figura 1 encontra-se o conjunto de variáveis — pessoais, funcionais, de personalidade, ocupacionais e organizacionais — utilizado para análise dos determinantes do comprometimento junto aos servidores. Tal modelo é uma adaptação daquele apresentado e aplicado a servidores de uma instituição pública de pesquisa agropecuária por Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989). O vasto número de variáveis deve-se ao fato de buscar-se explorar possíveis relações, mais do que testar hipóteses específicas, pela inexistência de pesquisa anterior no Brasil, especialmente na administração pública. A construção do modelo procurou atender ao pressuposto de a compreensão do comportamento humano nas organizações requerer múltiplos níveis de análise.

O **comprometimento organizacional** foi mensurado através de escala proposta por Mowday, Porter & Steers (1982), na qual constam 15 itens e escores variando de 1 (baixo comprometimento) a 7 pontos (alto comprometimento).

Dentre as variáveis de personalidade, **locus de controle** foi avaliada pela escala proposta por Spector (1988) que trabalha com duas dimensões: internalidade (crença no controle pelo indivíduo das fontes de seus reforçamentos) e externalidade (crença em que o acontecido com ele no trabalho deve-se a sorte, acaso ou influência de pessoas poderosas). **Significado do trabalho** foi medido com base nos itens propostos pelo *MOW International Research Team* (1987), envolvendo avaliação da centralidade do trabalho na vida do indivíduo, comparativamente a outros aspectos como família, religião etc., e produtos valorizados do trabalho. Para avaliar os valores relativos ao trabalho foi utilizada a escala proposta por



**Figura 1:** Modelo Teórico — Antecedentes de Comprometimento Organizacional

Wollack, Goodale, Witjing & Smith (1971), trabalhando com três grandes categorias de valores: intrínsecos (orgulho do trabalho, atividade, envolvimento), extrínsecos (ganhos e *status*) e mistos (ascensão).

As demais variáveis integrantes do modelo foram avaliadas através de itens específicos, adaptados de Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989) ou construídos para efeito desta pesquisa.

## Características da amostra

Baseada na população de servidores técnico-administrativos da Universidade, foi selecionada amostra estratificada por níveis ocupacional e da administração. Do total previsto de 364 sujeitos, trabalhou-se com 313 servidores assim distribuídos quanto às suas características pessoais e funcionais:

- predomínio do sexo feminino (67,4%);
- idade média de 38,6 anos (desvio padrão de 9,98);
- escolaridade predominante de segundo grau completo (42,9%), vindo a seguir os grupos com curso universitário e/ou pós-graduação (38,5%) e com primeiro grau (18,6%);
- quanto ao órgão, 28,8% pertencem à administração central, 37,1% aos órgãos suplementares e 34,2% às unidades de ensino.

## Procedimento

Trabalhou-se com questionário composto por itens basicamente fechados, embora os dados tenham sido coletados através de entrevistas em que o entrevistador, especialmente treinado, registrou as informações de cada respondente. As entrevistas ocorreram no próprio ambiente de trabalho, durante o horário de expediente.

Os dados foram codificados e preparados para análise estatística, tendo-se utilizado o SPSS para calcular frequências, correlações e, finalmente, análises de regressão múltipla. Na análise de regressão usou-se a técnica *stepwise*, selecionando automaticamente, para inclusão nas equações, as variáveis que melhor explicavam a variação global da medida de comprometimento. Nas análises de regressão foram utilizadas somente as variáveis com correlações lineares significativas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após os dados descritivos sobre o nível de comprometimento dos servidores, serão apresentados os resultados obtidos com as análises de regressão múltipla. As equações resultantes dessas análises possibilitaram identificar as variáveis do modelo teórico, construído com base na literatura, que se revelaram preditoras de comprometimento no plano empírico. No relato desses resultados, primeiramente serão mostrados dados referentes à amostra global e, em seguida, algumas análises por segmentos ou estratos da amostra.

### Nível de comprometimento do servidor com a universidade

O nível de comprometimento observado junto aos servidores revelou-se relativamente elevado. Conside-

rando que a pontuação poderia variar de 1 a 7, pouco mais de 1/3 da amostra apresentou escores entre 5 e 6, enquanto quase 30% do grupo situaram-se em faixa mais elevada, variando entre 6 e 7. Entretanto, contingente de aproximadamente 40% dos pesquisados mostrou níveis medianos ou baixos de comprometimento.

