

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES DO IFAM

Harrison Corrêa Lopes¹, Débora Vargas Ferreira Costa²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo abordar os conceitos acerca de comprometimento organizacional, destacando não somente aspectos de caracterização, como também os enfoques teóricos do comprometimento, tais como: o afetivo, instrumental e o normativo, além da teoria de Meyer e Allen (1991). Como parte integrante de um estudo macro de mestrado em andamento, esse trabalho apresenta a proposta de análise do comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos administrativos de uma instituição educacional no interior do estado do Amazonas. Como pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, os dados foram coletados por meio do instrumento EBACO-R, e foi utilizada uma amostra aleatória simples dos resultados do questionário aplicados a servidores docentes e técnicos administrativos do referido *campus*. A análise dos dados dessa pesquisa indicaram que a *afetiva* é a base mais predominante como um todo, também considerando as variáveis apresentadas. O resultado geral, no entanto, concentrou-se em *baixo comprometimento* ou *comprometimento abaixo da média*.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional. EBACO-R. Servidores Públicos.

¹ Mestrando em Gestão e Estratégia. Professor EBBT-IFAM/*Campus* Coari. Email: harrison.lopes@ifam.edu.br.

² Doutora em Administração. Professora-UFRRJ/Rio de Janeiro. E-mail: deboravargas82@gmail.com.

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY WITH IFAM PUBLIC SERVANTS

ABSTRACT

This article aims to address the concepts of organizational commitment, highlighting not only aspects of characterization, but also the theoretical approaches to commitment, such as affective, instrumental, and normative, as well as the theory of Meyer and Allen (1991). As part of an ongoing master's macro study, this proposes an analysis of the organizational commitment of the teaching staff and administrative technicians at an educational institution in a country town of the State of Amazonas. As a quantitative and descriptive research, data were collected through the EBACO-R instrument and the study made use of a simple random sample of the results of the questionnaire applied to the teaching staff and administrative technicians of the aforementioned campus. The analysis of the research data has indicated that the *affective* is the most predominant basis as a whole, also considering the variables presented. The overall result, however, was mainly concentrated on *low commitment* or *below average commitment*.

Keywords: Organizational Commitment. EBACO-R. Public Servants.

1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional dos servidores desempenha um papel fundamental no funcionamento e sucesso das instituições de ensino. No contexto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, um dos principais desafios enfrentados é compreender o nível de comprometimento dos servidores em relação à instituição, especificamente nos *campi* localizados em áreas distantes da capital do estado. Nesse sentido, a presente análise tem como objetivo investigar e compreender o comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas em um *campus* do interior.

Neste estudo, foram considerados aspectos como idade, tempo de serviço, vínculo e faixa salarial e a forma como o comprometimento organizacional se relaciona com eles por meio de uma análise quantitativa. Assim, o comprometimento organizacional foi analisado, tanto em relação aos seus conceitos, quanto às principais teorias que o permeiam e que são constantemente objeto de estudo, como a teoria de *side-bets* de Becker e a teoria tridimensional do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991).

A presente pesquisa pretendeu, portanto, abordar a importância do comprometimento organizacional dos colaboradores docentes e técnicos administrativos em uma instituição federal de ensino.

2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é um conceito que guarda enorme relevância prática e teórica, com estudos sobre esse tema que

remontam a aproximadamente sessenta anos, estendendo-se a diferentes países do mundo (Rodrigues et al., 2019). Para Meyer e Allen (1991, *apud* Queiroz et al., 2021, p. 3), “o comprometimento organizacional é o desejo que impulsiona os colaboradores de uma empresa a agir para que se alcance um determinado objetivo.”

As crescentes transformações sociais impactam diretamente o ambiente de trabalho, que se vê diante de demandas cada vez maiores por mudanças capazes de o ajustarem às exigências de crescimento. Estas mudanças também se fazem presentes nas instituições de ensino e nas variadas empresas, seja em âmbito público ou privado. Apresenta-se, dentro do cenário atual, uma conjuntura onde tanto empresas, quanto funcionários tomam consciência das mudanças revolucionárias emergentes que alteram o nível de exigências organizacionais e individuais (Bandeira et al., 2000, p. 134).

Assim, estão presentes as noções de comprometimento organizacional, que pode ser enxergado como o vínculo que é criado entre um indivíduo e a organização em que este está inserido, e que influencia diretamente nas suas funções e competências (Bandeira, et al., 2000).

Menezes et al. (2016) afirmam que indicar o conceito central de comprometimento organizacional é uma tarefa bastante difícil, mas que, no entanto, é possível elencar a teoria de *side-bets*, ou teoria de compromisso paralelo, de Howard Becker (1960) como um ponto de partida para a definição. De acordo com a teoria mencionada, o comprometimento emerge do “engajamento em linhas consistentes de ação” (Becker, 1960, p. 33, *apud* Menezes et al., 2016, p. 770).

