

ESTUDO COMPARATIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES E CHEFES DE SECRETARIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO GRANDE DO NORTE

Autoria

TAINARA CELI AZEVEDO DE CARVALHO
ADMINISTRAÇÃO/UFRN

Professor Orientador

Joannes Emmanuel Dantas e Rodrigues de Lima

Resumo

Este trabalho objetivou avaliar e comparar o nível de comprometimento organizacional entre os servidores e os chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte. A pesquisa adota a perspectiva de estudo de caso, visto que estuda a realidade da instituição, e se caracteriza como exploratória e descritiva no tocante aos seus objetivos. Para analisar os tipos e os níveis de comprometimento presentes na instituição, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional ? EBACO, construída por Medeiros (2003), foi aplicada com 150 chefes de secretaria e 922 servidores. O nível de comprometimento organizacional foi mensurado por meio do enquadramento dos escores de cada base de comprometimento nos intervalos propostos por Bastos et al. (2008). Ao analisar as bases do comprometimento organizacional em relação ao tempo de serviço, verificou-se que Base Afetiva obteve um resultado de comprometimento acima da média entre os servidores que tem até 5 anos de tempo de serviço e entre os servidores com mais de 20 anos de tempo de serviço, em contraposição aos chefes, que obtiveram esse resultado no intervalo de 16 a 20 anos de tempo de serviço no tribunal. Conclui-se que a instituição apresenta um quadro preocupante em termos de gestão de pessoas, refletindo a necessidade de um estudo aprofundado acerca dos impactos do comprometimento sob os índices de produtividade da força de trabalho do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte.

Área: Gestão de Pessoas

**ESTUDO COMPARATIVO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS
SERVIDORES E CHEFES DE SECRETARIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO RIO
GRANDE DO NORTE**

RESUMO

Este trabalho objetivou avaliar e comparar o nível de comprometimento organizacional entre os servidores e os chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte. A pesquisa adota a perspectiva de estudo de caso, visto que estuda a realidade da instituição, e se caracteriza como exploratória e descritiva no tocante aos seus objetivos. Para analisar os tipos e os níveis de comprometimento presentes na instituição, a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, construída por Medeiros (2003), foi aplicada com 150 chefes de secretaria e 922 servidores. O nível de comprometimento organizacional foi mensurado por meio do enquadramento dos escores de cada base de comprometimento nos intervalos propostos por Bastos et al. (2008). Ao analisar as bases do comprometimento organizacional em relação ao tempo de serviço, verificou-se que Base Afetiva obteve um resultado de comprometimento acima da média entre os servidores que tem até 5 anos de tempo de serviço e entre os servidores com mais de 20 anos de tempo de serviço, em contraposição aos chefes, que obtiveram esse resultado no intervalo de 16 a 20 anos de tempo de serviço no tribunal. Conclui-se que a instituição apresenta um quadro preocupante em termos de gestão de pessoas, refletindo a necessidade de um estudo aprofundado acerca dos impactos do comprometimento sob os índices de produtividade da força de trabalho do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. EBACO. Poder Judiciário.

ABSTRACT

This work aimed to evaluate and compare the level of organizational commitment between the servers and the chiefs of the Justice of the state of Rio Grande do Norte. The research adopts the perspective of case study, since it studies the reality of the institution, and is characterized as exploratory and descriptive in relation to its objectives. To analyze the types and levels of commitment present in the institution, the basis scale of organizational commitment – EBACO, built by Medeiros (2003), was applied with 150 heads of secretariat and 922 servers. The level of organizational commitment was measured by framing the scores of each compromise base at the intervals proposed by Bastos et al. (2008). When analyzing the bases of organizational commitment in relation to service time, it was found that affective basis obtained a compromise result above the average between the servers that has up to 5 years of service time and between the servers with more than 20 Years of service, in the counterposition of the bosses, who obtained this result in the interval of 16 to 20 years of service time in the court. It is concluded that the institution presents a worrying picture in terms of people management.

Keywords: Organizational commitment. EBACO. Judiciary.

1 INTRODUÇÃO

A partir do final da década de 1970, os estudos sobre o comprometimento organizacional se intensificaram, o que proporcionou a ampliação das investigações sobre o tema nas décadas seguintes. Diante dos ambientes instáveis e competitivos que vivemos atualmente, o interesse por esse estudo se associou ao ritmo de transformação acelerado das organizações, assim como de suas estruturas e de seus processos produtivos e de gestão (BOTELHO, PAIVA, 2011).

As transformações ambientais e organizacionais provocam reestruturações das relações entre os indivíduos e as organizações. Nesse sentido, o comprometimento da força de trabalho é primordial para o êxito das transformações, visto que a flexibilidade, a responsabilidade individual e corresponsabilidade entre indivíduos e equipes são necessárias. Além disso, o sucesso das mudanças requeridas depende, em grande parte, do modo que as organizações lidam com o envolvimento do trabalhador por meio de estratégias que assegurem o compartilhamento de valores, de objetivos e de políticas que garantam trocas igualitárias entre as partes (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002).