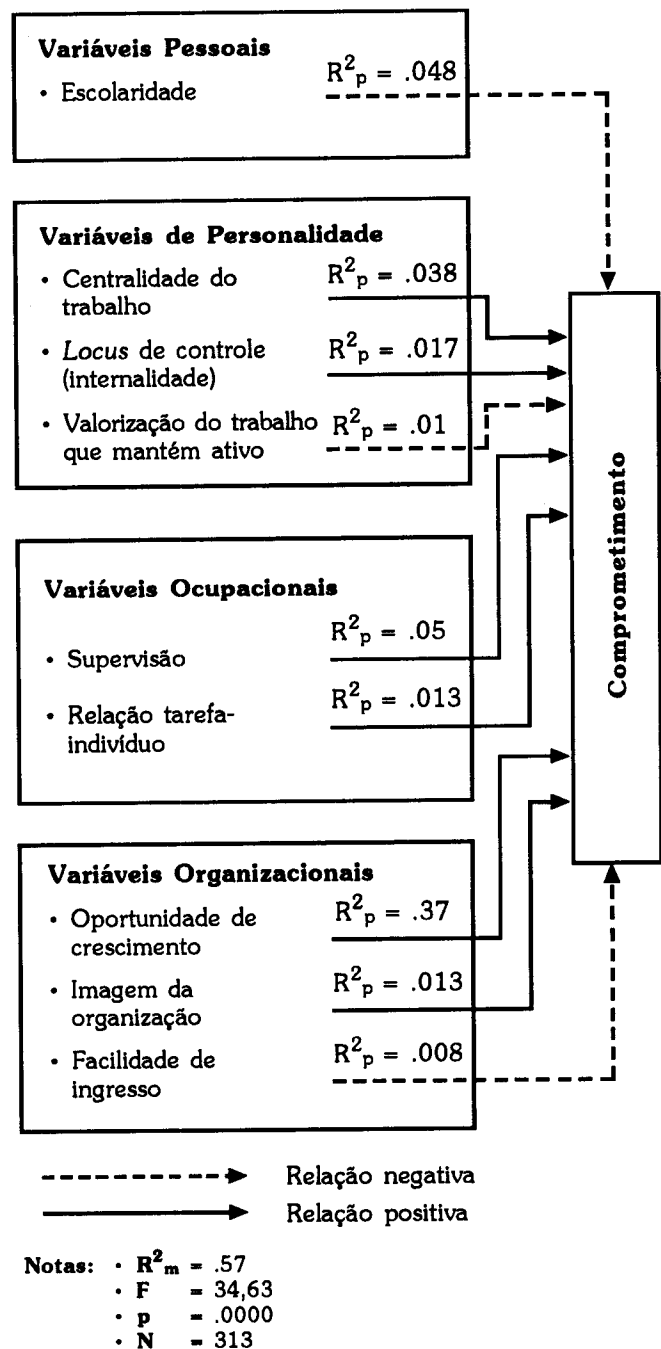
Assim, a distribuição dos servidores por níveis de comprometimento revelou-se deslocada para o extremo positivo da escala, confirmada pelos seguintes dados descritivos: média = 5,32; moda = 5,76; *skewness* = -.61. Encontrou-se, também, desvio padrão moderado (1,1) revelando haver, apesar de média elevada, importante segmento da população com resultados mais baixos.

O uso predominante de técnicas estatísticas mais avançadas, a exemplo de análises de regressão, faz com que muitos estudos não relatem dados descritivos sobre os níveis de comprometimento das amostras estudadas. Entretanto, estudos que utilizaram esse instrumento de mensuração e, ao mesmo tempo, apresentaram tais dados encontraram médias em torno ou menores de 5,0. Bateman & Strasser (1984) constataram em uma amostra de enfermeiras média de 4,82; Aryee & Heng (1990), médias variando de 4,7 a 5,0 junto a supervisores e empregados de uma empresa de serviços e em uma indústria, com desvios padrão em torno de .65. Mathieu & Hamel (1989) encontraram junto a indivíduos de três organizações públicas, uma das quais universidade, comprometimento de 4,97 entre servidores administrativos e de 4,41 entre profissionais com nível superior.

