

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO**  
**– modalidade à distância**

**Rodrigo Gonçalves Porto da Costa**

**COMPROMETIMENTO E PRÁTICAS DE GESTÃO NO SERPRO**  
**Uma análise no departamento de desenvolvimento do Rio de Janeiro**

**Porto Alegre**

**2014**

Rodrigo Gonçalves Porto da Costa

**COMPROMETIMENTO E PRÁTICAS DE GESTÃO NO SERPRO**  
**Uma análise no departamento de desenvolvimento do Rio de Janeiro**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO - modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera

De Ré

**Porto Alegre**

**2014**

Rodrigo Gonçalves Porto da Costa

**COMPROMETIMENTO E PRÁTICAS DE GESTÃO NO SERPRO**  
**Uma análise no departamento de desenvolvimento do Rio de Janeiro**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública - UNISERPRO – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 09 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. César Augusto Tejera De Ré

---

Prof. Silvia Generali da Costa

**À Cristiane, pessoa com quem amo partilhar a vida. Obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me fazer feliz.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar, a Deus, pois sem ele eu não teria condições para concluir esta jornada. Agradeço à minha esposa, Cristiane, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades. Quero também agradecer ao meu filho, Pedro, que foi inspiração para mim. Agradeço também a todos os professores, em especial ao professor César e à tutora Rosária, responsáveis pela realização deste trabalho.

*Seja bendito o nome do Senhor, desde agora e para sempre!*

*Salmos 113:2*

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar o padrão de comprometimento e a percepção das práticas de gestão do comprometimento presentes no cotidiano dos empregados do SERPRO lotados no Departamento de Desenvolvimento de Sistemas do Rio de Janeiro. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, onde foi utilizado um levantamento de campo que coletou a opinião de 125 empregados do referido departamento. Os resultados da pesquisa mostram que o padrão de comprometimento das pessoas lotadas no órgão é mediano, o que desconstrói o pressuposto de que em geral estas pessoas apresentam baixo comprometimento com a organização. Vale ressaltar que a pesquisa identificou que o padrão de comprometimento é alto no caso dos empregados que possuem função gerencial. No que diz respeito à percepção das práticas de gestão, a pesquisa mostrou que a percepção geral está no mesmo nível do comprometimento, ou seja, também mediano. A pesquisa também mostrou que há uma forte relação entre o comprometimento e a percepção das práticas de gestão, o que reforça a ideia de que o comprometimento organizacional pode ser influenciado pela empresa através da atuação gerencial e torna imperativo o aperfeiçoamento de tais práticas.

**Palavras-chave:** Comprometimento Organizacional, Práticas de gestão, Pessoas, SERPRO.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 -	Distribuição por sexo.....	27
Gráfico 2 -	Distribuição por estado civil.....	28
Gráfico 3 -	Distribuição por idade.....	29
Gráfico 4 -	Distribuição por escolaridade.....	30
Gráfico 5 -	Distribuição por cargo.....	30
Gráfico 6 -	Distribuição por tempo de trabalho no Serpro.....	31
Gráfico 7 -	Distribuição por função.....	31
Gráfico 8 -	Médias de comprometimento considerando função gerencial.....	37
Gráfico 9 -	Médias de comprometimento por sexo.....	37
Gráfico 10 -	Percepção por fator em comparação com a percepção geral.....	40
Gráfico 11 -	Espaço de melhoria da percepção das práticas de gestão.....	42
Gráfico 12 -	Questões com média de percepção inferior a 4 (alta/boa) por fator.....	43
Gráfico 13 -	Média do comprometimento e da percepção das práticas de gestão.....	45
Quadro 1 -	Matriz de correlação das 10 maiores médias.....	46
Quadro 2 -	Matriz de correlação das 10 menores médias.....	47



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Modelo de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento.....	20
Tabela 2 -	Escala de comprometimento afetivo com a organização.....	23
Tabela 3 -	Escala de percepção das práticas de gestão do comprometimento.....	24
Tabela 4 -	Escala de qualificação das médias apuradas.....	26
Tabela 5 -	Estatísticas descritivas das questões de comprometimento – Todos.....	32
Tabela 6 -	Estatísticas descritivas das questões de comprometimento – Gerentes.....	34
Tabela 7 -	Estatísticas descritivas das questões de comprometimento – Não gerentes..	36
Tabela 8 -	Estatísticas descritivas das questões de percepção das práticas de gestão....	38
Tabela 9 -	Médias da percepção das práticas de gestão por fator da percepção.....	40
Tabela 10 -	Questões com média de percepção inferior a 4 (alta/boa) por fator.....	43
Tabela 11 -	Dez maiores médias de comprometimento e percepção de gestão.....	46
Tabela 12 -	Dez menores médias de comprometimento e percepção de gestão.....	46

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....</b>	<b>13</b>
2.1 COMPROMETIMENTO.....	13
2.2 COMPROMETIMENTO NUM AMBIENTE DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE.....	16
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO.....	17
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>22</b>
3.1 CONTEXTO DA PESQUISA.....	25
3.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	25
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS SÓCIO-PROFISSIONAIS DOS PESQUISADOS.....	27
4.2 PADRÃO DE COMPROMETIMENTO.....	32
4.3 PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO.....	38
4.4 RELAÇÃO ENTRE O PADRÃO DE COMPROMETIMENTO E A PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	44
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>ANEXO A – FORMULÁRIO DA PESQUISA.....</b>	<b>53</b>

## INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira atual clama por serviços públicos de qualidade, esta percepção se confirma na pesquisa da Fundação Getúlio Vargas intitulada “Mobilidade Urbana e Cidadania” onde é evidenciada a altíssima insatisfação da população brasileira com a qualidade dos serviços públicos (FGV, 2014). É público e notório que os serviços prestados pelo Estado Brasileiro não possuem uma boa relação custo-benefício e, embora a responsabilidade da baixa qualidade dos serviços não possa ser atribuída integralmente aos funcionários públicos, segundo Carneiro (1998), é inevitável associar maus serviços à conduta inadequada dos servidores. Neste cenário, mesmo que a conduta inadequada não seja uma verdade, o papel dos gestores públicos é fundamental, pois se espera deles atuação no sentido de levar os servidores a um outro nível de prestação de serviço.

No caso do SERPRO, em especial o Departamento de Desenvolvimento de Sistemas do Rio de Janeiro (DERJO), com base na observação do pesquisador, que é membro do DERJO, os últimos anos tem sido marcados por reclamações dos clientes acerca do serviço prestado por este departamento. Recentemente estas reclamações culminaram inclusive em substituição das pessoas à frente do órgão. Neste contexto observa-se que o desempenho ou os resultados do DERJO estão aquém das expectativas. Obviamente há muitas variáveis para serem analisadas em uma situação como esta, provavelmente há diferentes causas para a realidade atual e a troca de algumas pessoas certamente não é a solução para todos os problemas. Entretanto, uma questão bastante frequente nas rodas de conversas dos gestores é a suposta falta de comprometimento das pessoas que trabalham no DERJO. Acredita-se, em geral que as pessoas lotadas neste órgão estão pouco comprometidas com a empresa e com os trabalhos por elas desenvolvidos.

Sendo assim, este trabalho teve por objetivo pesquisar o padrão de comprometimento das pessoas do departamento bem como pesquisar a percepção destas mesmas pessoas em relação às práticas de gestão relativas ao comprometimento.

Face ao exposto, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa:

**Qual o padrão de comprometimento e a percepção das práticas de gestão do comprometimento presentes no cotidiano dos empregados do DERJO no SERPRO?**

O objetivo geral da pesquisa é analisar o padrão de comprometimento e a percepção das práticas de gestão do comprometimento presentes no cotidiano dos empregados do DERJO no SERPRO.

Os objetivos específicos são:

- Identificar o padrão de comprometimento dos empregados do DERJO;
- Identificar a percepção dos empregados do DERJO sobre as práticas de gestão do comprometimento;
- Analisar a relação existente entre o padrão de comprometimento e a percepção das práticas de gestão.

Com estudo buscou-se identificar o nível de comprometimento das equipes do DERJO de forma a validar a opinião dos gestores de que as pessoas em geral estão pouco comprometidas e que a falta de comprometimento das pessoas é uma das causas para o baixo desempenho do departamento. E assim identificar a relação entre o padrão de comprometimento e a atuação gerencial através da percepção das pessoas sobre as práticas de gestão. Além disso, a presente pesquisa pode contribuir com a nova gerência do departamento na realização de um diagnóstico das situações que precisam ser tratadas com vistas à melhora do desempenho das equipes do DERJO.