Na estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, as pessoas são consideradas parceiras no trabalho. Nessa estratégia, as organizações devem investir para conseguir os melhores resultados organizacionais, ou seja, o comprometimento está diretamente ligado ao desempenho das pessoas (ALBUQUERQUE, 2002 apud ALMEIDA NETO et al., 2012).

Nessa perspectiva, o presente trabalho visa a análise e comparação do comprometimento organizacional dos servidores e chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, visto que se torna imprescindível estudos sobre o nível de comprometimento organizacional no serviço público; pois assim como as empresas privadas, o Poder Público também deve ser bem-sucedido na prestação de seus serviços à sociedade

Esta pesquisa está dividida em cinco capítulos principais. De início, é apresentada a parte introdutória do trabalho, na qual consta a caracterização da organização analisada; a contextualização e o problema da pesquisa; o objetivo geral e os objetivos específicos; e a justificativa do estudo. Posteriormente, é desenvolvido o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a caracterização da pesquisa, a população e a amostra considerada, o instrumento de coleta de dados e o tratamento e análise de dados. Em seguida, têm-se a análise e discussão dos resultados da pesquisa. E, por último, são feitas as considerações finais da pesquisa, resumindo os resultados mais significativos e ressaltando a importância do tema para o desenvolvimento das instituições públicas.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte (TJRN) foi chamado inicialmente de “Tribunal Superior da Relação do Rio Grande do Norte” e contava com cinco desembargadores em sua composição. Foi um tribunal que durou apenas 25 dias devido a inexistência de um Congresso Constituinte e Legislativo que criasse uma lei de organização judiciária.

Entretanto, no dia 9 de junho de 1892, o governador Pedro Velho de Albuquerque Maranhão sancionou a Lei nº 12, que criou o Superior Tribunal de

Justiça. Esse nome foi alterado em 1934 para “Corte de Apelação” e em 1937 para “Tribunal de Apelação”.

Somente com a promulgação da Constituição Estadual de 1947 passou a ser denominado Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte, como se chama atualmente.

Em 2014, o TJRN iniciou a revisão do seu planejamento estratégico para o período 2015-2020. Dessa forma, foram atualizadas sua missão, visão e valores.

A missão do TJRN é “Garantir que a Justiça chegue a todos de forma rápida e efetiva, contribuindo para a realização do bem comum”. Sua visão atual para os próximos anos é “Ser referência nacional em efetividade entre os tribunais estaduais de mesmo porte”. E seus valores são independência, imparcialidade, moralidade, celeridade, efetividade, equidade, segurança jurídica e transparência.

De acordo com o último Relatório Justiça em números 2016, elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça, o TJRN possui uma força de trabalho composta por 4080 pessoas, dos quais 206 são magistrados, 2740 são servidores e 1134 são auxiliares.

O órgão atua em diversos projetos sociais, como o Adoção legal, Justiça na Escola, Justiça na Praça e Pai Presente.

Para que as suas atividades sejam bem executadas, o órgão apresenta a seguinte estrutura organizacional:

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DA PESQUISA

A partir de 1995, surgiu a Administração Gerencial no Brasil, proporcionada pela Reforma Gerencial. Esse novo modelo de administração procurava responder ao grande aumento do tamanho do Estado, tornando a administração mais eficiente, se inspirando na administração de empresas, principalmente nas suas estratégias administrativas. (BRESSER-PEREIRA, 2009). Diante disso, nesse período, houve a inclusão do princípio da eficiência na Constituição Federal, que, sob o escopo legal, tornou-se possível praticar a administração pública com eficiência, eficácia e efetividade, sendo estes, objetivos intrínsecos na administração da coisa pública (CASTRO, 2006).

O modelo gerencial de administração pública busca a superação do modelo burocrático de gestão, por meio da utilização de ferramentas que visam à excelência administrativa e ao foco no cidadão (CASTRO, 2006). Assim, observa-se um significativo aumento no estudo do comprometimento nas instituições públicas, refletindo o impacto que o comprometimento tem na eficácia e eficiência na realização do trabalho e ainda tornando possível a elaboração de políticas de Recursos Humanos mais direcionadas (CAMPOS et al., 2009).

Por isso, diante das estatísticas que mostram um aumento considerável de processos no Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte a cada ano, é necessário que haja servidores capacitados, prontos e principalmente comprometidos para atender às crescentes demandas judiciais, pois de acordo com Medeiros (2003), “um elevado nível de comprometimento organizacional contribui para que as empresas atinjam seus objetivos organizacionais e conseqüentemente melhor desempenho”.

Nessa perspectiva, torna-se relevante conhecer: Qual é o nível e a diferença de comprometimento organizacional entre os servidores e os chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte?

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

- Avaliar e comparar o nível de comprometimento organizacional dos servidores e chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte - TJRN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos servidores e dos chefes de secretaria do TJRN.
- Identificar os indicadores da EBACO que se destacam em cada base do comprometimento organizacional.
- Verificar a dimensão do comprometimento organizacional que predomina entre os servidores e chefes de secretaria a partir da EBACO.
- Relacionar as bases do comprometimento organizacional com o tempo de serviço dos servidores e dos chefes de secretaria a partir da EBACO.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Atualmente, as organizações têm procurado otimizar seus processos, gerenciar bem seus recursos e aumentar seu desempenho. E para isso, é primordial o engajamento e comprometimento dos colaboradores com os objetivos da organização.