### Determinantes do comprometimento na amostra global

Na figura 2 mostram-se os resultados da primeira análise de regressão, considerando a amostra de 313 servidores. No modelo empírico surgiu pelo menos uma variável de cada classe integrante do modelo teórico, com exceção das variáveis funcionais.

No total, as variáveis integrantes do modelo explicam 57% da variância, tornando-o significativo para  $F = 34,63$  e  $p = .0000$ . Constata-se a maior parte da variabilidade de comprometimento no conjunto de variáveis organizacionais, do qual se destaca com maior valor explicativo **oportunidade de crescimento**, representando 37% da variância. Isto sugere que o nível de comprometimento dos servidores aumentará na proporção direta em que a instituição lhes aumente as possibilidades de crescer profissionalmente. Surge, ainda, relacionada diretamente com comprometimento, a **imagem positiva** com relação à instituição, ou seja, considerarem-se trabalhando em instituição influente é importante para que se sintam comprometidos. Este dado coloca uma interrogação acerca dos prováveis efeitos sobre a força



**Figura 2:** Modelo Explicativo do Comprometimento Organizacional na Amostra Global de Servidores

de trabalho, tendo em vista a contínua crise enfrentada pela universidade e o progressivo questionamento de seu valor social. Em síntese, os servidores que percebem a instituição como importante e lhes garantindo condições adequadas para o trabalho e o crescimento profissional são os mais comprometidos com a Universidade. Ainda nesse conjunto de variáveis, **facilidade de ingressar** também foi incluída

no modelo, embora relacionada inversamente — quanto mais o servidor percebe ter sido fácil seu ingresso, menor é seu comprometimento.

Destacam-se, em seguida, três variáveis de personalidade que afetam o comprometimento. A **centralidade do trabalho na vida** explica 3,8% de comprometimento, em relação direta. Este dado corrobora os encontrados por Dubin, Champoux & Porter (1975) apontando apresentarem maior nível de comprometimento organizacional as pessoas cujo trabalho ocupava lugar central em suas vidas. A variável **locus de controle interno** também apresenta relação direta com comprometimento, embora em nível menos significativo. Tais dados são coerentes com os resultados de Luthans, Baack & Taylor (1987), nos quais pessoas mais **internas** buscam maior controle sobre seu ambiente e, em decorrência, apresentam-se mais comprometidas com seu trabalho.

Dentre as variáveis ocupacionais, encontrou-se relação positiva entre comprometimento e desempenho de tarefas percebidas como relacionadas à formação do servidor ou que lhe despertam interesse (essa variável explica 1,3% da variância de comprometimento). Maior peso na determinação do nível de comprometimento encontra-se na variável **supervisão**. Esta é, na realidade, a segunda grande variável explicativa de comprometimento — qualidade da relação servidor-supervisor (chefia). Tal resultado, coerente com dados da literatura, aponta a importância do desempenho das chefias imediatas na obtenção de trabalhadores mais comprometidos com a organização. Contrariamente ao constatado pela literatura, não foram registradas correlações significativas entre **escopo do trabalho** (definição clara das atividades, autonomia e caráter não-rotineiro das tarefas) e **nível de comprometimento** do servidor. Na meta-análise apresentada por Mathieu & Zajac (1990) a correlação entre essas duas variáveis ficou em torno de .50.

Das variáveis pessoais, apenas **escolaridade** integrou o modelo de regressão e em relação inversa. Este resultado reforça o exposto na literatura: os mais escolarizados tendem a ser menos comprometidos com sua organização. Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989) também encontraram nível menor de comprometimento junto a pessoal com nível superior e pós-graduados, fato justificado por possuírem visão de carreira mais desenvolvida e, conseqüentemente, preocuparem-se mais com ela do que com a instituição. Apesar de correlação positiva com idade ( $r = .23$ ), esta variável não foi suficientemente forte para explicar parte significativa da variância de comprometimento na análise de regressão múltipla.