Na prática, a teoria proposta por Becker descreve um comportamento onde a permanência de um indivíduo dentro de uma organização é por ele determinada a partir de “apostas paralelas”. Tais

apostas baseiam-se na vinculação do compromisso principal a outros interesses distintos, de tal forma que, o ganho advindo do compromisso assumido por aquele indivíduo atingirá as diferentes vias de interesse. Inversamente, essas vias diversas influenciarão diretamente no trabalho e no comprometimento exercidos.

A teoria de Becker foi objeto de influência para diversas teorias posteriores, como a que criou o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) de Mowday, Steers e Porter (1979) e a Teoria Tridimensional de Meyer e Allen.

Acerca da OCQ, Mowday, Steers e Porter (1979, *apud* Menezes *et al.*, 2016), determinaram que o comprometimento organizacional estaria relacionado a duas extensões: identificação e intenções de permanência. O questionário proposto por Mowday, Steers e Porter (1979) compunha-se de quinze itens, numa escala do tipo *Likert*, dedicados a avaliação da disposição, da afinidade com os valores da organização e a pretensão de permanecer naquela organização. Assim, as pesquisas de Mowday, Steers e Porter (1979) trouxeram as primeiras evidências empíricas que sugeriram que a permanência apresentava elementos conceitualmente distintos da noção de comprometimento, presente nos demais itens da escala (Menezes *et al.*, 2016, p. 771).

Concretamente, o comprometimento organizacional pode ser visto como o produto derivado, que se busca alcançar através da difusão do Comportamento Organizacional, que é, por sua vez, propagado pelo sistema de Gestão de Pessoas.

2.1 ENFOQUES TEÓRICOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Três abordagens conceituais dominaram a pesquisa de comprometimento organizacional na última década: a afetiva, a instrumental ou computacional e a normativa. Essas três abordagens foram utilizadas em alguns estudos isolados, como abordagens afetivas ou modelos multidimensionais, como o modelo conceitual de três componentes do comprometimento organizacional, desenvolvido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen (1991). A seguir, apresenta-se uma melhor exposição da definição de cada uma delas.

2.1.1 Enfoque Afetivo

O enfoque afetivo, além de ser o mais empregado nos estudos acerca do comprometimento organizacional, é comumente abordado sob a perspectiva atitudinal. Nesse cerne, o comprometimento vai muito além da atitude passiva de lealdade a uma organização, envolvendo relacionamentos ativos que buscam a satisfação e o conforto (Medeiros *et al.*, 2003). Na visão de Mowday, Porter e Steers (1979) o comprometimento atitudinal representa um estado no qual um indivíduo se identifica com uma determinada organização e seus objetivos e deseja manter a adesão, a fim de facilitar esses objetivos.

Ademais, o comprometimento organizacional pode ser dividido em três diferentes fatores, conforme os estudos de o Mowday, Porter e Steers (1979, p. 226, apud Medeiros *et al.*, 2003, p. 190), que assim o dispõe: “a) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; b) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e c) forte desejo de se manter membro da organização.”

Noutras linhas, o enfoque afetivo corresponde ao desejo pessoal de permanência em uma organização, devido a identificação dos valores desta com os valores pessoais do indivíduo. Havendo esse fator identidade, o colaborador tenderá a se dedicar e operar com muito mais aprazimento os seus serviços, tudo isso visando essa permanência.

2.1.2 Enfoque Instrumental

O enfoque instrumental, também chamado de enfoque calculativo, é o segundo mais utilizado em estudos acadêmicos e tem a sua origem na teoria dos *side-bets* de Becker (1995). Para o autor, o termo “comprometimento” era utilizado na sociologia quando se buscava medir o engajamento daqueles indivíduos que agiam numa linha de consistência nas atividades (Pinto, 2011).

O comprometimento instrumental de um indivíduo causa nele o entendimento de que sair daquela organização pode lhe ser mais desfavorável e custoso, sendo que prosseguir nela o traz os benefícios e o conforto que lhe é apreciado. De tal forma, manter-se naquela organização é muito mais compensatório e envolve menos sacrifícios econômicos, sociais ou psicológicos do que dela se desassociar (Bastos *et al.*, 1997).

2.1.3 Enfoque Normativo

De acordo com Silva *et al.* (2012), o enfoque normativo trabalha o plano organizacional por intermédio da análise da cultura, e entende o plano individual a partir de processos motivacionais. Medeiros *et al.* (2003) afirmam que foram encontrados três fatores distintos que estão inseridos no enfoque normativo e os descrevem como a seguir:

O primeiro era formado por indicadores da escala afetiva; o segundo era formado por indicadores que denotavam a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado; o terceiro fator reunia indicadores que refletiam o comprometimento baseado no sacrifício pessoal, associado à possibilidade de deixar a organização. (Medeiros, *et al.*, 2003, p. 192-193).