A escolha deste tema de pesquisa se baseia no interesse do pesquisador pelo assunto comprometimento e sua associação a temas como desempenho e produtividade nas organizações. Segundo Antunes e Pinheiro (1999), existem evidências de que há uma forte relação entre o comprometimento dos empregados, a produtividade e a competitividade organizacional. Assim, este trabalho possui os seguintes pressupostos:

- O comprometimento representa uma vantagem competitiva, visto que as organizações atuais precisam da identificação e do interesse das pessoas para com o trabalho (ECKERT, 2006).
- As práticas de gestão exercem influência sobre o comprometimento das pessoas, inclusive há estudos que apresentam boas práticas para obtenção do comprometimento

de profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento de software (SCHEIBLE, 2004).

- Em geral as pessoas lotadas no DERJO apresentam baixo comprometimento com a organização.

Este estudo é uma pesquisa do tipo descritiva que segue uma abordagem quantitativa para análise dos dados coletados. Os dados para identificação do padrão de comprometimento e da percepção das práticas de gestão foram coletados através de um levantamento de campo que permitiu descrever as características da população alvo e o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo estabelece um referencial teórico acerca do tema desta pesquisa onde são apresentados o conceito de comprometimento organizacional e o conceito das práticas de gestão. O segundo capítulo é dedicado aos procedimentos metodológicos onde se apresenta as técnicas utilizadas, o instrumento de pesquisa para a coleta de dados e a forma como os dados coletados foram analisados. O terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa mostrando o nível de comprometimento identificado, a percepção das práticas de gestão aferida e a análise da relação existente entre estas variáveis. O quarto e último capítulo apresenta as considerações finais bem como a conclusão do trabalho.

## 2 COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

Este capítulo tem por objetivo estabelecer um referencial teórico acerca do tema comprometimento no trabalho. Primeiramente será abordado o conceito de comprometimento e seus enfoques organizacional e afetivo. Na sequência são apresentadas as características de um ambiente de desenvolvimento de software e como o comprometimento pode ser trabalhado neste contexto. Por último é apresentada uma abordagem sobre as práticas de gestão do comprometimento.

### 2.1 COMPROMETIMENTO

O termo comprometimento pode assumir diferentes significados, pode representar algo positivo como também pode assumir uma conotação negativa. Segundo Bastos (1994), há pelo menos dois eixos de significados para o termo. Um primeiro eixo associa-se a ideia de ocorrência de ações que dificultam ou até mesmo impedem a realização de um objetivo, trata-se de uma abordagem negativa do termo comprometimento. Por exemplo, ao afirmar que o prazo de um projeto está comprometido devido aos constantes atrasos, está se utilizando a abordagem negativa do termo. Um segundo eixo de significados refere-se às noções de engajamento, envolvimento e traz uma ideia de forte vinculação a algo. Por exemplo, ao dizer que uma pessoa é bastante comprometida com suas tarefas, está se utilizando a abordagem positiva do termo. Conforme Bastos (1994, p. 83), “neste sentido a palavra expressa a ideia de que um indivíduo faz parte, integra ou está envolvido com um determinado objeto”. Tal significado se relaciona com o termo compromisso e, por extensão, com a ideia de assumir responsabilidade, obrigar-se por compromisso. Sendo assim, embora o termo possa indicar um sentido indesejado dependendo do contexto em que ele é utilizado, neste trabalho o termo comprometimento considera apenas a valoração positiva da referida palavra.

Logo, o conceito de comprometimento aplicado nesta pesquisa pode ser definido como um estado de lealdade a algo duradouro (BASTOS, 1994), uma força que direciona o comportamento (SCHEIBLE, 2004) e, conforme Barbosa e Faria (2000), uma disposição para trabalhar com sentimento de responsabilidade pelo resultado, aplicando esforços, criatividade e inovação para contornar os problemas. Portanto, neste estudo o termo comprometimento

limita-se aos sentidos de envolvimento e engajamento que indicam o grau de atenção, esforço e cuidado que uma pessoa coloca ao realizar algo (BASTOS, 1994).

O comprometimento pode ser analisado por diversas dimensões, Bastos (2000) afirma que diferentes aspectos podem ser a razão do comprometimento das pessoas, como a ocupação, a carreira/profissão e a organização. Assim, o foco do comprometimento pode ser diverso, contudo, neste trabalho apenas a dimensão relativa ao comprometimento com a organização será considerada. Assim, faz-se necessário definir um novo conceito: comprometimento organizacional, que na verdade é uma especialização do termo comprometimento descrito anteriormente. O comprometimento organizacional pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização em que trabalha.

Cientificamente, a ideia de comprometimento organizacional guarda o significado de engajamento e forte envolvimento, sem aspectos negativos, do indivíduo no seu ambiente de trabalho (STECCA, 2001) conservando o desejo de permanecer na organização com a identificação e o empenho em favorecer a organização (FERREIRA e LEONE, 2011).

A literatura do comprometimento organizacional estabelece três enfoques para pesquisa: o enfoque afetivo, o enfoque instrumental e o enfoque normativo. Estas vertentes de pesquisa se baseiam nos estudos de Meyer e Allen (1991). O enfoque afetivo estabelece que o comprometimento do indivíduo com a organização ocorre por meio do apego, do envolvimento e da identificação com a organização. Neste enfoque as pessoas permanecem na empresa por que gostam e por que querem (ECKERT, 2006). O enfoque instrumental, também chamado de calculativo, define que o comprometimento se dá pela consideração dos custos de se deixar a organização, ou seja, pela falta de melhor alternativa. Neste enfoque o indivíduo permanece na organização por que precisa (SCHEIBLE, 2004). O enfoque normativo argumenta que o comprometimento ocorre por um senso de obrigação. Neste enfoque o indivíduo permanece na organização por entender que se sente obrigado, baseado em suas crenças de que isto é o correto a se fazer (FERREIRA E LEONE, 2011).

Faz-se importante a colocação de Meyer e Allen, ao sugerirem ser possível encontrar, no mesmo indivíduo, níveis diversificados de comprometimento como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), uma baixa obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, indicando possíveis combinações na composição de um estado de comprometimento organizacional. (FERREIRA e LEONE, 2011, p.135).

Segundo Bandeira et al. (2000) e Medeiros et al. (2003), o enfoque afetivo constitui a linha de pesquisa mais utilizada nos estudos científicos sobre o tema e, de acordo com Eckert

(2006, p. 36), o “principal enfoque da literatura do comprometimento organizacional tem sido o afetivo”. Sendo assim e considerando a necessidade de limitação do estudo, apenas o enfoque afetivo será considerado no desenvolvimento do presente trabalho.

Sob esse ponto de vista, o indivíduo assume uma postura ativa, em que se parte da suposição de que ele deseja dar algo de si para a organização. O comprometimento organizacional, então, representa um vínculo muito mais forte com a organização nesta perspectiva, considerando que a dimensão afetiva se alimenta e sedimenta nos sentimentos do empregado, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização. (BANDEIRA et al., 2000, p. 135).

De acordo com Medeiros et al. (2003), a partir de trabalhos desenvolvidos por uma equipe de pesquisadores liderada por Lyman Porter (MEDEIROS et al., 2003) surgiu um instrumento para a medição do comprometimento, o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). O instrumento de mensuração foi elaborado com base na definição de comprometimento estabelecida pelos pesquisadores que, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, aborda o comprometimento numa perspectiva atitudinal. “Para eles o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o seu bem-estar” (p. 190).

O OCQ é um instrumento bastante utilizado e tem a característica de medir o comprometimento atitudinal, também denominado de afetivo. (...) Desde então, essa escala passou a ser o instrumento mais utilizado para se medir o comprometimento. A escala é formada por 15 indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala OCQ é do tipo Likert, podendo ser utilizada com 7 ou 5 pontos, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. Originalmente ela foi aplicada com 7 pontos, mas alguns estudos a utilizam com apenas 5. (MEDEIROS et al., 2003, p. 191).

De acordo com Scheible (2004), diversos autores apontam o OCQ como o instrumento mais utilizado para medir comprometimento com a organização. Estes autores alegam que, embora o OCQ seja focado apenas no comprometimento afetivo, “este instrumento é o melhor preditor de comportamentos resultantes de comprometimento” (p. 41). Scheible (2004) ainda aponta que os níveis de correlação entre comprometimento organizacional e desempenho são mais altos quando se utiliza o OCQ do que qualquer outro instrumento de mensuração.

O comprometimento com a organização atualmente se apresenta como uma vantagem competitiva uma vez que as empresas dependem da dedicação e do investimento das pessoas



no trabalho para alcançar qualidade e eficiência em seus resultados. Segundo Lemoine e Sá (1999), pessoas comprometidas representam um importante recurso para levar adiante os objetivos de uma organização, contudo, de acordo com Bandeira et al. (2000),

os estudos que focalizam a correlação das políticas de recursos humanos com o comprometimento organizacional são recentes e, por isso mesmo, pouco consistentes em sua totalidade. Observa-se principalmente a preocupação com práticas isoladas (Meyer e Allen, 1997), e poucas pesquisas abrangem o sistema de recursos humanos em sua totalidade (p. 138).