Constatação importante é a ausência de quaisquer variáveis funcionais no modelo apresentado. A baixa correlação observada entre comprometimento e tempo de serviço também é apontada pela recente meta-análise realizada por Randall (1990), embora existam

estudos como os de DeCotiis & Summers (1987) e Welch & LaVan (1981) mostrando correlações significativas, apesar de pouco elevadas. A correlação com salário (variável que integra com frequência modelos explicativos de comprometimento) não tem encontrado suporte empírico, tanto na literatura como neste estudo.

Os resultados encontrados nesta pesquisa parecem bastante coerentes com o único estudo realizado no Brasil, o qual utilizou medida de comprometimento e variáveis antecedentes similares e serviu de ponto de partida para este trabalho. Como Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989) apontaram, na maioria dos modelos de regressão apresentados a variável **concordância de que existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional** na instituição apareceu como o mais forte preditor de comprometimento.

### **Determinantes do comprometimento — em estratos específicos da amostra**

Quando foram realizadas as análises de regressão para cada grupo de servidores por natureza do cargo, alguns resultados interessantes emergiram, como pode ser observado no quadro 1.

Entre o pessoal com nível superior (escore médio de comprometimento mais baixo dentre os subgrupos, em torno de 4,6) apenas três variáveis permaneceram no modelo, as quais explicam, no entanto, 63% da variância do comprometimento: oportunidades de crescimento (35%), centralidade do trabalho (19,5%) e supervisão (8,3%). É interessante destacar o peso possuído pela **centralidade do trabalho** neste estrato da população, não verificado nos demais subgrupos e nem quando se considerou a amostra global.

No grupo de servidores com nível médio, cujo modelo composto por quatro variáveis conseguiu explicar 56% da variância de comprometimento, a alteração significativa refere-se à inclusão com peso bem mais alto da variável **escolaridade** (9,3%). Neste grupo, quem possui escolaridade mais elevada (normalmente curso técnico) se revela menos comprometido. O comprometimento é maior entre os indivíduos com *locus* de controle mais interno, que melhor avaliam seu supervisor e priorizam organizações que oferecem melhores condições de salubridade.

Quanto ao pessoal administrativo, encontrou-se o modelo mais simples, mas explicando 51% da variância de comprometimento. É composto por três variáveis. Além da oportunidade de crescimento (32%), apareceram a relação tarefa-indivíduo (13,3%) e a imagem da organização (6%). Desempenhar tarefas que lhes despertam interesse e sentirem-se trabalhando para instituição que desfruta de boa imagem

### Quadro 1

Quadro-Resumo das Análises de Regressão por Subgrupos Quanto à Natureza do Cargo

Nível Superior (N = 87)				Nível Médio (N = 95)			
Variáveis	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>p</sub>	B	Variáveis	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>p</sub>	B
• Oportunidades de crescimento	.351	.351	+	• Oportunidades de crescimento	.353	.353	+
• Centralidade do trabalho	.546	.195	+	• Escolaridade	.446	.093	-
• Supervisão	.629	.083	+	• Supervisão	.498	.052	+
				• Locus interno	.538	.040	+
				• Org. pref. salubridade	.564	.026	-
R <sup>2</sup> <sub>m</sub> = .629; F = 36,76; p = .0000				R <sup>2</sup> <sub>m</sub> = .564; F = 17,57; p = .0000			
Administrativo (N = 88)				Apoio (N = 43)			
• Oportunidades de crescimento	.318	.318	+	• Imagem da organização	.390	.390	+
• Relação tarefa-indivíduo	.451	.133	+	• Rendimento	.607	.217	+
• Imagem organização	.506	.055	+	• Sobrecarga tarefas	.676	.069	-
				• Org. pref. estabilidade	.720	.044	+
				• Org. pref. realização	.764	.044	-
				• Peso trabalho na vida	.799	.035	+
				• Org. pref. inovação	.826	.027	+
				• Centralidade do trabalho	.853	.027	-
R <sup>2</sup> <sub>m</sub> = .506; F = 20,16; p = .0000				R <sup>2</sup> <sub>m</sub> = .853; F = 21,86; p = .0000			

- Notas: • R<sup>2</sup> = proporção da variabilidade de comprometimento explicada por variável antecedente  
 • R<sup>2</sup><sub>p</sub> = acréscimo de variância explicado com a introdução da variável na equação  
 • R<sup>2</sup><sub>m</sub> = proporção da variabilidade de comprometimento explicada pelo modelo global  
 • B (valores Beta) = sentido da correlação entre as variáveis (positiva ou negativa)

na sociedade são fatores ampliadores do grau de comprometimento com a organização neste subgrupo de servidores.