De acordo com Müller et al. (2005), o interesse no tema comprometimento baseia-se nos indícios de que dele derivam atitudes e comportamentos que elevam o desempenho do colaborador. Ademais, de que esse elevado grau de comprometimento com a organização corrobora para que as empresas alcancem seus objetivos.

Diante dessa perspectiva, também se exige do Poder Público eficiência, eficácia e efetividade na prestação dos seus serviços. Nesse sentido, se torna relevante a análise do nível de comprometimento organizacional dos servidores públicos, visto que são eles os responsáveis por atender às demandas da sociedade.

Esta pesquisa obteve sua viabilidade devido ao acesso às informações obtidas por meio do projeto de pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, cujo título é “Análise retrospectiva e prospectiva da demanda judicial e adequação organizacional: um estudo de caso no poder judiciário do Rio Grande do Norte”, o qual a autora participou como bolsista.

Com o objetivo de avaliar e comparar o nível de comprometimento organizacional entre os servidores e os chefes de secretaria do Tribunal de Justiça, tendo como maior referência a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, desenvolvida por Medeiros (2003), este trabalho se torna relevante no âmbito acadêmico, especialmente por sua contribuição ao projeto de pesquisa.

Outrossim, o trabalho é socialmente relevante por contribuir com estudos sobre comprometimento organizacional no serviço público, servindo de base para que o setor de gestão de pessoas do TJRN possa desenvolver e implantar ações e políticas que sejam capazes de estimular a motivação e aumentar o comprometimento e a

produtividade dos servidores do órgão, de modo que a máquina pública preste o melhor serviço para a sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura acerca do tema comprometimento organizacional, evidenciando seus diversos conceitos e sua evolução histórica, bem como os modelos multidimensionais do comprometimento e a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional – EBACO, a qual foi utilizada neste trabalho.

2.1 CONCEITOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo do comportamento organizacional tem suas raízes na Teoria das Relações Humanas, a qual ressaltou a importância do fator humano na organização, em contraposição à Teoria Clássica, de caráter formalista, autocrático e mecanicista, que pouco se interessava pelo aspecto humano.

Segundo Robbins (2005), “o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”.

Sendo assim, entre os tópicos mais investigados no domínio do Comportamento Organizacional, tanto internacional quanto nacionalmente, encontra-se o comprometimento no trabalho e, em especial, comprometimento com a organização (RODRIGUES; BASTOS, 2010).

Entretanto, conforme Bastos (1993), existe pouca concordância quanto ao significado do termo “comprometimento”. Diante disso, ao longo das décadas, o termo comprometimento vem evoluindo conceitualmente, provocando discussões a respeito do vínculo empregado-organização. Para Meyer e Allen (1997), o que há em comum a todos os conceitos propostos está a noção que o comprometimento une um indivíduo à organização (MORAES, 2005).

Em 1968, Kanter conceituou comprometimento organizacional como pressões normativas que são internalizadas pelo indivíduo para seguir os interesses organizacionais, identificando três formas de comprometimento: de coesão, de continuação e de controle (MORAES, 2005).

Hrebiniak e Alutto (1972) conceituam o comprometimento como “um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho ao longo do tempo” (MEDEIROS et al., 2003).

Para Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento transpõe uma postura de lealdade passiva do indivíduo para com a organização, pois também abarca uma relação ativa entre eles, que busca o bem-estar da organização. Os autores afirmam que o comprometimento organizacional pode caracterizar-se por no mínimo três fatores: “(a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização” (MEDEIROS, 2003).

Conforme Bastos (1993), “o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade, por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis”.

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO ESTUDO SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme Bastos (1993), os estudos sobre comprometimento organizacional cresceram significativamente a partir da década de setenta, tema que foi amplamente investigado nas décadas seguintes, pois segundo Moraes (2005), nos anos oitenta, foram surgindo textos mais reflexivos sobre a investigação do comprometimento no trabalho. De acordo com a autora, “os trabalhos de Morrow (1983), Reichers (1985) e Meyer e Allen (1984) delineiam, em larga medida, os caminhos futuros da pesquisa sobre comprometimento”.

Nos anos noventa, o comprometimento passou a ser analisado sob o enfoque multidimensional. Isso aconteceu em uma fase em que os estudos sobre o tema ainda lidava com as características organizacionais como algo estático, mais ou menos permanente perdendo de vista o processo de mudança em si (MORAES, 2005).

Já hoje, é consenso na literatura que “o comprometimento possui múltiplos focos, como organização e carreira, e bases, como afetiva, normativa e instrumental” (MEDEIROS et al., 2003).

Ao longo dos anos, o crescimento do interesse pelo assunto pode ser explicado pelas aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas que causam um grande impacto nos ambientes de trabalho, impondo alterações nos formatos organizacionais e nas expectativas, demandas e atitudes da força de trabalho. Essas alterações caracterizam ambientes altamente instáveis que exigem ajustamento contínuo das organizações e maior capacidade de previsão e de adaptação, pois essas mudanças transformam a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em questões diretamente vinculadas à sobrevivência das organizações (FLEURY, 1991 apud BASTOS, 1993).