De acordo com Eckert (2006), alguns autores entendem que o comprometimento organizacional deveria ser uma questão tratada no planejamento estratégico das empresas. Martins (2003) argumenta que quando as pessoas estão comprometidas com o trabalho, elas se sentem parte integrante do processo e lutam pelo sucesso da organização. Sendo assim, o conceito de comprometimento organizacional pode ser entendido como uma força que leva as pessoas a se movimentarem no sentido de contribuir mais ativamente com as atividades da organização em que trabalham. Então, faz-se importante analisar a organização, ou o ambiente da organização onde se dá a questão do comprometimento.

## 2.2 COMPROMETIMENTO NUM AMBIENTE DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE

As empresas de tecnologia da informação (TI) são organizações dependentes do conhecimento de seus empregados. Diferentemente das indústrias, por exemplo, que dependem fundamentalmente de máquinas e equipamentos para a produção, as empresas de TI tem em seus colaboradores o seu principal patrimônio. Segundo Vianna, De Ré e Limberger (2008, p. 3), “as organizações de TI se caracterizam por serem intensivas em conhecimento” e, em maior grau que as demais organizações, requerem “a disposição das pessoas em aplicar seus conhecimentos e competências para produzirem os resultados necessários para atender as demandas de seus clientes”.

Dentre as diversas atividades de uma empresa de TI, o desenvolvimento de software destaca-se como uma atividade especialmente dependente da criatividade e do talento humano, fazendo com que os fatores humanos, segundo Scheible (2004), influenciem a

produtividade mais do que aspectos técnicos como ferramentas automatizadas. DeMarco e Lister (1999) argumentam que os principais problemas nos projetos de software não são de natureza técnica, mas de natureza sociológica. Desta forma, a melhoria do desempenho nos ambientes de desenvolvimento de software impõe a necessidade de aperfeiçoamento não só da dimensão técnica, mas essencialmente da dimensão humana. Ainda de acordo com Scheible (2004), o comprometimento é um aspecto a ser desenvolvido para ampliar as chances de sucesso de projetos de software.

Neste sentido Sabherwal e Elam (1995) sugerem práticas para garantir a disposição necessária para resolver os problemas no processo de desenvolvimento de software através do fomento e da manutenção do comprometimento, pois, segundo eles, altos níveis de comprometimento podem causar uma ativa participação das pessoas e conseqüentemente influenciar positivamente o resultado do projeto. As práticas sugeridas por estes pesquisadores são voltadas para os gestores, dando um sinal de que a atuação gerencial exerce papel fundamental na questão do comprometimento e no resultado dos projetos de software. Vianna, De Ré e Limberger (2008) corroboram este entendimento e afirmam que:

o sucesso no desenvolvimento e implantação de projetos de TI é altamente influenciado pelo estilo de liderança adotado pelo líder, porque o líder exerce o importante papel de desenvolver ações que criem um espírito de colaboração, de equipe e de respeito mútuo. Ele deve buscar o envolvimento e comprometimento dos colaboradores para que apoiem a visão e objetivos a serem conquistados (p. 3).

Desta forma, assume-se que o comprometimento pode ser gerado pelo gestor através de ações que priorizem a inclusão, a colaboração e a construção de relacionamentos para integrar as habilidades individuais na busca do desempenho coletivo. O gestor deve ter a percepção do papel de cada colaborador para esclarecer o que exatamente a organização espera dele (BRAGA, OLIVEIRA E SIENA, 2011). Assim, partindo da ideia de que o comprometimento dos empregados pode ser gerado pela empresa através de práticas gerenciais (ECKERT, 2006), o tópico seguinte aborda o conceito das práticas de gestão com foco no desenvolvimento e manutenção do comprometimento.

### 2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO

De acordo com Eckert (2006), existe um conjunto de práticas de gestão que estimulam o comprometimento das pessoas nas organizações, como por exemplo: a valorização da pessoa em primeiro lugar, o diálogo de mão dupla - ouvir o que os empregados têm a dizer e a oportunidade de realização através da possibilidade de aplicação das habilidades e talentos dos empregados.

Neste sentido, é importante destacar a importância dos sistemas de gestão de pessoas, pois segundo McElroy (2001), parece ser natural utilizar práticas de recursos humanos para fomentar comprometimento. Entretanto, Meyer e Herscovitch (2001) alertam que a utilização de práticas de gestão deve ser criteriosa, pois é desejável que tais práticas fomentem comprometimento afetivo, sem necessariamente impactar as outras formas de comprometimento.

O ideal, segundo estes pesquisadores, é obter maior comprometimento afetivo com o mínimo de impacto nos outros tipos. Quando os indivíduos percebem que os projetos estão de acordo com seu nível de habilidades, interesses e conhecimento, e que seu trabalho é reconhecido, eles tendem a valorizar as contribuições da organização para estes fatores e desenvolver sentimentos positivos em relação à mesma (SCHEIBLE, 2004, p. 24).

Assim McElroy (2001) indica o uso das práticas apontadas por Pfeffer e Veiga (1999), denominadas pelos autores como a maneira de priorizar as pessoas (People First) para gerir o comprometimento nas organizações. Estas práticas possuem prováveis impactos sobre os três tipos de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo). São elas: estabilidade no emprego, seleção de pessoal, descentralização, premiação por resultado, treinamentos, redução de diferenças de status e troca de informações. Obviamente as práticas devem ser analisadas em cada contexto de aplicação, pois em alguns casos algumas delas podem não ser aplicáveis dependendo da situação, contudo, "segundo os autores supra citados, estas práticas combinadas podem potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização" (SCHEIBLE, 2004, p. 26).

Consoante com o trabalho de Pfeffer e Veiga citado por McElroy (2001b), Bastos e Lira (1997) concluem, após avaliar amostra de 184 participantes em uma instituição de serviços na área de saúde, que as políticas de recursos humanos, especialmente aquelas que contribuem para valorização do trabalhador, fornecem suporte para o comprometimento, afetando-o positivamente. Segundo estes pesquisadores, no caso estudado, a mais forte conexão se dá através do processo de seleção, caracterizando a construção inicial do vínculo com a organização como o mais forte preditor de posterior comprometimento com a mesma, no tocante às práticas gerenciais investigadas. Ações de treinamento e qualificação para o trabalho foram

identificadas como o segundo fator, pois promovem o ajuste entre expectativas e realidade. Por fim, foi apontada como terceiro fator a política de reconhecimento e recompensas, que fortalece os vínculos indivíduo-organização, fomentando o comprometimento pelo sentimento de troca justa. Assim, estes três conjuntos de práticas, de forma articulada, contribuem para potencializar maiores níveis de comprometimento com a organização. (SCHEIBLE, 2004, p. 26-27).

De acordo com Scheible (2004), nenhum dos estudos acima, no entanto, trata dos pactos rotineiros realizados entre chefia e subordinado. Este processo ocorre de forma natural no interior das equipes de trabalho e "algumas das políticas abordadas anteriormente, como descentralização e troca de informações, são concretizadas, na percepção do subordinado, na execução destes pactos" (p. 27). Assim Eckert (2006) ressalta que para atingir o comprometimento das pessoas não basta somente definir políticas e práticas de gestão que gerem esse comprometimento, é necessário que existam gestores com perfil adequado para implementar estas práticas dentro da organização.

Importante destacar que a presente pesquisa não tem por objetivo sugerir políticas e práticas de gestão de pessoas ou delinear o perfil requerido para os gestores. Aqui apenas é defendida a ideia, extraída da literatura consultada, de que o comprometimento pode ser influenciado pela atuação gerencial. A pesquisa de Scheible (2004) reforça esta ideia ao validar a hipótese de que a percepção positiva das práticas de gestão se relaciona com maiores níveis de comprometimento.

Esta hipótese fundamentou-se nos estudos de Salancik (1977) e Kiesler (1971) referendados em Humphrey (1989, 1997), que apontam boas práticas para obter comprometimento de profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento de software, no tocante à gestão dos pactos que ocorrem entre chefia e subordinado em relação ao trabalho a ser realizado. (SCHEIBLE, 2004, p. 35).

Importante destacar que a pesquisa de Scheible (2004) foi aplicada em uma empresa de desenvolvimento de software que é justamente a atividade do público alvo desta pesquisa. A diferença reside no fato de que Scheible realizou sua pesquisa em uma empresa privada enquanto a presente pesquisa foi realizada em uma empresa pública.