Finalmente, para o pessoal de apoio, apresentando a média de comprometimento mais elevada — em torno de 6,0 —, surge o modelo mais complexo (composto por oito variáveis), explicando o mais alto percentual de variância dos níveis de comprometimento (85%). Trata-se do modelo mais diferenciado com relação aos já apresentados. A variável **oportunidades de crescimento** não aparece nesta equação e a **imagem da instituição** tem seu peso aumentado consideravelmente (39%), constituindo-se

no mais forte preditor de comprometimento. A variável **renda** surge como o segundo maior preditor (22%), em relação positiva; e, com peso menor, aparece a **sobrecarga de trabalho** (7%), em relação inversa. Tendo encontrado resultados similares, Borges-Andrade, Afanasieff & Silva (1989) afirmaram: "... é como se os indivíduos tomassem uma carona psicológica, apegando-se aos valores e dispostos a defenderem a instituição, desde que eles continuem a perceber que a instituição dispõe de *status* e bom conceito". Talvez pudéssemos ainda considerar que para este segmento — pessoal de apoio — pesa a **mística** de trabalhar em uma universidade, de ter

um emprego público, independente dos problemas vivenciados pela instituição.

Analisando o comprometimento por natureza do cargo, observa-se a tendência largamente apontada na literatura de ser ele menor nos cargos que demandam maior escolaridade. No caso desta pesquisa, além de apresentarem níveis diferenciados, os determinantes de comprometimento do pessoal com nível superior e do de apoio mostraram-se distintos, exigindo estratégias específicas para mantê-los ou desenvolvê-los.

Quando os determinantes de comprometimento foram analisados por segmentos da administração, trabalhou-se com três estratos amostrais: administração central, unidades de ensino e órgãos suplementares. Os resultados obtidos constam no quadro 2.

O modelo gerado pela análise de regressão com relação à administração central explica 42% da variância de comprometimento, sendo composto por apenas três variáveis: oportunidades de crescimento (28%), condições de trabalho (10%) e rendimentos (4%).

Nas unidades de ensino (o modelo explica 59% da variabilidade) aparecem com maior peso, após oportunidades de crescimento (41%), escolaridade (9,9%) e relação indivíduo-tarefa (8%).

Finalmente, nos órgãos suplementares o modelo é integrado por seis variáveis e explica 60% da va-

riância de comprometimento. Destacam-se como novidade os seguintes dados: a imagem da organização é o segundo maior preditor de comprometimento; os que salientaram a religião como muito importante em suas vidas se revelaram mais comprometidos, assim como os que sentem maior orgulho com relação ao trabalho.

Neste nível de análise pode-se constatar que a percepção da oferta de oportunidades de crescimento e progresso funcional pela instituição se associa fortemente com os níveis mais elevados de comprometimento, em todas as esferas da administração universitária. Este seria, certamente, o eixo mais adequado para intervenções que busquem manter ou ampliar o comprometimento do servidor técnico-administrativo na universidade estudada.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo objetivou-se descrever o nível de comprometimento do indivíduo com uma instituição pública de ensino superior, analisando fatores que poderiam o determinar.

Sabe-se que a trajetória da administração pública, basicamente pautada em estilos autoritários e clientelistas, tem levado o servidor a arcar com o ônus da ineficiência dos serviços prestados. Esta visão,

### Quadro 2

Quadro-Resumo das Análises de Regressão por Segmentos da Administração Universitária

Administração Central (N = 90)				Órgãos Suplementares (N = 116)				Unidades de Ensino (N = 107)			
Variáveis	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>p</sub>	B	Variáveis	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>p</sub>	B	Variáveis	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>p</sub>	B
• Oportunidades de crescimento	.276	.276	+	• Oportunidades de crescimento	.401	.401	+	• Oportunidades de crescimento	.407	.407	+
• Condições materiais de trabalho	.377	.101	+	• Imagem da organização	.486	.085	+	• Relação tarefa-indivíduo	.488	.081	+
• Rendimentos	.419	.042	-	• Org. pref. inovação	.528	.042	+	• Escolaridade	.587	.099	-
				• Peso religião	.554	.026	+				
				• Valor: orgulho	.574	.020	-				
				• Org. pref. treinamentos	.597	.023	+				
R <sup>2</sup> <sub>m</sub> = .419; F = 13,98; p = .0000				R <sup>2</sup> <sub>m</sub> = .597; F = 23,18; p = .0000				R <sup>2</sup> <sub>m</sub> = .587; F = 37,97; p = .0000			