Além disso, conforme ressaltado por Harman e Horman, 1992 (apud BASTOS 1993), “num ambiente de crescente competitividade, uma empresa necessita atrair e manter os profissionais mais competentes e criativos caso deseje prosperar.”

De acordo com Moraes (2005), as origens dos estudos sobre comprometimento podem ser encontradas na teoria das organizações de Etzioni (1966), quando este autor comparou os tipos de organização, classificando-as como coercitivas, utilitárias e normativas, levando em consideração três critérios: “o tipo de controle (poder) das organizações sobre o indivíduo; o envolvimento dos membros da organização e o os objetivos/metabolizacionais”.

Nos anos 90, Allen e Meyer desenvolveram estudos relativos ao comprometimento levando em consideração a existência de múltiplas dimensões, dividindo-o em três componentes básicos, denominados de: a) Comprometimento afetivo (as pessoas permanecem numa organização porque querem); b) Comprometimento Instrumental (as pessoas permanecem porque eles precisam); e c) Comprometimento normativo (as pessoas permanecem porque sentem que são obrigados a permanecer) (BORGES; MEDEIROS, 2007).

Medeiros et al. (1999) validaram o modelo de três componentes proposto por Meyer, Allen e Smith (1993) e descobriram um quarto, o qual foi denominado de Afiliativo, demarcando que o indivíduo permanece numa organização porque ele sente que faz parte dela (MEDEIROS et al., 2005).

Em 2003, Medeiros desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional e ampliou o número de bases do comprometimento para sete, sendo elas: a) Internalização de valores e objetivos organizacionais; b) Sentimento de obrigação em permanecer na organização; Sentimento de obrigação pelo

desempenho; Sentimento de fazer parte; Sentimento de falta de recompensas e oportunidades; e Linha consistente de atividade.

Dessa forma, observa-se que a literatura sobre comprometimento organizacional evoluiu e amadureceu ao longo dos anos, partindo dos modelos unidimensionais para os modelos multidimensionais de comprometimento, os quais alcançaram notoriedade e reconhecimento, sendo apresentados como modelos dominantes atualmente.

2.3 MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Na década de 1990, começaram a surgir diversas pesquisas abordando o comprometimento como um modelo multidimensional, buscando entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa (MEDEIROS et al., 2003).

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional passaram a ser considerados após alguns pesquisadores notarem que os enfoques unidimensionais eram mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes na relação psicológica entre indivíduo e organização. Desse modo, alguns autores utilizam expressões distintas para descrever a presença de mais de um componente no comprometimento (MEDEIROS, 2003).

Ao longo dos anos, surgiram vários modelos multidimensionais de comprometimento. Todos os enfoques de comprometimento abordados por Medeiros (2003) foram resumidos em um quadro elaborado por Viana (2012), conforme mostrado abaixo:

Quadro 1: Enfoques multidimensionais de comprometimento

| Autores | Dimensões |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kelman (1958) | Compliance (ou instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); Identification (desejo de afiliação); Internalization (sintonia entre valores individuais e organizacionais) |
| Gouldner (1960) | Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo). |
| Etzioni (1961) | Moral (similar ao normativo); Calculativo (instrumental); Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões). |
| Kanter (1968) | Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo); Obs.: dimensões identificadas por Mowday, Porter e Steers (1982). |
| Meyer e Allen (1991) | Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam); Normativo (sentem-se obrigados a permanecer). |
| Thévenet (1992) | Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas). |
| Becker (1992) | Pelo desejo de associação; Congruência com os valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições. |
| Jaros et al. (1993) | Vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização. |

Fonte: Medeiros (2003) apud Viana (2012).

2.4 ESCALA DE BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Medeiros et al. (2003), os modelos de múltiplos componentes para mensurar o comprometimento não conseguiram encontrar um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados. Diante disso, a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) foi desenvolvida de modo que preenchesse a lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, buscando reconhecer os componentes do comprometimento presentes no contexto cultural brasileiro.

A escala foi aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003) e possibilitou a ampliação do número de bases do comprometimento a partir de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa propostas pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991), com evidência de que estas duas bases são integradas por fatores diferentes empírica e conceitualmente (BASTOS; SIQUEIRA; MEDEIROS; MENEZES, 2008).

A EBACO teve como principal objetivo “estabelecer um novo modelo diagnóstico de comprometimento organizacional dos indivíduos” (VIANA, 2012). Ela foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: Afetiva; Obrigação em permanecer; Obrigação pelo desempenho; Afiliativa; Falta de recompensas e oportunidades; Linha consistente de atividade e Escassez de alternativas.