Se para a aferição do comprometimento o OCQ é o instrumento mais difundido e utilizado, para aferir a percepção das práticas de gestão não há um instrumento tão consolidado como o primeiro, contudo, Scheible elaborou e validou uma escala com base no trabalho de outros autores como Salancik (1977), Humphrey (1989) e Kiesler (1971). A escala de percepção das práticas de gestão possibilita uma visão do modo como as pessoas de uma

organização enxergam as práticas gerenciais que podem impactar no comprometimento organizacional (SCHEIBLE, 2004). A escala tem como base os fatores chave e os indicadores descritos na tabela 1.

**Tabela 1 - Modelo de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento**

<b>Fator chave</b>	<b>Indicador</b>
Forma de pactuação	Grau de consenso ou negociação
Visibilidade do Pacto	Grau de visibilidade
Preparação do Pacto	Utilização de formas estruturadas de envolvimento Utilização de formas estruturadas de feedback Utilização de formas estruturadas de reavaliação
Clareza do Pacto	Grau de formalização dos compromissos assumidos Grau de entendimento das partes pactuantes
Confiança entre os pactuantes	Grau de confiança Gerentes versus Pessoal Grau de confiança Gerentes versus Organização Grau de confiança Pessoal versus Organização
Manutenção do Pacto	Utilização de formas estruturadas de envolvimento Utilização de formas estruturadas de feedback Utilização de formas estruturadas de reavaliação
Avaliação do Pacto	Utilização de formas estruturadas para avaliação do processo e resultados

Fonte: Scheible (2004).

De acordo com Scheible (2004), os fatores chave estão relacionados às três características de comportamentos que geram comprometimento: clareza, voluntariedade e visibilidade. A visibilidade significa que quanto mais público e transparente é o pacto, maior o comprometimento. A forma de pactuação se refere à voluntariedade do ato, pois as pessoas tendem a se comprometer com pactos assumidos de forma voluntária, mas para isto é fundamental haver confiança entre os pactuantes. Já a clareza do pacto é uma das características que estão ligadas à irrevogabilidade, pois quanto mais claro o pacto, mais difícil é sua revogação.

Assim, torna-se importante avaliar a percepção das práticas gerenciais aplicadas no DERJO em relação aos acordos efetuados entre chefia e subordinado, como uma das questões que podem estar relacionadas à sustentação do comprometimento.

Este primeiro capítulo teve como objetivo abordar o conceito de comprometimento, a forma como ele se apresenta nas organizações, em especial num ambiente de desenvolvimento de software, e como as organizações podem trabalhar o desenvolvimento e a manutenção do comprometimento através de práticas de gestão. O capítulo seguinte é dedicado aos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa do tipo descritiva que, segundo Gil (2008), têm por objetivo principal descrever as características de determinada população ou estabelecer relações entre variáveis. Gil (2008) afirma que entre as pesquisas deste tipo estão aquelas que tem por objetivo levantar as opiniões, crenças e atitudes de uma população bem como aquelas que visam descobrir associações entre variáveis. O presente trabalho buscou identificar o padrão de comprometimento, a percepção das práticas de gestão e a relação existente entre estes aspectos comportamentais justamente através do levantamento da opinião dos empregados do DERJO. A análise dos dados foi realizada por meio de uma abordagem quantitativa que, conforme Gil (2008), permite a caracterização e o resumo dos dados bem como o estudo das relações entre as variáveis pesquisadas.

No que diz respeito ao delineamento da pesquisa, os métodos técnicos escolhidos foram a pesquisa bibliográfica e o levantamento de campo (survey). A pesquisa bibliográfica está presente em quase todos os estudos acadêmicos e ela é desenvolvida a partir de material já elaborado como livros e artigos científicos (GIL, 2008). O levantamento de campo, por sua vez, se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2008, p. 55) e “são muito úteis para o estudo de opiniões e atitudes” (GIL, 2008, p. 57).

As seguintes técnicas foram utilizadas para a coleta de dados desta pesquisa: a observação participante na forma natural (quando o pesquisador faz parte do grupo pesquisado) e o questionário de questões fechadas. A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa, pois ela está presente desde a formulação do problema, passando pela coleta, análise e interpretação dos dados (GIL, 2008). O questionário consiste basicamente na tradução dos objetivos da pesquisa em questões específicas onde as respostas a essas questões proporcionam os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada (GIL, 2008). No questionário de questões fechadas os respondentes escolhem uma opção dentre as alternativas listadas. As questões fechadas “são as mais comumente utilizadas, porque conferem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas” (GIL, 2008, p. 123). Gil (2008) ainda afirma que uma das características mais significativas das pesquisas descritivas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

O instrumento de pesquisa adotado (ANEXO A) é uma adaptação do questionário

elaborado e validado por Scheible (2004) que por sua vez se baseou nos estudos de outros autores como Bastos (1994) e Medeiros (2003). O questionário de Scheible (2004) aborda o comprometimento com a organização, com a carreira e com a ocupação considerando as bases afetiva, normativa e instrumental. Considerando o escopo e a delimitação da pesquisa, apenas as questões relativas ao comprometimento afetivo com a organização serão consideradas (tabela 2), pois a pesquisa de Scheible (2004) apontou que a percepção positiva das práticas de gestão potencializa o comprometimento com a organização em especial na base afetiva. Em relação às práticas de gestão, todos os itens da Escala de Percepção das Práticas de Gestão do Comprometimento (tabela 3) proposta por Scheible (2004) foram considerados nesta pesquisa, pois eles possibilitam “uma visão do modo como os trabalhadores enxergam as práticas das organizações, que podem causar impacto no comprometimento com a organização” (p44).

**Tabela 2 – Escala de comprometimento afetivo com a organização**

Escala original	Aspecto a ser avaliado
OCQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.</li> <li>• Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.</li> <li>• Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.</li> <li>• A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.</li> <li>• Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.</li> <li>• Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.</li> <li>• Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.</li> <li>• Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte. (negativo)</li> <li>• Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho. (negativo)</li> </ul>
Meyer e Herscovitch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.</li> <li>• Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.</li> </ul>
Meyer, Allen e Smith	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.</li> <li>• Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.</li> <li>• Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização. (negativo)</li> <li>• Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (negativo)</li> <li>• Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. (negativo)</li> <li>• Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.</li> </ul>

Fonte: Scheible (2004).



Tabela 3 – Escala de percepção das práticas de gestão do comprometimento

Fator da percepção	Aspecto a ser avaliado
<b>Forma de pactuação</b> (consenso, negociação, volição e avaliação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minha chefia imediata ouve minhas opiniões a respeito das tarefas que irei conduzir.</li> <li>• Os prazos ou a carga horária das tarefas que executo são negociadas com minha chefia imediata.</li> <li>• As tarefas que executo são impostas. (negativo)</li> <li>• Eu concordo com as tarefas que são designadas para mim.</li> <li>• O resultado do meu trabalho nas tarefas é avaliado formalmente.</li> <li>• Minha chefia sempre me convence a fazer as tarefas, mesmo aquelas das quais discordo.</li> <li>• Os compromissos (prazos, tarefas) que assumo não são formalizados. (negativo)</li> <li>• Meu desempenho no contexto da organização é avaliado de maneira estruturada.</li> </ul>
<b>Visibilidade do pacto</b> (clareza e grau de entendimento)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas que trabalham comigo sabem quais são as minhas atribuições e responsabilidades.</li> <li>• Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata. (negativo)</li> <li>• Eu conheço as atribuições e responsabilidades de pessoas com que trabalho.</li> <li>• Eu entendo as tarefas que me são passadas.</li> <li>• Eu gostaria que as tarefas fossem mais explicadas pela minha chefia. (negativo)</li> <li>• Eu conheço a importância das minhas tarefas para o resultado da organização.</li> </ul>
<b>Estrutura democrática do pacto</b> (preparação, manutenção e grau de confiança)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu me sinto responsável pelas tarefas que executo.</li> <li>• Tenho um bom canal de comunicação com minha chefia direta.</li> <li>• Eu tenho abertura para conversar com minha chefia sobre os problemas das tarefas.</li> <li>• Minha chefia sempre me comunica sobre meu desempenho nas tarefas.</li> <li>• Minha chefia nunca está disponível para conversar sobre os problemas que tenho na execução das tarefas. (negativo)</li> <li>• Eu tenho uma boa imagem de minha chefia imediata.</li> <li>• Eu acredito que minha chefia é justa na divisão das tarefas.</li> <li>• Minha chefia imediata cumpre os compromissos que assume comigo.</li> <li>• Sinto que minha chefia confia no meu trabalho.</li> <li>• Tenho liberdade para discutir a forma de execução das minhas tarefas.</li> <li>• A troca de idéias com minha chefia pode alterar a designação de minhas tarefas.</li> </ul>

Fonte: Scheible (2004).