Notas: • R<sup>2</sup> = proporção da variabilidade de comprometimento explicada por variável antecedente  
 • R<sup>2</sup><sub>p</sub> = acréscimo de variância explicado com a introdução da variável na equação  
 • R<sup>2</sup><sub>m</sub> = proporção da variabilidade de comprometimento explicada pelo modelo global  
 • B (valores Beta) = sentido da correlação entre as variáveis (positiva ou negativa)

embora geral, apoia-se em explicação simplista do complexo conjunto de fatores que afetam o comportamento do servidor e a qualidade dos serviços por ele prestados.

Nunca é demais reafirmar, os recursos humanos na administração pública, apesar de considerados valiosos, não recebem a merecida atenção, o que se concretiza na ausência de política de pessoal baseada em mérito, na ausência de política salarial, no constante uso de medidas arbitrárias e discriminatórias tão ao gosto do clientelismo político. Conseqüentemente, há incapacidade de reter o pessoal melhor qualificado e reflexos negativos na motivação e nas atitudes frente ao trabalho entre os que permanecem.

Os resultados deste estudo de caso, apesar de em contexto geral, revelaram nível bem elevado de comprometimento do servidor com a Universidade. Comprometimento, todavia, não pode ser confundido com satisfação relativa às condições de trabalho. Trata-se de vínculo mais profundo e que pode resistir a crises ou momentos conjunturais, sendo, portanto, um estado menos transitório. Apesar das conhecidas dificuldades envolvendo o trabalho no setor público, percebe-se forte vínculo afetivo do servidor com relação à instituição, presente em seu desejo de nela permanecer e de poder contribuir para que supere suas dificuldades, recupere seu prestígio.

Esse comprometimento revela-se mais elevado entre os que, na instituição, percebem maiores possibilidades de crescimento e realização profissional e estão mais satisfeitos com o relacionamento com suas chefias. Os resultados, coerentes com os apontados pela literatura, sugerem estratégias possíveis para ampliar ou fortalecer esse vínculo do servidor. Tais estratégias, limitadas em grande parte pela falta de autonomia da instituição, podem envolver:

- ampliação das oportunidades de crescimento pessoal, valorizando o servidor, a sua carreira, aprimorando seu desempenho;
- luta pela recuperação da imagem institucional, readquirindo seu papel de instituição ativa, fundamental aos desenvolvimentos social, político e econômico do Estado;
- por em prática programas de aprimoramento gerencial que gerem nas chefias a percepção exata de seu papel e da qualidade de seu desempenho para o desenvolvimento de força de trabalho empenhada no atingimento dos objetivos organizacionais;
- vincular os indivíduos às tarefas mais adequadas ao seu repertório de habilidades e interesses.

Inúmeras outras recomendações específicas surgem dos resultados obtidos e podem subsidiar decisões internas, em diferentes instâncias hierárquicas, sobre como lidar com o servidor de forma a ampliar seu comprometimento com a universidade e, em conseqüência, com o trabalho por ele realizado.

Finalmente, é importante salientar alguns limites e implicações deste estudo. Muitos autores colocam a necessidade de utilizar novas metodologias não apoiadas exclusivamente no relato dos sujeitos acerca de suas relações com a organização. Mowday, Porter & Steers (1982) já apontavam a importância de abordagem comportamental, isto é, acesso a comportamentos que, para o indivíduo, expressam comprometimento. Neste trabalho optou-se por abordagem atitudinal, certamente constituindo seu limite maior. Tal decisão, contudo, baseou-se na consideração de ser essencial contribuir para solidificar tradição de estudo iniciante no país, permitindo o acúmulo de dados sobre nossa realidade para que possam ser introduzidas inovações metodológicas.