O enfoque normativo diz respeito ao comprometimento sob o viés da obrigação de fazer parte de uma organização. Para Meyer e Allen (1993, *apud* Roman *et. al*, 2012), esse comprometimento normativo é sucintamente “o sentimento de obrigação de continuar na organização”.

Tal comprometimento advém da sensação de que o vínculo organizacional deve ser mantido em decorrência de uma espécie de dívida do colaborador para com a organização pertencente, gerando uma pressão sobre o colaborador, pressão essa que normalmente nasce de fatores como a cultura organizacional da empresa, que impõe suas ações e comportamento dentro do ambiente (Medeiros *et al.*, 2003).

Para Fedvyczyk e Souza (2013) “o comprometimento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador internaliza as normas da organização, mediante socialização; recebe benefícios que o induzem a atuar reciprocamente ou estabelece com a organização um contrato psicológico.” Esse tipo de comprometimento pode evidenciar duas questões sobre o serviço realizado pelo colaborador: a primeira é que ele será objetivo e seguirá firmemente as normas propostas pela organização, e, a segunda que, em razão da ausência de envolvimento afetivo, os resultados positivos podem ser notados com uma menor frequência.

2.2 O MODELO TRIDIMENSIONAL DE MEYER E ALLEN

De acordo com Medeiros e Albuquerque (2005), Kelman foi o primeiro autor que estabeleceu o comprometimento sob diferentes componentes, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo à organização em três bases independentes: a) submissão ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) identificação ou envolvimento baseado num desejo de filiação; e c) internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais (Medeiros; Albuquerque, 2005, p. 38-39).

O'Reilly e Chatman (1986), objetivando operacionalizar o modelo de Kelman, criaram um instrumento para mensurar as três bases e avaliá-la através de estudos (Medeiros; Albuquerque, 2005). Goldner (1960) também acreditava que na perspectiva multidimensional do comprometimento organizacional, e chegou a identificar duas delas: a) integração e b) introjeção. No entanto, mesmo com os mais diversos modelos, foram Meyer e Allen (1991) que instituíram o modelo mais aceito internacionalmente (Medeiros; Albuquerque, 2005).

Assim, Meyer e Allen (1991) foram os responsáveis por criar e difundir um modelo de comprometimento organizacional que se baseia em três componentes, sendo: a) o comprometimento na forma de um apego *affective*, ou afetivo; b) o comprometimento na forma de avaliação de *continuance*, ou instrumental; e c) o comprometimento na forma de *obligation/normative*, ou normativo.

Além do resultado tridimensional encontrado por Meyer e Allen, estes também concluíram que as escalas de Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto possuíam uma dependência maior do comprometimento afetivo do que do instrumental (Meyer e Allen, 1984, Bandeira *et al*, 2000, p. 137), fato que,

por sua vez, negava em determinando viés a teoria de *side-bets* de Becker (1960).

A partir dos resultados obtidos, Meyer e Allen criaram então dois questionários distintos: “o *Affective Commitment Scale* (ACS), para medir o comprometimento afetivo; e o *Continuance Commitment Scale* (CCS), para medir o comprometimento instrumental, ou *side bet*” (Medeiros; Enders, 1998, p. 71).

Meyer e Allen (1991) afirmam ainda que a razão para definir os comportamentos como sendo “componentes” e não como “tipos” se dá pelo fato de que, no último, a caracterização psicológica se define em três formas de compromisso exclusivas, no entanto, todas as formas de compromisso podem ser experimentadas em um único colaborador, mas em diferentes graus.

No Brasil o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) foi validado por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000). Para tal validação, Medeiros e Enders (1998) se utilizaram da escala reduzida de 18 itens sob uma análise fatorial, que confirmou a escala tridimensional do comprometimento.

A partir de uma análise de *Cluster* e combinando os componentes de comprometimento, os referidos autores agruparam os indivíduos em oito padrões diferentes de comprometimento organizacional. Baseado nesses padrões, passaram a examiná-los a partir das relações entre eles e a performance no trabalho apresentada pelos indivíduos, que era medida por três bases diferentes: produtividade, centralidade no trabalho e comprometimento. Essa análise resultou, então, em três padrões de comprometimento: o padrão de comprometimento afetivo-normativo, o comprometido nas três dimensões e o padrão instrumental-afetivo.