Sendo assim, a adaptação consistiu na alteração das questões demográficas e funcionais (perfil do respondente), na exclusão das questões relativas aos focos instrumental e normativo do comprometimento e na alteração da escala Likert que foi reduzida de sete para cinco pontos variando de “1 - Discordo muito” até “5 - Concordo muito” cujo objetivo foi exclusivamente tornar o questionário menos cansativo para os respondentes.

### 3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

O questionário foi disponibilizado de forma eletrônica através da ferramenta Google Drive. Um link de acesso ao mesmo foi enviado por e-mail para todos os empregados do DERJO que em outubro de 2014 totalizavam 422 pessoas. A amostra de trabalho foi composta por 125 respondentes, o que representa aproximadamente 30% do universo pesquisado. De acordo com Santos (2014), esta pesquisa apresenta 95% de confiança com um erro amostral de 7.4%. O preenchimento ocorreu no período de 22 de outubro a 07 de novembro de 2014 e de forma anônima.

A pesquisa foi realizada no departamento de desenvolvimento de sistemas da regional Rio de Janeiro do SERPRO. O SERPRO é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda e possui a missão de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública Brasileira. O negócio da empresa é a prestação de serviços em Tecnologia da Informação e Comunicações para o setor público, através do desenvolvimento de programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre as receitas e gastos públicos, além de facilitar a relação dos cidadãos com o governo e desenvolver projetos e programas que contemplam questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, e apoio às políticas do governo federal nessas áreas (SERPRO, 2014). O SERPRO possui diversas superintendências que por sua vez são compostas por departamentos espalhados pelas regionais da empresa. O DERJO é o departamento que representa a superintendência de desenvolvimento no Rio de Janeiro, sendo o maior departamento de desenvolvimento tanto em número de pessoas como em quantidade de projetos de software.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tabulados pelos softwares Google Drive e analisados pelos softwares Microsoft Excel e IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Como todas as questões do formulário eletrônico eram obrigatórias, não houve questionários incompletos (missing values). Foram invertidos os itens negativos e foram utilizadas técnicas estatísticas como distribuição de frequência, porcentagem e médias para análise dos dados.

As questões relativas ao perfil dos respondentes foram analisadas individualmente para composição de gráficos de distribuição de frequência e, a partir destes, foi realizada uma análise para definição das características sócio-profissionais dos respondentes. As questões relativas ao comprometimento e à percepção das práticas de gestão foram analisadas por meio de média aritmética simples e o resultado interpretado conforme a escala apresentada na tabela 4.

**Tabela 4 – Escala de qualificação das médias apuradas**

Valor	Qualificação
5	Ótimo/Muito Alto
4	Bom/Alto
3	Regular/Médio
2	Ruim/Baixo
1	Péssimo/Muito Baixo

Fonte: Elaborado pelo autor.

As médias de comprometimento foram confrontadas com algumas das características sócio-profissionais e comparadas com as médias de percepção das práticas de gestão no intuito de se identificar relações entre elas. As médias de percepção das práticas de gestão também foram analisadas segundo o fator da percepção do pacto (tabela 3) realizado entre chefia e empregado. A análise da relação entre o nível de comprometimento e o nível de percepção das práticas de gestão foi realizada por meio da comparação das médias de cada variável bem como pela avaliação do coeficiente de correlação de Pearson (FIGUEIREDO JÚNIOR e SILVA FILHO, 2009).

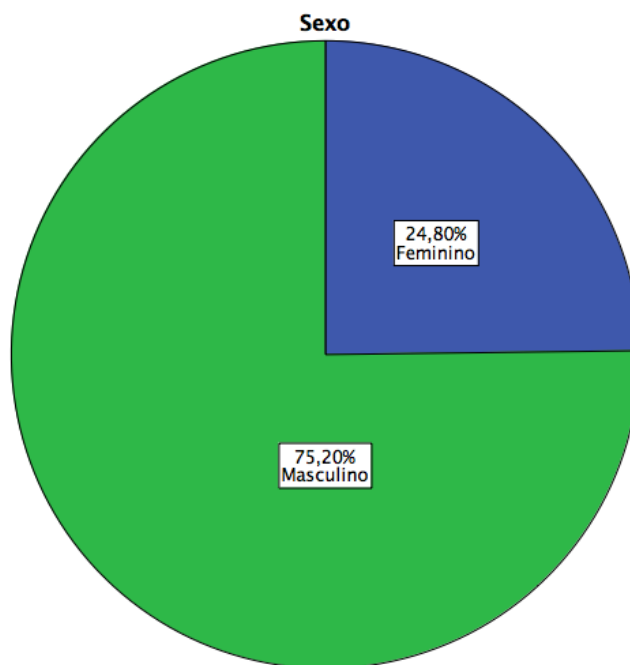
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentando o resultado das análises realizadas mostrando o nível de comprometimento identificado e a percepção das práticas de gestão aferida na pesquisa. Por fim é apresentado o resultado da análise da relação entre o comprometimento e a percepção das práticas de gestão.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS SÓCIO-PROFISSIONAIS DOS PESQUISADOS

A amostra da pesquisa indica que o perfil do profissional lotado no DERJO é predominantemente do sexo masculino, casado, com idade acima de 40 anos e com nível superior ou pós-graduado conforme pode ser visto nos gráficos 1 a 4.

Gráfico 1 – Distribuição por sexo

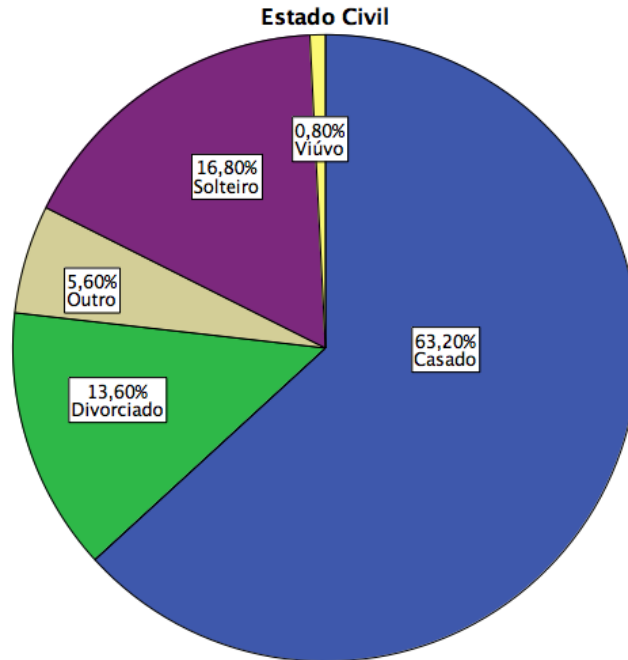


Fonte: Elaborado pelo autor.

Do público pesquisado, 75,2% dos respondentes são do sexo masculino e 24,8% são do sexo feminino. Este achado (gráfico 1) confirma o senso comum de que os homens são maioria nas profissões de TI, por exemplo, a pesquisa de Scheible (2004), também realizada

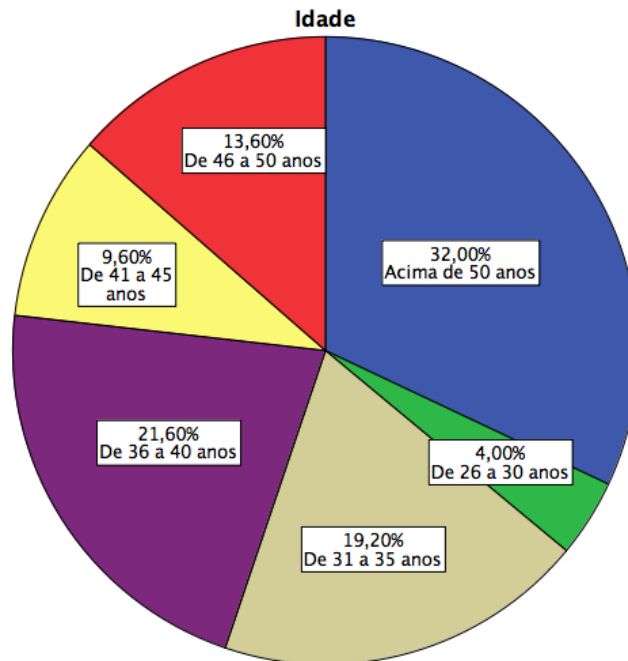
em uma empresa de TI, mostrou que 66,67% da amostra eram do sexo masculino.

**Gráfico 2 – Distribuição por Estado Civil**



Fonte: Elaborado pelo autor.