---

### *Abstract*

Studies about the level of commitment, motivation and responsibility of employees toward their work environment and tasks is an essential factor for defining human resources policies and strategies. This study focuses on a public university. A sample of 313 employees were interviewed and the data were analysed using regression analysis. The results show that opportunities to scale-up to higher positions, professional fulfillment, importance of work activities among life objectives, and the quality of supervisors were highly significant in explaining organizational commitment.

### Uniterms:

- organizational commitment
- human resources in public enterprise
- public employees
- job attitudes

### Referências Bibliográficas

- ABRANCHES, S.H. Estratégia teórico-metodológica de investigação da variável comportamental: notas para uma estratégia de estudo do comportamento da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 11, n. 4, p. 11-23, 1977.
- ARYEE, S. & HENG, L.J. A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupations*, v. 17, n. 2, p. 229-239, 1990.
- BATEMAN, T.S. & STRASER, S. A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, p. 95-112, 1984.
- BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEFF, R.S.; SILVA, M.S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferença entre meio e fim. In: XIV SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Anais*, 1989.
- BUCHANAN, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, v. 19, p. 533-546, 1974.
- CAMPOS, A.M. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 2, p. 30-50, 1990.
- CHERNISS, C. & KANE, J. Public sector professionals: job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. *Human Relations*, v. 40, n. 3, p. 125-136, 1987.
- DeCOTTIS, T.A. & SUMMERS, T.P. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*, v. 40, n. 7, p. 445-470, 1987.
- DORNSTEIN, M. & MATALON, Y. A comprehensive analysis of the predictors of organizational commitment: a study of voluntary army personnel in Israel. *Journal of Vocational Behavior*, v. 34, p. 192-203, 1989.
- DUBIN, R.; CHAMPOUX, J.E.; PORTER, L.W. Central life interest and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, p. 411-421, 1975.
- GUEST, D.E. Employee commitment and control. In: HARTLEY, J.F. & STEPHENSON, G.M. (ed.) *Employment relations: the psychology of influence and control at work*. Oxford, Blackwell, 1991.
- LEITÃO, S.P. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 1, p. 31-43, 1990.
- LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. *Human Relations*, v. 40, n. 4, p. 219-236, 1987.
- MATHIEU, J.E. A causal model of organizational commitment in a military training environment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 32, p. 321-335, 1988.
- MATHIEU, J.E. & HAMEL, K. A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior*, v. 34, p. 299-317, 1989.
- MATHIEU, J.E. & ZAJAC, D.M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MENDONÇA, J.R.A. Desenvolvimento de recursos humanos na administração pública: dimensões estratégica e democrática. Rio de Janeiro, 1986. *Dissertação (Mestrado)*. Fundação Getúlio Vargas.

- MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. Links between work experience and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, v. 61, p. 195-209, 1988.
- MITRAUD, A.D. Organização administrativa federal. In: Universidade Federal da Bahia, ISP. *Planejamento universitário e modernização administrativa*. Salvador, 1976, p. 11-22.
- MOTTAZ, C.J. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, v. 41, n. 6, p. 467-482, 1988.
- MOW International Research Team. *The meaning of working*. London, Academic Press, 1987.
- MOWDAY, R.T.; PORTER, L.W.; STEERS, R.M. *Employee-organization linkages: a psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press, 1982.
- PAIVA NETO, J. Contribuição ao estudo dos problemas da reforma administrativa do governo federal no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 8, n. 3, p. 25-68, 1974.
- RANDALL, D.M. The consequences of organizational commitment: methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 11, p. 361-378, 1990.
- ROMZEK, B.S. Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public Administration Review*, v. 50, n. 3, p. 374-382, 1990.
- SPECTOR, P.E. Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*, v. 61, p. 335-340, 1988.
- WAHRLICH, B.M.S. Reforma administrativa federal brasileira: passado e presente. *Revista de Administração Pública*, v. 8, n. 2, p. 27-75, 1974.
- \_\_\_\_\_. *Reforma administrativa na era Vargas*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- WELCH, H.P. & LaVAN, H. Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, v. 34, p. 1079-1089, 1981.
- WOLLACK, S.; GOODALE, J.G.; WITJING, J.P.; SMITH, P.C. Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, v. 55, p. 331-338, 1971.

Recebido em novembro/92