Quadro 2: Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO

| Bases do comprometimento organizacional | Fundamentação teórica da base |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Afetiva | Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjeção – Gouldner (1960); Envolvimento moral – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Adesão – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998) |
| Obrigação em permanecer | Normativo – Meyer e Allen (1991). |
| Obrigação pelo desempenho | Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982). |
| Afiliativa | Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999). |
| Falta de recompensas e oportunidades | Envolvimento calculativo – Etzioni, Porter e Steers (1982); Oportunidade – Thévene (apud Sá e Lemoine, 1998); Recompensas – Becker (1992). |
| Linha consistente de atividades | Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972). |
| Escassez de alternativas | Continuação – Meyer e Allen (1991). |

Fonte: Bastos et al. (2008)

De acordo com Viana (2012), a pesquisa de Medeiros (2003) englobou 252 organizações e na sua primeira fase o universo foi de empresas varejistas localizadas em shopping centers da cidade de Natal. Já na segunda fase, o universo foi de hotéis localizados nas cidades de Fortaleza, Recife e Natal. Ao todo, foram visitadas 170 lojas, sendo entrevistados 305 vendedores, e 82 hotéis, nos quais foram entrevistados 269 empregados de recepção.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é detalhada a metodologia aplicada ao presente estudo, descrevendo o tipo de pesquisa, o número dos participantes envolvidos, o instrumento de coleta de dados e, finalmente, como ocorreu o tratamento e análise de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende avaliar e comparar o nível de comprometimento entre os servidores e os chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte - TJRN. Portanto, trata-se de um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo.

Em relação aos meios de investigação, o trabalho é caracterizado como pesquisa de campo, pois foi realizado uma investigação empírica no local onde ocorreu o fenômeno, com a aplicação de questionários junto aos servidores e chefes de secretaria do TJRN (VERGARA, 1998).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Esta pesquisa foi realizada em todas as comarcas de 1º grau do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte e abrange um total de 1072 pessoas, sendo 150 chefes de secretaria e 922 servidores, os quais estão distribuídos em diversos vínculos, como efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados e estagiários. A amostra foi colhida aleatoriamente, no período de abril a agosto de 2015.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, desenvolvida por Medeiros (2003) e validada por Borges et al. (2009), foi utilizada como instrumento de coleta para a análise do comprometimento organizacional. O instrumento é composto originalmente por 28 questões fechadas e são aplicadas no formato Likert, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente), sendo 4 questões para cada uma das 7 bases.

Entretanto, para este estudo, foram adotadas cinco bases, sendo elas: afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, linha consistente de atividade e escassez de alternativas, sendo retiradas as bases obrigação pelo desempenho, por apresentar um índice de confiança abaixo do mínimo aceitável na literatura, e base falta de recompensas e oportunidades, por apresentar uma correlação sem significância com outras duas dimensões. Essas bases estão relacionadas, respectivamente, ao comprometimento normativo e instrumental (MEDEIROS, 2003). Sendo assim, a pesquisa foi realizada com 20 questões do tipo Likert.

Também foram coletados dados para caracterizar o perfil dos servidores e chefes de secretaria, referentes a sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, tempo de serviço, vínculo profissional e faixa salarial.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O programa Microsoft Office Excel 2016 foi utilizado para a análise quantitativa dos dados do presente trabalho. A forma de analisar os dados da EBACO foi orientada por Bastos et al. (2008).

Inicialmente, foi calculada as médias das respostas de cada um dos 4 indicadores das 5 bases de comprometimento analisadas nesta pesquisa. Em seguida, as médias obtidas foram multiplicadas pelos pesos de cada indicador. De acordo com os autores, é necessária a multiplicação pelos pesos porque, estatisticamente, alguns indicadores possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros. Assim, aplicam-se os para que o escore obtido em cada base de comprometimento reflita a importância de cada indicador na definição do fator. Logo após, esses resultados foram somados, gerando assim, uma pontuação chamada de Escore.

Quadro 3: Pesos dos indicadores da EBACO

| Base: Afetiva | Pesos |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. | 0,74 |
| A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores. | 0,76 |
| Eu me identifico com a filosofia desta organização. | 0,80 |
| Eu acredito nos valores e objetivos desta organização. | 0,78 |
| Base: Obrigação em permanecer | Pesos |
| Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | 0,78 |
| Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora. | 0,79 |
| Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. | 0,82 |
| Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | 0,85 |
| Base: Afiliativa | Pesos |
| Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo. | 0,72 |
| Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. | 0,82 |
| Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. | 0,76 |
| Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa. | 0,68 |
| Base: Linha consistente de atividade | Pesos |
| Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego. | 0,69 |
| Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. | 0,58 |
| Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. | 0,71 |
| Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego. | 0,65 |
| Base: Escassez de alternativas | Pesos |
| Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. | 0,59 |
| Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. | 0,77 |
| Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | 0,84 |
| Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho. | 0,78 |

Fonte: Bastos et al, 2008.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa, sendo dividido em três partes. Na primeira, é caracterizado a perfil dos respondentes. Em seguida, são analisados os indicadores das setes bases de comprometimento organizacional propostas por Medeiros (2003), evidenciando os que mais se destacaram de acordo com a percepção da amostra. Ademais, também é comparado os escores de cada base, identificando a base que predominou entre os respondentes. Por fim, é feita a avaliação e a comparação das sete bases de comprometimento de acordo com o tempo de serviço dos chefes de secretaria e servidores da instituição estudada.