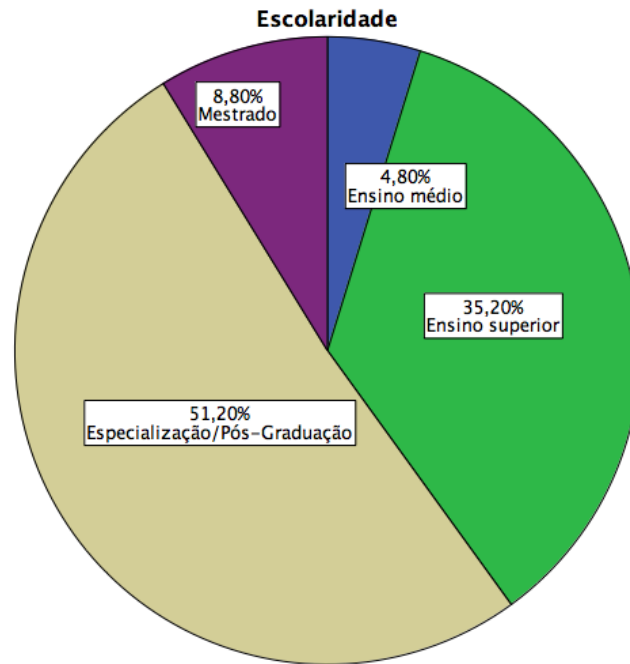
A distribuição por estado civil (gráfico 2) mostra que 63,2% dos pesquisados são casados, 16,8% são solteiros, 13,6% são divorciados e 6,8% possuem outros estados civis. Comparativamente a pesquisa de Scheible (2004), também realizada em uma empresa de TI, porém do setor privado, revelou que 64,65% dos pesquisados eram solteiros o que mostra um resultado bastante diferente ao encontrado no DERJO. Talvez esta diferença seja pelo fato do DERJO ser um órgão de uma empresa pública, onde o acesso ocorre por meio de concurso público fazendo com que a rotatividade seja menor em relação ao setor privado (OGLOBO, 2014). Outro fator que pode explicar esta diferença é a distribuição por idade, que mostrou que os empregados do DERJO em sua maioria têm acima de 41 anos, ou seja, possuem idade mais avançada do que a pesquisa de Scheible (2004) que indicou 78,43% da amostra como jovens até 30 anos.

**Gráfico 3 – Distribuição por idade**

Fonte: Elaborado pelo autor.

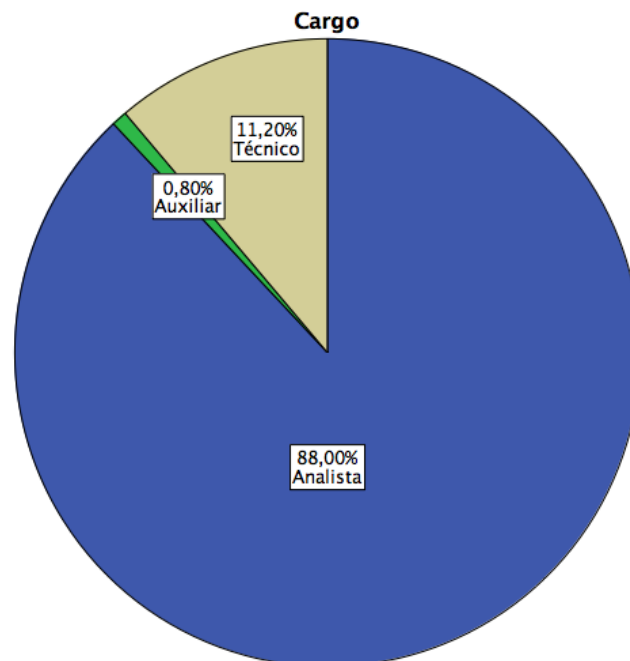
A distribuição por idade (gráfico 3) revela que 32% dos pesquisados possuem acima de 50 anos, 13,6% possuem de 46 a 50 anos e 9,6% possuem de 41 a 45 anos. Estas três fatias do gráfico representam 55,2% da amostra enquanto as outras fatias representam 44,8% da amostra.

A distribuição por escolaridade (gráfico 4) mostra que os empregados do DERJO possuem alto nível de formação acadêmica, onde 60% dos pesquisados possuem curso de pós-graduação (especialização ou mestrado) e apenas 4,8% da amostra não possui nível superior. A pesquisa de Scheible (2004) obteve resultados similares, com 63,72% dos pesquisados possuindo formação universitária completa. Este achado corrobora com Vianna, De Ré e Limberger (2008) que afirmam que as organizações de TI são intensivas em conhecimento.

**Gráfico 4 – Distribuição por Escolaridade**

Fonte: Elaborado pelo autor.

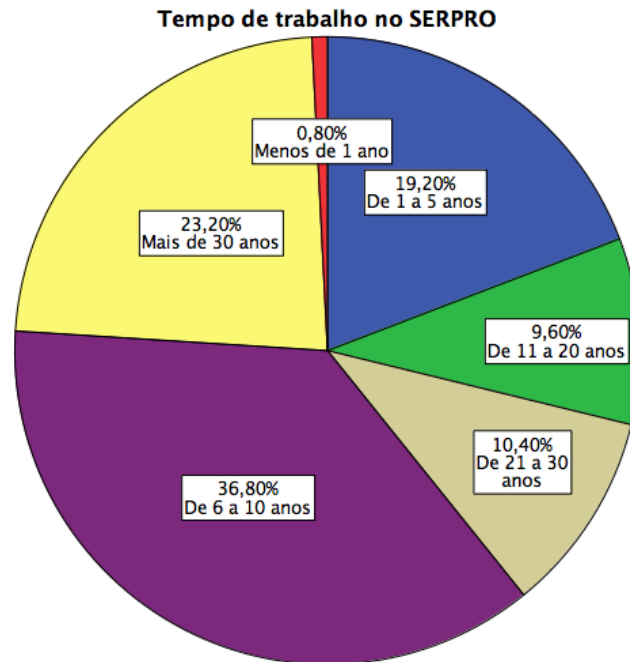
Do ponto de vista funcional, a amostra foi primordialmente composta por pessoas com o cargo de Analista e com até 10 anos de trabalho no Serpro. A distribuição por cargo (gráfico 5) mostrou que 88% dos pesquisados são analistas, 11,2% são técnicos e 0,8% são auxiliares.

**Gráfico 5 – Distribuição por Cargo**

Fonte: Elaborado pelo autor.

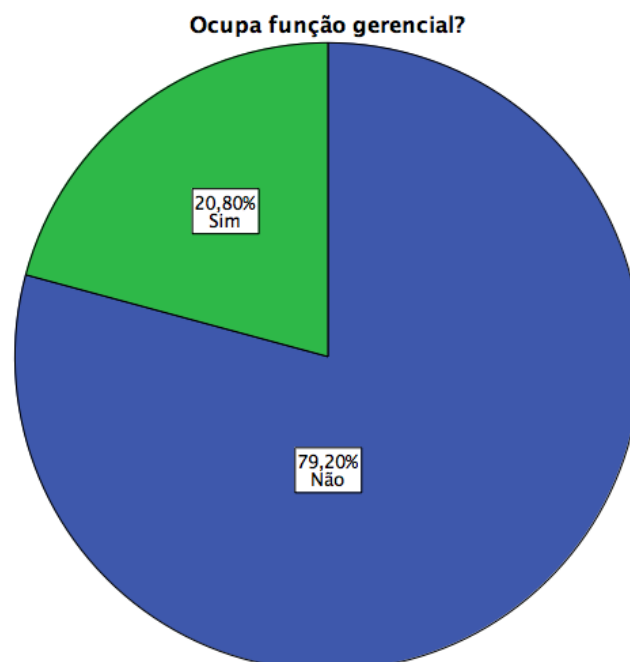
A distribuição por tempo de trabalho no SERPRO (gráfico 6) mostrou que 56% dos pesquisados possuem até 10 anos de trabalho na empresa e 44 % possuem mais de 10 anos de SERPRO. A maior concentração da amostra está na faixa de 6 a 10 anos com 36,8% e a menor concentração na faixa de menos de 1 ano com 0,8%.

**Gráfico 6 – Distribuição por Tempo de Trabalho no Serpro**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 7 – Distribuição por Função**



Fonte: Elaborado pelo autor.



Dos pesquisados, 79,2% não ocupam função gerencial e 20,8 % ocupam função gerencial. Esta distribuição (gráfico 7) apresentou um desvio em relação ao total dos empregados do DERJO, pois dos 422 empregados do DERJO, 34 possuem função gerencial, ou seja, na realidade 8,1% dos empregados do DERJO são gerentes. Isto mostra que a participação dos gerentes na pesquisa foi mais expressiva do que a participação dos empregados que não são gerentes.