De outra maneira, Bandeira, Marques e Veiga (2000) realizaram,

numa primeira fase, uma entrevista com 580 funcionários da Regional Belo Horizonte da Empresa de Correios e Telégrafos, e numa segunda fase, tendo identificado as políticas de recursos humanos da empresa, construíram um instrumento baseado nos trabalhos de Moraes e Marques (1996), Meyer e Allen (1997) e Medeiros (1997) e nas entrevistas feitas, e, partir dele, aplicaram um questionário do tipo *Likert* que resultou, abreviadamente, na comprovação de que “as variáveis de recursos humanos investigadas influenciam as dimensões normativa e afetiva do comprometimento, mas apresentaram correlações fracas com o comprometimento instrumental” (Bandeira; Marques; Veiga; 2000, p. 152).

Por meio de um estudo posterior, Medeiros *et al.* (1999) obtiveram, ainda, uma estrutura fatorial formada com quatro fatores, obtendo um componente a mais que denominaram de afiliativo (Medeiros *et al.*, 2005, p. 8). O componente afiliativo, por sua vez, refere-se ao comprometimento originado de um indivíduo que compreende os objetivos da organização em que está inserido, porém, não necessariamente partilha dos mesmos valores pessoais.

2.3 A ESCALA DE BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (EBACO)

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi estabelecida por Medeiros (2003), após observar um déficit de instrumentos que mensurasse o comprometimento organizacional levando em consideração as particularidades da cultura brasileira, e ao mesmo tempo em que comprovasse a relação entre comprometimento e desempenho organizacional (Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2019).

Para a o desenvolvimento da EBACO, Medeiros (2003) utilizou as quatro principais concepções do comprometimento: afetiva, normativa, instrumental e afiliativa. Aplicando, ainda, as concepções de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991) numa tentativa de unificação dos modelos (Medeiros, 2003), como pode ser visto no quadro 1 a seguir:

QUADRO 1 - Fundamentação Teórica da EBACO

Bases do Comportamento Organizacional	Fundamentação Teórica da Base
Afetiva	Congruência de valores -Kelman (1958) Introjeção – Gouldner (1960) Envolvimento Moral – Etzioni (1982) Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982) Adesão – Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998)
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991)
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros <i>et al.</i> Controle – Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1992)
Afliativa	Identificação – Kelman (1958) Integração – Gouldner (1960) Coesão – Kanter (<i>apud</i> Mowday, Porter e Steers, 1992) Identificação – Becker (1992) Afiliativa – Medeiros e Enders (1999)
Falta de recompensas e oportunidades	Envolvimento calculativo – Etzione (1982) Recompensas – Becker (1992) Oportunidade- Thévenet (<i>apud</i> Sá e Lemoine, 1998)
Linha consistente de atividade	Trocas laterais – Becker (1960)
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Bastos *et al.* (2008, p. 62 *apud* Rocha, 2016, p. 20).

A EBACO é constituída de sete bases diferentes. A primeira delas é a afetiva, e corresponde ao reconhecimento dos valores e dos objetivos de uma organização pelos seus colaboradores. A segunda é a obrigação em

permanecer, e é relacionada ao sentimento que o indivíduo internaliza de que precisa permanecer naquela organização por motivos variados.

A terceira é a obrigação pelo desempenho, que é lida em um colaborador que se sente obrigado a atingir os resultados propostos pela organização. A quarta base é a afiliativa, que (se) corresponde a um indivíduo que se reconhece como pertencente àquela organização.

A quinta é a falta de recompensas e oportunidades, essa base diz respeito ao entendimento de que qualquer esforço que exceda os normais em benefício da organização deve ser devidamente recompensado e reconhecido. A sexta e penúltima base é chamada de linha consistente de atividade, e refere-se ao fato de que um indivíduo tende a se manter dentro da organização unicamente baseando-se nos custos que a sua saída pode gerar para si.

E por fim, a sétima e última base é a escassez de alternativas, que, bem como sugere o seu nome, compreende aquele indivíduo que somente permanece na organização por falta de alternativas fora dela e teme ficar desempregado se deixá-la.

Embora a EBACO demonstre uma ascensão dos estudos do comprometimento organizacional, esse modelo não foi capaz de comprovar a sua validade convergente (ROCHA, 2016). E, foi a partir desta lacuna que se teve elaborada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidado (EBACO-R), que é uma versão refinada do modelo anterior. A EBACO-R passou a apresentar um modelo reduzido, constando agora com cinco bases: afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, escassez de alternativas e linha consistente de atividades como se pode observar no quadro seguinte:

QUADRO 2 – Fundamentação teórica da EBACO-R

Base do Comprometimento Organizacional		Fundamentação Teórica
Afetivo	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	Mowday, Porter e Steers (1982); Kelman (1958); Gouldner (1960); Sá e Lemoine (1998).
Afiliativo	Crença de que se é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	Kelman (1958); Gouldner (1960); Becker (1992); Mowday, Porter e Steers (1982); Medeiros e Enders (1999).
Obrigação em permanecer (Normativo)	Crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação.	Meyer e Allen (1991); Jaros, Jermier, Kochler e Sincich (1993).
Linhas consistente de atividade (Instrumental)	Crença de que se deve observar certas condutas e regras da organização, tendo em vista o objetivo de nela permanecer.	Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972); McGee e Ford (1987).
Escassez de alternativas (Instrumental)	Crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.	Meyer e Allen (1991); McGee e Ford (1987).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Medeiros (2003 *apud* Costa *et al.*, 2021).