4.1 ANÁLISE COMPARATIVA DOS INDICADORES E ESCORES DAS BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES E CHEFES DE SECRETARIA

Neste tópico, são apresentados, de forma comparativa, os indicadores das bases de comprometimento, evidenciando aqueles que se destacam, assim como os escores de cada base, avaliando-os de acordo com a proposta de Bastos et al. (2008), conforme mostrado no tópico 3.4 desta pesquisa.

4.1.1 Base Afetiva

A base afetiva, de acordo com Bastos et al. (2008), se refere à identificação do indivíduo com a filosofia, valores e objetivos da organização. Entre os servidores, o indicador com maior índice, após a multiplicação da média pelo peso da respectiva base, foi “Eu me identifico com a filosofia do Poder Judiciário” e entre os chefes de secretaria foi “Eu acredito nos valores e objetivos do Poder Judiciário”.

Após a soma dos valores de cada indicador, a base afetiva atingiu um escore de 10,14 entre os chefes e de 11,10 entre os servidores. Esses resultados mostram, conforme quadro de Bastos et al. (2008), apresentado na seção 3.4 deste trabalho, que o comprometimento afetivo, tanto em relação aos chefes quanto em relação aos servidores, está abaixo da média, pois os escores estão dentro do intervalo de comprometimento 5,87 e 11,21. Segundo esses autores, o ideal é que a base afetiva obtenha um valor maior que 16,55, que corresponde a alto comprometimento.

4.1.2 Base Obrigação em Permanecer

No tocante à base obrigação em permanecer, Bastos et al. (2008) afirmam que é a crença do indivíduo de que ele se sentiria culpado em deixar a organização, de que não seria certo fazê-lo por ter uma obrigação moral com as outras pessoas que trabalham na organização.

Em relação aos escores, obtidos após a soma dos indicadores, observa-se que a base obrigação em permanecer possui um baixo comprometimento (escore abaixo de 10,62) entre os respondentes, sendo 8,13 para os chefes de secretaria e 9,49 para os servidores. Para Bastos et al. (2008), é importante que os escores da base obrigação em permanecer estejam acima 18,75, o qual corresponde a um alto comprometimento.

4.1.3 Base Afiliativa

A base afiliativa, que, de acordo com Borges et al. (2008), se refere à crença que o indivíduo tem de que é reconhecido como membro do grupo e da organização pelos colegas, obteve índices de indicadores muito próximos entre os respondentes.

O indicador “Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho” se destacou entre os servidores e os chefes de secretaria, por ter tido um índice relativamente maior se comparado aos demais.

As soma dos indicadores da base afiliativa totalizou um escore de 11,23 entre os chefes de secretaria e 11,78 entre os servidores. Ambos se enquadram, segundo a avaliação de Bastos et al. (2008), em um nível baixo de comprometimento, sendo que o recomendado é ser maior que 17,88, que representa um alto nível de comprometimento.

4.1.4 Comparativo entre as bases do comprometimento, segundo os escores

Após a análise individual de cada base de comprometimento, se faz necessário comparar os escores de cada base, de modo que identifique qual a base de comprometimento que predomina entre os servidores e os chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte.

Dessa maneira, observando e classificando os escores das bases de acordo com a proposta de Bastos et al. (2008), as bases ficam distribuídas da seguinte forma entre os chefes de secretaria: Afetiva (10,14 – Comprometimento abaixo da média), Obrigação em permanecer (8,13 – Baixo comprometimento), Afiliativa (11,23 – Baixo comprometimento), Linha consistente de atividade (10,07 – Comprometimento abaixo da média) e Escassez de alternativas (9,64 – Baixo comprometimento).

Já entre os servidores, as bases ficam distribuídas da seguinte forma: Afetiva (11,10 – Comprometimento abaixo da média), Obrigação em permanecer (9,49 – Baixo comprometimento), Afiliativa (11,78 – Baixo comprometimento), Linha consistente de atividade (10,74 – Comprometimento abaixo da média) e Escassez de alternativas (9,94 – Baixo comprometimento).

Nota-se, assim, que a base afiliativa predomina tanto em relação aos servidores quanto em relação aos chefes de secretaria, determinando que a força de trabalho permanece na organização porque se sente parte dela (MEDEIROS; ENDERS, 1999).

Além disso, conforme a avaliação de Bastos et al. (2008), todas as bases apresentam o mesmo nível de comprometimento (baixo ou abaixo da média) entre os respondentes. Desse modo, verifica-se que nenhuma base apresenta um comprometimento alto ou acima de média.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA DAS BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS SERVIDORES E CHEFES DE SECRETARIA – ESCORE GERAL E ESCORE POR TEMPO DE SERVIÇO

Este tópico apresenta os escores de cada base de comprometimento em relação ao tempo de serviço dos servidores e chefes de secretaria, bem como evidencia os escores que se destacam, avaliando-os de acordo com a proposta de Bastos et al. (2008).

4.2.1 Base Afetiva

O comprometimento organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, na base afetiva, apresentou variação entre comprometimento abaixo e acima da média, com valores compreendidos entre 9,51 e 12,90. Já entre os chefes de secretaria, é apresentada uma mesma variação em relação aos níveis de comprometimento, porém, seus valores variam entre 9,57 e 12,51.