#### 4.2 PADRÃO DE COMPROMETIMENTO

A análise descritiva das questões de comprometimento apresenta valores (média) que variam de 2,92 a 4,67 conforme apresentado na tabela 5. A questão que obteve a menor média (2,92) foi: “A7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar” e a questão que obteve a maior média (4,67) foi: “A10. Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim”. A média geral apurada foi 3,93, o que indica que o nível de comprometimento dos empregados do SERPRO lotados no DERJO pode ser interpretado como de médio a alto ou de regular a bom conforme a escala de qualificação das médias proposta anteriormente no capítulo de metodologia.

**Tabela 5 – Estatísticas descritivas das questões de comprometimento – Todos**

(continua)

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
A1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1,0	5,0	4,09	,9420
A2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	1,0	5,0	3,53	1,0126
A3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	1,0	5,0	4,22	,9234
A4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	1,0	5,0	3,37	1,1950
A5. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	1,0	5,0	4,08	,9805
A6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	2,0	5,0	4,66	,6733
A7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	1,0	5,0	2,92	1,1750

**Tabela 5 – Estatísticas descritivas das questões de comprometimento - Todos***(conclusão)*

<b>Questão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	2,0	5,0	4,54	,7885
A9. Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.	1,0	5,0	4,01	1,2476
A10. Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	3,0	5,0	4,67	,5503
A11. Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	1,0	5,0	3,93	1,0174
A12. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	1,0	5,0	3,73	1,3037
A13. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	1,0	5,0	3,49	1,2419
A14. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	1,0	5,0	3,62	1,3000
A15. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	1,0	5,0	3,90	1,2432
A16. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	1,0	5,0	4,00	1,1500
A17. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	1,0	5,0	4,06	1,1166

Fonte: dados da pesquisa.

Em sendo o comprometimento um estado de lealdade a algo duradouro (BASTOS, 1994), a pesquisa demonstrou que trabalhar para o sucesso da organização é importante para os empregados mesmo considerando que a organização não é exatamente a melhor de todas para se trabalhar. Isto sinaliza a lealdade citada por Bastos (1994), pois mesmo sinalizando que há outras organizações melhores para trabalhar os empregados se mantêm leais ao SERPRO. Outro indicador da existência desta lealdade é a boa média obtida (4,01) pela questão (A9) que trata explicitamente deste aspecto. Este achado também corrobora com Martins (2003) que argumenta que quando as pessoas estão comprometidas com o trabalho, elas se sentem parte integrante do processo e lutam pelo sucesso da organização.

O nível de comprometimento apresenta uma variação significativa quando separamos os empregados que possuem função gerencial dos que não possuem. Esta variação era esperada pelo pesquisador, pois normalmente as pessoas são selecionadas para um cargo de chefia em função da percepção de maior comprometimento em relação às demais (NASCIMENTO, EMMENDOERFER e GAVA, 2014). Conforme apresentado na tabela 6, o valor médio de comprometimento da amostra, considerando apenas os pesquisados que

possuem função gerencial, varia de 3,12 a 4,96, ou seja, valores superiores aos da amostra considerando todos os casos. Neste segundo cenário, a questão que obteve a menor média (3,12) foi a mesma do cenário geral: “A7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar”, entretanto, a questão que obteve a maior média (4,96) foi diferente: “A6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho”. A média geral dos pesquisados que possuem função gerencial foi 4,38 contra 3,93 da amostra de todos os casos.

Verifica-se que tanto os empregados como os gerentes consideram que a organização não é exatamente a melhor de todas para se trabalhar. Na avaliação do pesquisador esta percepção deriva da comparação com outras organizações que oferecem condições mais atrativas como salário mais alto ou ambiente mais descontraído entre outros benefícios (ODIA, 2014). Contudo, a questão com maior média no caso dos gerentes indica a preocupação deste grupo com o futuro da organização. Esta preocupação sinaliza o envolvimento e o grau de atenção presentes na definição de comprometimento defendida por Bastos (1994). A preocupação com o futuro da empresa indica outro sinal de comprometimento, que é o desejo de permanecer na organização (FERREIRA e LEONE, 2011).

**Tabela 6 – Estatísticas descritivas das questões de comprometimento – Gerentes**

(continua)

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
A1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	26	2,0	5,0	4,46	,8115
A2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	26	2,0	5,0	3,92	,7442
A3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	26	3,0	5,0	4,69	,5491
A4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	26	2,0	5,0	4,15	,8339
A5. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação.	26	2,0	5,0	4,35	,9774
A6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	26	4,0	5,0	4,96	,1961
A7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	26	2,0	5,0	3,12	,9931
A8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	26	3,0	5,0	4,73	,6668

Tabela 6 – Estatísticas descritivas das questões de comprometimento – Gerentes

(conclusão)

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
A9. Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.	26	2,0	5,0	4,65	,8458
A10. Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	26	4,0	5,0	4,96	,1961
A11. Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	26	2,0	5,0	4,04	,9992
A12. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	26	2,0	5,0	4,38	,8979
A13. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	26	2,0	5,0	4,19	,9806
A14. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	26	1,0	5,0	4,31	1,0870
A15. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	26	1,0	5,0	4,50	,9899
A16. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	26	2,0	5,0	4,54	,8115
A17. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	26	2,0	5,0	4,46	,7606

Fonte: dados da pesquisa.

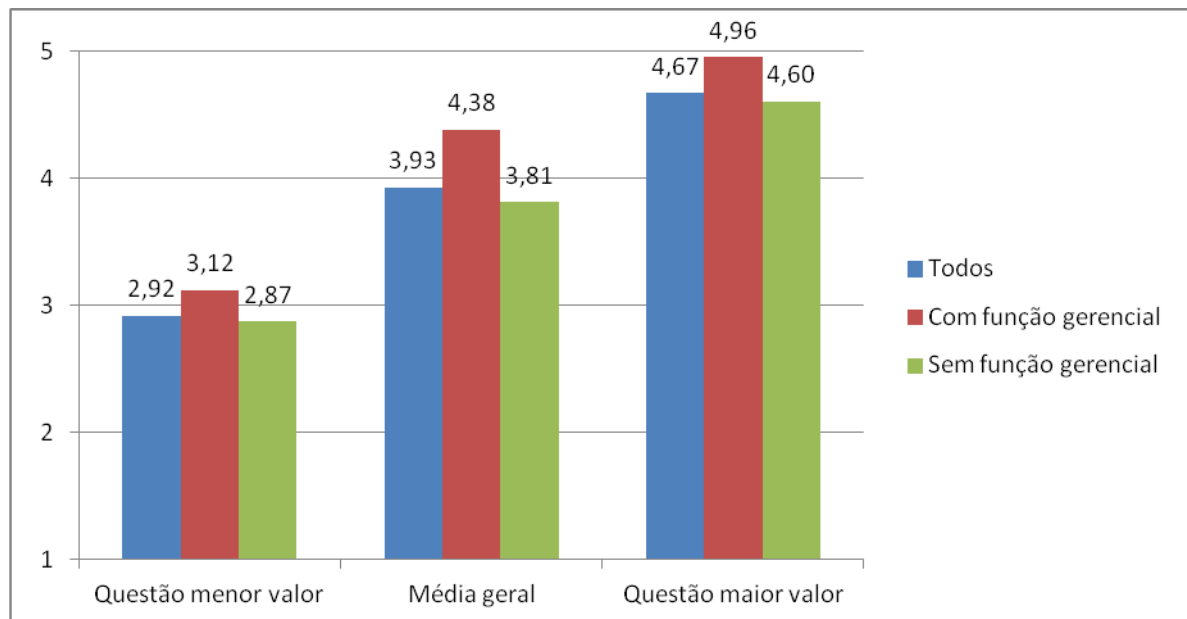
Conforme apresentado na tabela 7, o valor médio de comprometimento da amostra, considerando apenas os pesquisados que não possuem função gerencial, varia de 2,87 a 4,60, ou seja, valores inferiores tanto aos da amostra considerando todos os casos como aos da amostra considerando apenas gerentes. Neste terceiro cenário, a questão que obteve a menor média (2,87) foi a mesma dos cenários anteriores: “A7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar” e a questão que obteve a maior média (4,60) foi a mesma do cenário geral: “A10. Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim”. A média geral dos pesquisados que não possuem função gerencial foi 3,81 contra 3,93 da amostra de todos os casos e 4,38 da amostra dos gerentes.