Para chegar a este resultado, o estudo que a gerou perpassou por duas fases, que constituiu: primeiramente, numa pesquisa exploratória que buscou identificar se as propriedades psicométricas da versão reduzida da escala exibiam adequa o estatística em compara o com o modelo original; e numa segunda que utilizou uma análise fatorial confirmatória para avaliar as propriedades psicométricas e adequa o teórica da EBACO-R, tendo a validade convergente como a principal propriedade (Trigueiro-Fernandes *et al.*, 2019).

Diante os esforços empregados nos estudos, a EBACO-R confirmou a validade convergente da sua anterior, atingindo um nível satisfatório de qualidade e precisão, segundo Trigueiro-Fernandes *et. al* (2019).

3 METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa aplicada. Segundo Gil (2008), como pesquisa aplicada, entende-se um trabalho que abrange estudos que visam a resolução de um problema encontrado na sociedade onde vivem os pesquisadores.

Quanto à abordagem, trata-se de um estudo qualitativo e quantitativo. Kauark *et al.* (2010) define pesquisa quantitativa como aquela que leva em consideração tudo aquilo que pode ser mensurado, informações ou opiniões, que possam ser representadas por números. Já na pesquisa qualitativa, segundo os mesmos autores, há um vínculo indissociável entre o que é objetivo e subjetivo, não havendo possibilidade de ser representado de forma quantificável.

De acordo com Creswell (2007), a abordagem qualitativa permite ao pesquisador uma análise mais aprofundada devido ao seu maior nível de detalhamento dos dados adquiridos.

Esta pesquisa foi definida como exploratória e descritiva. Como afirma Cooper e Schindler (2003), por meio da exploração, os conceitos são estabelecidos de forma mais clara, pois prioridades são estabelecidas, além de realizadas as definições operacionais para melhorar o planejamento final da pesquisa. Este estudo procurou conhecer a percepção dos participantes quanto ao construto comprometimento organizacional, de acordo com o objetivo geral da pesquisa, que é o de avaliar o nível de comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), Campus Coari.

Quanto aos procedimentos, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi bibliográfica que, de acordo com Medeiros (2019), se refere a um

estudo sistemático desenvolvido com base em materiais publicados sobre o tema investigado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral e de levantamento que se caracterizam, segundo Gil (2008), pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como o objetivo de verificar a efetividade da pesquisa quantitativa do presente estudo, foi aplicado um teste para servidores docentes e técnicos administrativos de um campus do IFAM do interior do Estado do Amazonas.

Os participantes do estudo acessaram o questionário baseado na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada (EBACO-R) através do Google Formulários. Para tabulação e análise dos dados obtidos, foi utilizado o programa Excel, da Microsoft® para calcular a média para cada indicador das bases de comprometimento. Em seguida, esses resultados foram multiplicados pelos pesos já estabelecidos para cada indicador, conforme a base EBACO-R.

Para definir o grau de comprometimento dos colaboradores, deve-se considerar os resultados nas bases Afetiva, Obrigação em Permanecer, Afiliativa, Linha Consistente de Atividades e Escassez de Alternativas. Na sequência, os resultados do teste separados por base, seguidos de suas respectivas interpretações.

4.1 INDICADORES POR BASE

Quadro 3: Resultados dos indicadores da base afetiva

AFETIVA	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Desde que me juntei a esta organização meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares	3,60	1,35	0,74	2,66	11,64	Comprometimento acima da média
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza de seus valores	3,40	1,35	0,76	2,58		
Eu me identifico com a filosofia desta organização	4,10	1,73	0,80	3,28		
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	4,00	1,7	0,78	3,12		

Fonte: elaborado pelos autores

Foi possível verificar que os servidores apresentam comprometimento acima da média na base afetiva, o que indica que eles possuem identificação com os objetivos e valores da instituição, assim como desejo de permanecer como um membro ativo da organização.

Quadro 4: Resultados dos indicadores da base afiliativa

AFILIATIVA	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Nesta organização eu sinto que faço parte do grupo	3,90	1,73	0,72	2,81	11,11	Baixo comprometimento
Sou reconhecido por todos na organização como um membro do grupo	4,00	1,41	0,82	3,28		

Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	4,10	1,52	0,76	3,12		
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta organização	2,80	1,48	0,68	1,90		

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com Siqueira *et al.* (2008), o resultado desejável seria o de alto comprometimento, já que a base afiliativa possui relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações avaliadas. O resultado apresentado, no entanto, foi de baixo comprometimento, indicando que os servidores podem não se sentir reconhecidos e que os laços afetivos que os conectam à instituição não são suficientemente significativos.