Em relação ao tempo de serviço, os servidores com até 5 anos de trabalho e os servidores com mais de 20 anos de trabalho, com escores 12,90 e 12,18, respectivamente, são os mais comprometidos afetivamente, obtendo um comprometimento acima da média. Entretanto, entre os chefes de secretaria, apenas os que se enquadram no intervalo de 16 a 20 anos apresentam um comprometimento afetivo acima de média, com escore de 12,51.

No intervalo de 6 a 10 anos de serviço, foram encontrados os menores escores, tanto entre os chefes de secretaria, quanto entre os servidores, representando um comprometimento afetivo abaixo da média.

Desse modo, nota-se, que, entre os servidores, os mais comprometidos afetivamente são aqueles no início e no fim da carreira. Em contrapartida, entre os chefes de secretaria, os mais comprometidos afetivamente são aqueles que estão no final da carreira, sendo o maior índice encontrado no intervalo de 16 a 20 anos de serviço.

4.2.2 Base Obrigação em Permanecer

A base obrigação em permanecer apresentou escore geral de 8,13 entre os chefes e de 9,49 entre os servidores, ambos estão classificados em um nível de baixo comprometimento, de acordo com avaliação de Bastos et al. (2008).

Apesar de se observar que existe uma variação do nível de comprometimento da base obrigação em permanecer em relação ao tempo de serviço, tanto entre chefes quanto entre os servidores, apenas os servidores com até 5 de serviço e com mais de 20 anos de serviço apresentaram um comprometimento abaixo da média, com índices de 11,37 e 10,65, respectivamente. Já os chefes de secretaria, em todos os intervalos de tempo de serviço, apresentam um baixo comprometimento nesta base.

Dessa forma, observa-se que os resultados da referida base são preocupantes, especialmente entre os chefes de secretaria, por ocuparem cargos de liderança. Logo, esses resultados devem servir de alerta para a instituição melhorar suas políticas de gestão de pessoas.

4.2.3 Base Afiliativa

Na base do comprometimento afiliativo, os servidores e os chefes de secretaria obtiveram um escores de 11,23 e 11,78, respectivamente, classificados como baixo comprometimento na Escala de Bases de Comprometimento Organizacional.

A classificação de baixo comprometimento delineou todas as faixas de tempo de serviço dos chefes e dos servidores, uma vez que em todas elas o escore foi bem menor que 14,77 (valor considerado como limite para o baixo comprometimento)

Diante disso, é possível perceber que os entre os servidores, os mais comprometidos afiliativamente são os mais novos e os mais experientes no TJRN. Entretanto, entre os chefes de secretaria, os mais comprometidos nessa base são apenas os mais experientes da instituição.

Ademais, o TJRN precisa rever suas estratégias de gestão de pessoas em relação ao reconhecimento e motivação de seus chefes de secretaria e servidores, com o objetivo de aumentar o comprometimento nessa base.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou avaliar e comparar o nível de comprometimento organizacional entre os servidores e chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte. Para tanto, em 2015, foram aplicados instrumentos de pesquisa nas 65 comarcas do judiciário estadual, abrangendo 922 servidores e 150 chefes de secretaria, representando estatisticamente o universo do quadro de pessoal do TJRN.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa buscou caracterizar o perfil dos servidores e dos chefes de secretaria do TJRN, pois, de acordo com a literatura, as características pessoais são consideradas como fatores que influenciam o comprometimento. Assim, a análise dos resultados apontou algumas diferenças entre o perfil dos chefes e servidores.

Em relação aos servidores, há um predomínio das seguintes características: sexo feminino, idade superior a 35 anos, casados ou em união estável, graduados, efetivos sem gratificação/comissão, tempo de serviço entre 6 e 10 anos e remuneração até R\$ 1.576,00. Em contrapartida, as características que se destacam entre os chefes são: sexo masculino, idade superior a 45 anos, casados ou em união estável, graduados, seguido de especialistas, efetivos com comissão/gratificação, tempo de serviço entre 6 e 10 anos e remuneração entre R\$ 7.880,01 e R\$ 11.820,00.

O segundo, terceiro e quarto objetivos específicos foram alcançados a partir da aplicação da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO, a qual é dividida em 7 bases de comprometimento, das quais 5 foram utilizadas na pesquisa, sendo elas: base afetiva, base da obrigação em permanecer, base afiliativa, base linha consistente de atividade e base escassez de alternativas.

O segundo objetivo específico visava identificar os indicadores da EBACO que predominavam em cada base do comprometimento organizacional entre os chefes e servidores. Os resultados mostram um destaque do indicador "Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho" da base afiliativa, tanto entre os chefes quanto entre os servidores.

O terceiro objetivo específico buscava verificar a dimensão do comprometimento organizacional que predominava entre os servidores e chefes de secretaria. Os resultados obtidos revelaram um comportamento homogêneo entre os níveis de comprometimento dos chefes de secretaria e servidores, mostrando, no geral, uma predominância do comprometimento afiliativo, sendo 11,23 o escore dos chefes e 11,78 o escore dos servidores. Contudo, mesmo tendo o maior escore, essa base apresenta um baixo comprometimento.