Quadro 5: Resultados dos indicadores da base escassez de alternativas

ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Se eu decidisse deixar minha organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada	3,80	1,69	0,59	2,24	9,10	Baixo comprometimento
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização	2,60	1,65	0,77	2,00		
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	3,10	1,66	0,84	2,60		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	2,90	1,6	0,78	2,26		

Fonte: elaborado pelos autores

Para Rocha (2016), a base escassez de alternativas é uma base instrumental, que se define pela crença do indivíduo de que possui poucas alternativas profissionais, caso venha a deixar a sua organização atual. Portanto, o resultado de baixo comprometimento pode ser visto como um bom resultado para essa base, indicando que seu compromisso para com a organização independe de ausência ou não de alternativas de trabalho fora dela.

Quadro 6: Resultados dos indicadores da base linha consistente de atividades

LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Procuo não transgredir as regras aqui pois assim sempre mantereí meu emprego	4,10	1,66	0,69	2,83	9,99	Comprometi-mento abaixo da média
Na situação atual ficar com minha organização é na realidade mais uma necessidade do que um desejo	3,50	1,43	0,58	2,03		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa	3,20	1,48	0,71	2,27		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	4,40	1,51	0,65	2,86		

Fonte: elaborado pelos autores

De acordo com Medeiros (2003), o trabalho realizado sob influência da base linha consistente de atividade pode se tornar meramente instrumental por conta da incerteza do servidor em conseguir atender às expectativas da gestão. O resultado obtido, portanto, pode ser considerado

bom, já que demonstra que as atividades exercidas pelos servidores não se sustentam somente por conta da obrigação em cumprir regras e adotar posturas preestabelecidas para se manter em seus empregos.

Quadro 7: Resultados dos indicadores da base obrigação em permanecer

OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador	Escore Total	Resultado
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	3,40	2,12	0,78	2,65	10,25	Baixo comprometimento
Mesmo se fosse vantagem para mim eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora	3,30	2,00	0,79	2,61		
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	3,00	2,05	0,87	2,61		
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui	2,80	2,20	0,85	2,38		

Fonte: elaborado pelos autores

Nessa base, de acordo com Siqueira *et al.* (2008), o resultado esperado é o de alto comprometimento, já que a base em questão possui relação diretamente proporcional ao desempenho das organizações avaliadas e indica que o servidor demonstra possuir um dever moral para com a instituição e, por isso, necessita se esforçar para devolver o que ele entende como uma dívida. O resultado verificado, portanto, pode ser considerado negativo.

Quadro 8: Indicadores com maior média por bases.

INDICADORES	BASES	Média	Desvio Padrão	Peso	Escore por indicador
Eu me identifico com a filosofia desta organização	AFETIVA	4,10	1,73	0,80	3,28
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	AFILIATIVA	4,10	1,52	0,76	3,12
Se eu decidisse deixar minha organização agora minha vida ficaria bastante desestruturada	ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	3,80	1,69	0,59	2,24
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego	LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES	4,40	1,51	0,65	2,86
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	3,40	2,12	0,78	2,65

Fonte: elaborado pelos autores

Através do quadro 8, é possível notar que, apesar de os indicadores selecionados possuírem a maior média por respostas nas cinco bases, seus escores totais, em quase sua totalidade de casos, não representam o maior valor obtido por bases nos quadros 3 a 7, uma vez que os pesos influenciam de forma direta no escore total. Dessa forma, a partir dos pesos estipulados pela EBACO-R, identificamos que apenas a base afetiva possui maior média e o maior peso por base, influenciando positivamente na soma dos escores totais e no resultado. Por fim, temos as bases linha

consistente de atividades e obrigação em permanecer com os indicadores de maior média e menor peso possuindo maior escore total.

4.2 INDICADORES POR BASE E SEXO

Por meio dos resultados dos indicadores das bases por sexo, verificou-se que, independentemente do sexo, os resultados por bases possuem os mesmos níveis de comprometimento. Assim, as bases que possuem menores resultados são afiliativa, escassez de alternativas e obrigação em permanecer. Além disso, as bases que possuem melhor resultado são a afetiva e linha consistente de atividades.

4.3 INDICADORES POR BASE E ESCOLARIDADE

Os dados dos indicadores por base e escolaridade mostraram que, independentemente do nível de escolaridade, a maioria dos resultados por bases variam entre os mesmos níveis de comprometimento: baixo ou abaixo da média. Assim, somente a base obrigação em permanecer, na escolaridade superior completo, possui um comprometimento acima da média.

4.4 INDICADORES POR BASE E TEMPO DE SERVIÇO

Quadro 9: Resultados dos indicadores das bases por tempo de serviço

BASES	Tempo de serviço	Escore Total	Resultado
AFETIVA	Menos de 1 ano	8,49	Comprometimento abaixo da média
	De 1 a 5 anos	13,67	Comprometimento acima da média
	De 5 a 10 anos	11,70	Comprometimento abaixo da média
AFILIATIVA	Menos de 1 ano	9,84	Baixo comprometimento
	De 1 a 5 anos	8,71	Baixo comprometimento

	De 5 a 10 anos	13,06	Baixo comprometimento
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	Menos de 1 ano	6,56	Baixo comprometimento
	De 1 a 5 anos	13,2	Comprometimento abaixo da média
	De 5 a 10 anos	7,67	Baixo comprometimento
LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADES	Menos de 1 ano	11,86	Comprometimento abaixo da média
	De 1 a 5 anos	9,49	Comprometimento abaixo da média
	De 5 a 10 anos	9,53	Comprometimento abaixo da média
OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	Menos de 1 ano	9,82	Baixo comprometimento
	De 1 a 5 anos	11,53	Comprometimento abaixo da média
	De 5 a 10 anos	9,65	Baixo comprometimento

Fonte: elaborado pelos autores

Por meio do quadro 9, verificou-se que, independentemente do tempo de serviço, os resultados por bases variam entre os mesmos níveis de comprometimento: baixo ou abaixo da média.

4.5 INDICADORES POR BASE E REMUNERAÇÃO

Quadro 10: Resultados dos indicadores das bases por satisfação

BASES	Grau de satisfação	Escore Total	Resultado
AFETIVA	Muito Insatisfeito	7,64	Comprometimento abaixo da média
	Insatisfeito	9,13	Comprometimento abaixo da média
	Satisfeito	11,23	Comprometimento abaixo da média
AFILIATIVA	Muito Insatisfeito	2,98	Baixo comprometimento
	Insatisfeito	8,96	Baixo comprometimento
	Satisfeito	12,89	Baixo comprometimento
ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	Muito Insatisfeito	17,88	Alto comprometimento
	Insatisfeito	12,42	Comprometimento abaixo da média
	Satisfeito	6,91	Baixo comprometimento
LINHA	Muito Insatisfeito	12,36	Comprometimento acima da

CONSISTENTE DE ATIVIDADES			média
	Insatisfeito	11,43	Comprometimento abaixo da média
	Satisfeito	9,24	Comprometimento abaixo da média
OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	Muito Insatisfeito	19,74	Alto comprometimento
	Insatisfeito	6,95	Baixo comprometimento
	Satisfeito	9,83	Baixo comprometimento

Fonte: elaborado pelos autores

O quadro 10 mostra que a maioria dos resultados por bases variam entre os mesmos níveis de comprometimento: baixo ou abaixo da média. Porém, verificou-se que os níveis de alto comprometimento encontram-se em muito insatisfeito nas bases obrigação em permanecer e escassez de alternativas.

4.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A PESQUISA

Este estudo teve por objetivo apresentar conceitos e destacar aspectos teóricos sobre o comprometimento organizacional. Após a etapa de conceituações e descrições, o artigo propôs uma análise do comprometimento organizacional dos servidores docentes e técnicos educacionais de uma instituição federal de ensino no interior do estado do Amazonas, tendo como base o modelo da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional Revalidada- EBACO-R.

Os resultados apresentados indicaram que os servidores analisados possuem conexão com os objetivos e valores da organização onde trabalham, embora possam aprimorar essa identificação, mas não têm a sensação de pertencimento aos grupos de trabalho e à organização. Possuem ciência e confiança nas suas capacidades profissionais e estão satisfeitos com as oportunidades de capacitação oferecidas pela

organização onde trabalham, não cumprem suas tarefas apenas por obrigação e não acreditam que devam ter comportamentos ou atitudes específicas com o objetivo de manterem seus empregos, embora não sintam moralmente obrigados a permanecer na organização.

Essa pesquisa é parte integrante de um estudo macro de mestrado em andamento que, além de analisar o comprometimento organizacional dos servidores de um *campus* localizado no interior do Amazonas, se propõe também a aprofundar a investigação, entrevistando ex-servidores da referida instituição no intuito de comparar suas percepções com as dos atuais servidores respondentes da pesquisa inicial e a realizar um grupo focal para elucidar dúvidas surgidas com os resultados dos questionários e das entrevistas com antigos colaboradores do local.