A aplicação do instrumento de pesquisa refletiu um quadro preocupante em termos de gestão de pessoas, visto que, tanto entre os chefes quanto entre os servidores, todas as bases da escala estudadas, apresentaram um resultado geral de baixo comprometimento ou de comprometimento abaixo da média, estando aquém do resultado indicado como ideal pela literatura.

O terceiro objetivo específico pretendia relacionar as bases de comprometimento organizacional com o tempo de serviço servidores e dos chefes de secretaria. Dessa forma, na análise do comprometimento por tempo de serviço, foi possível concluir que, de modo geral, todas as bases estudadas apresentaram uma relação diretamente proporcional entre o nível comprometimento e o tempo do

indivíduo na instituição, ou seja, quanto maior o tempo na instituição, maior o nível de comprometimento organizacional. Entretanto, apenas entre os servidores, o nível de comprometimento também se mostrou maior no início da carreira. Uma hipótese que pode explicar esse fenômeno é a relevante quantidade de cedidos, estagiários e comissionados, visto que o último concurso para efetivos foi realizado há 15 anos.

Ao analisar o comprometimento de cada base em relação ao tempo de serviço, foi possível perceber que a base afetiva foi a única que apresentou um comprometimento acima da média. Esse resultado apareceu entre os servidores com até 5 anos de serviço e com mais de 20 anos de serviço, ou seja, aqueles no início e no fim da carreira. Em contrapartida, em relação aos chefes de secretaria, os que se mostraram com um comprometimento acima da média foram aqueles compreendidos no intervalo de 16 a 20 anos de tempo de serviço.

Diante desses críticos níveis de comprometimento organizacional, foi possível perceber a necessidade de um estudo aprofundado dos impactos do comprometimento na produtividade e no desempenho da força de trabalho do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, especialmente entre os chefes de secretaria, uma vez que estes são líderes e seu comprometimento reflete positivamente ou não sobre sua equipe.

Nessa perspectiva, é importante que mudanças e melhorias sejam implantadas nas políticas e práticas de gestão de pessoas, pois, conforme Bandeira, Marques e Veiga (2000), elas influenciam, de certa forma, o comprometimento dos indivíduos.

Diante disso, sugere-se que o setor de pessoal do TJRN adote estratégias para conhecer os fatores que contribuem para o baixo comprometimento organizacional, implantando ações que visem reduzi-los ou eliminá-los, com o objetivo de aumentar a satisfação, a qualidade de vida no trabalho e a motivação dos seus colaboradores, tornando-os, assim, mais comprometidos e produtivos.

Ademais, faz-se necessário que o comprometimento organizacional seja mensurado de forma contínua, de modo a monitorar o grau de comprometimento dos servidores e chefes de secretaria em relação às políticas de pessoal adotadas, com vistas a manutenção de um bom desempenho organizacional.

Em relação às limitações da pesquisa, é importante ressaltar que, durante a aplicação dos instrumentos de pesquisa, estava ocorrendo uma insatisfação geral dos servidores e chefes de secretaria com a gestão vigente do TJRN. Isso pode ter influenciado nas respostas, visto que muitos se mostravam receosos em responder o instrumento, além de ter contribuído para que algumas pessoas não o respondessem, sendo interessante repetir o estudo no futuro.

No âmbito acadêmico, esta investigação se torna relevante por sua contribuição ao projeto de pesquisa e por proporcionar um maior conhecimento acerca da utilização da Escala de Bases Comprometimento Organizacional – EBACO para mensurar o comprometimento de uma instituição pública.

Os resultados dessa pesquisa são relevantes para a organização estudada, pois permitem que ela tenha uma visão geral dos tipos e níveis de comprometimento presentes na instituição, e, assim elaborem políticas e estratégias que visem melhorar o comprometimento organizacional dos seus colaboradores.

Por fim, recomenda-se que, em estudos futuros, o tema comprometimento organizacional seja relacionado com outras variáveis pessoais, como o vínculo e idade, bem como com outros temas, como cultura organizacional, qualidade de vida, e desempenho organizacional. Recomenda-se também uma comparação dos resultados encontrados com os resultados de outras instituições públicas e até com os resultados das empresas da iniciativa privada.

REFERÊNCIAS

1. BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas de comprometimento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, cap. 4.
2. BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento afetivo e afiliativo: uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos contadores atuantes na cidade de Natal/RN, **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, set./dez., 2007.
3. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, v. 2, n. 1, p. 37-47, 1994.
4. BOTELHO, Renata Dias; PAIVA, Kely CM de. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249-1283, 2011.
5. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado**, n. 16, p. 1-36, 2009.
6. GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
7. MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.
8. MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M. e SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do Comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan-fev 2005.
9. MORAES, F. M. M. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.
10. ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
11. RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.
12. SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia. Bahia. 2004.
13. VERGARA, S. C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
14. VIANA, M. A. **Comprometimento organizacional: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma universidade federal**. Dissertação de Mestrado. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2012.
15. YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Bookman editora, 2015.