O produto técnico tecnológico pretendido é um relatório do tipo técnico conclusivo, contendo os dados da pesquisa durante todas as fases do processo, seus achados e conclusões. A partir da revisão teórica do tema, dos resultados obtidos, a proposta é apresentar à organização um plano de ação que possa recomendar medidas para melhorar o comprometimento organizacional do *campus* estudado, tais como sugerir um programa de integração de servidores, treinamentos, cursos e palestras que possam aprimorar as relações interpessoais, sua política de reconhecimento e capacitação, além de outras descobertas que possam surgir ao prosseguir do estudo.

Algumas limitações podem ser mencionadas, como a dificuldade em encontrar ex-servidores dispostos a serem entrevistados, alguns por já estarem em realidades diferentes e não desejarem reviver sua passagem pelo *campus*. A principal limitação, no entanto, foi o impedimento tecnológico, ocasionado pela ausência de um serviço adequado de Internet, não apenas no instituto, mas na cidade onde o estudo foi realizado.

Para novos estudos, sugere-se uma análise similar em outros *campi* do interior do Amazonas com características demográficas similares ao *campus* dessa pesquisa. Nesse sentido, outro tema de interesse acadêmico seria a relação do comprometimento organizacional com a quantidade de pedidos de remoção e redistribuição de servidores docentes e técnicos administrativos em institutos federais localizados fora da capital do estado.

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**, [s. l.], v. 4, ed. 2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A.V.B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A.P. M. Comprometimento Organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 1, ed. 2, p. 97-120, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 2ed – Porto Alegre: Artmed, 2007.

FEDVYCZYK, G.A.B; SOUZA, A.D.O. O comprometimento organizacional de trabalhadores nas bases: afetiva, instrumental e normativa. **EPCT: VIII Encontro de Produção Científica e Tecnológica**, [s. l.], p. 1-11, 2013. Disponível

em:http://www.fecilcam.br/nupem/anais_viii_epct/PDF/TRABALHOSCOMPLETO/Anais-CSA/ADM/03-

[GABSFEDVYCZYKTRABALHOCOMPLETO.pdf](#). Acesso em: 19 jan. 2023

GIL, A. C.. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6^a. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008. Disponível em <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em 22 jan, 2023.

MEDEIROS, C.A.F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque. 2003. 166 f. Tese (Doutor em Administração de Empresas) - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, SÃO PAULO, 2003.

MEDEIROS, C.A.F.; ALBUQUERQUE, L.G.. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 5, ed. 2, p. 35-64, 2005.

MEDEIROS, C.A.F; ENDERS, W.T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 2, ed. 3, p. 67-87, 1998.

MEDEIROS, J.B; **Redação Científica**: prática de fichamentos, resumos, resenhas. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MENEZES, I.G.; AGUIAR, C.V.N.; BASTOS, A.V.B. Comprometimento Organizacional: questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 22, ed. 3, p. 768-

789, 2016.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A Three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [s. l.], v. 1, ed. 1, p. 61-89, 1991.

PINTO, M.P.C. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. Dissertação (Mestre em Administração) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011.

QUEIROZ, G.C.E; ABREU, M.C.S.; REBOUÇAS, S.M.D.P. Práticas responsáveis reforçam o comprometimento organizacional dos empregados? Um estudo das empresas têxteis brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, ed. 5, p. 1-22, 2021.

ROCHA, F.P.R. **VALIDAÇÃO DA ESCALA EBACO-R**: um estudo de caso em uma organização do Sistema S. Orientador: Leandro Trigueiro Fernandes. 2016. 61 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, NATAL, 2016.

RODRIGUES, A.C.A.; BASTOS, A.V.B; MOSCON, D.C.B. Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. **Organizações & Sociedade**, [s. l.], v. 26, ed. 89, p. 338-358, 2019.

ROMAN, S.; STEFANO, S.R.; ANDRADE, S.M.; ZAMPIER, M.A. Análise do comprometimento organizacional e sua natureza em relação aos funcionários públicos municipais. **Gestão & Regionalidade**, [s. l.], v. 28, ed. 84, p. 5-19, 2012.

SILVA, A.V.; SILVA, R.L.F.C.; BUENO, M.; ROSALEM, V.; SOUZA, A.M.; COUTO, G.. COMPROMETIMENTO AFETIVO ORGANIZACIONAL: Reflexões sobre o papel das percepções de justiça. **Encontro: Revista de Psicologia, Goiás**, v. 15, ed. 23, p. 73-82, 2012.

SILVA, L.P.; CASTRO, M.A.R.; DOS-SANTOS, M.G.; NETO, P.J.L. Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, ed. 3, p. 401-420, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: ARTMED, 2008. Disponível em <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MmZMYgkntBK7dDxyxmwyWv/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 10 nov, 2022.

TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; FILHO, M.L.L.; MÓL, A.L.R.; AÑEZ, M.E.M.. Ebaco-R: Refinement of organizational commitment bases scale. **BBR: Brazilian Business Review**, Natal, v. 16, ed. 4, p. 315-333, 2019.