Tabela 7 – Estatísticas descritivas das questões de comprometimento – Não gerentes

Questão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
A1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	99	1,0	5,0	3,99	,9529
A2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	99	1,0	5,0	3,42	1,0507
A3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	99	1,0	5,0	4,10	,9636
A4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	99	1,0	5,0	3,16	1,1927
A5. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação.	99	1,0	5,0	4,01	,9741
A6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.	99	2,0	5,0	4,58	,7297
A7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	99	1,0	5,0	2,87	1,2176
A8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.	99	2,0	5,0	4,48	,8127
A9. Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.	99	1,0	5,0	3,84	1,2834
A10. Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim.	99	3,0	5,0	4,60	,5876
A11. Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização.	99	1,0	5,0	3,90	1,0251
A12. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	99	1,0	5,0	3,56	1,3418
A13. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	99	1,0	5,0	3,30	1,2409
A14. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.	99	1,0	5,0	3,43	1,2949
A15. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.	99	1,0	5,0	3,74	1,2583
A16. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.	99	1,0	5,0	3,86	1,1867
A17. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	99	1,0	5,0	3,95	1,1726

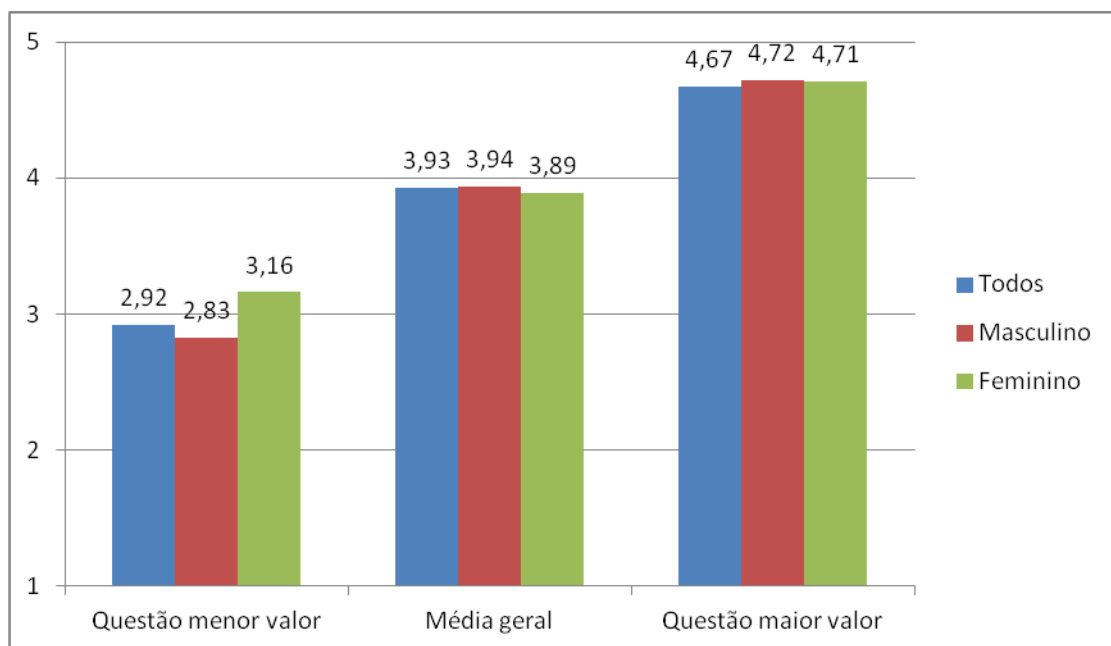
Fonte: dados da pesquisa.

Estes dados permitem interpretar que os gerentes são mais comprometidos do que os demais empregados, apresentando um nível de comprometimento de alto a muito alto ou de bom a ótimo. Esta conclusão reforça a percepção do pesquisador que observa no cotidiano do departamento um maior comprometimento nos gerentes do que nos demais empregados. Considerando que ninguém é obrigado a ser gerente, é natural que as pessoas que aceitam o convite de ocupar uma função gerencial apresentem maiores níveis de comprometimento, pois as pessoas tendem a se comprometer com pactos assumidos de forma voluntária (SCHEIBLE, 2004). O gráfico 8 ilustra esta interpretação.

**Gráfico 8 – Médias de comprometimento considerando função gerencial**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Se a separação da amostra entre os que possuem função gerencial e os que não possuem evidencia níveis significativamente diferentes de comprometimento, a separação por sexo não mostra uma variação representativa. Conforme apresentado no gráfico 9, os valores de apurados por sexo são muito próximos da média geral, exceto no valor mínimo que no caso do sexo masculino foi 2,83 e no feminino 3,16.

**Gráfico 9 – Médias de comprometimento por sexo**

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das médias de comprometimento pelas demais características sócio-profissionais, como idade, estado civil e tempo de trabalho no SERPRO, não foi realizada devido à restrição de tempo. Contudo, a análise das médias de comprometimento frente a estas características não compromete o resultado da pesquisa, apenas se configura como possibilidades para outros estudos. Desta forma, a análise avança para a percepção das práticas de gestão.

#### 4.3 PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO COMPROMETIMENTO

A análise descritiva das questões relativas à percepção das práticas de gestão apresenta valores (média) que variam de 2,76 a 4,90 conforme apresentado na tabela 8. A questão que obteve a menor média (2,76) foi: “B6. Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata” e a questão que obteve a maior média (4,90) foi: “B8. Eu me sinto responsável pelas tarefas que executo”. A média geral apurada da percepção das práticas de gestão foi, curiosamente, 3,93 como a média geral de comprometimento. Considerando que o comprometimento é afetado pelas práticas de gestão (SCHEIBLE, 2004), é natural que o resultado da percepção geral das práticas de gestão esteja no mesmo nível do comprometimento dos empregados. Desta forma, o nível regular/médio de comprometimento pode ser explicado pela regular/média percepção das práticas de gestão.

**Tabela 8 – Estatísticas descritivas das questões de percepção das práticas de gestão**

(continua)

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
B1. Minha chefia imediata ouve minhas opiniões a respeito das tarefas que irei conduzir.	1,0	5,0	4,14	1,1024
B2. Os prazos ou a carga horária das tarefas que executo são negociadas com minha chefia imediata.	1,0	5,0	3,74	1,2709
B3. As tarefas que executo são impostas.	1,0	5,0	3,36	1,1528
B4. Eu concordo com as tarefas que são designadas para mim.	1,0	5,0	4,07	,9519
B5. As pessoas que trabalham comigo sabem quais são as minhas atribuições e responsabilidades.	1,0	5,0	4,06	1,0376
B6. Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata.	1,0	5,0	2,76	1,2404

Tabela 8 – Estatísticas descritivas das questões de percepção das práticas de gestão

(conclusão)

Questão	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
B7. Eu conheço as atribuições e responsabilidades de pessoas com que trabalho.	1,0	5,0	4,07	1,0174
B8. Eu me sinto responsável pelas tarefas que executo.	4,0	5,0	4,90	,3065
B9. Tenho um bom canal de comunicação com minha chefia direta.	1,0	5,0	4,42	1,0021
B10. Eu entendo as tarefas que me são passadas.	2,0	5,0	4,62	,6307
B11. O resultado do meu trabalho nas tarefas é avaliado formalmente.	1,0	5,0	3,69	1,1942
B12. Eu gostaria que as tarefas fossem mais explicadas pela minha chefia.	1,0	5,0	3,29	1,1969
B13. Minha chefia sempre me convence a fazer as tarefas, mesmo aquelas das quais discordo.	1,0	5,0	3,02	1,2012
B14. Eu tenho abertura para conversar com minha chefia sobre os problemas das tarefas.	1,0	5,0	4,52	,9298
B15. Minha chefia sempre me comunica sobre meu desempenho nas tarefas.	1,0	5,0	3,30	1,2651
B16. Minha chefia nunca está disponível para conversar sobre os problemas que tenho na execução das tarefas.	1,0	5,0	3,95	1,2817
B17. Eu tenho uma boa imagem de minha chefia imediata.	1,0	5,0	4,21	1,0798
B18. Eu acredito que minha chefia é justa na divisão das tarefas.	1,0	5,0	3,76	1,2008
B19. Os compromissos (prazos, tarefas) que assumo não são formalizados.	1,0	5,0	3,71	1,2815
B20. Eu conheço a importância das minhas tarefas para o resultado da organização.	1,0	5,0	4,45	,8841
B21. Minha chefia imediata cumpre os compromissos que assume comigo.	1,0	5,0	4,31	,9195
B22. Sinto que minha chefia confia no meu trabalho.	1,0	5,0	4,34	,9079
B23. Tenho liberdade para discutir a forma de execução das minhas tarefas.	1,0	5,0	4,38	,9560
B24. A troca de idéias com minha chefia pode alterar a designação de minhas tarefas.	1,0	5,0	4,04	1,0271
B25. Meu desempenho no contexto da organização é avaliado de maneira estruturada.	1,0	5,0	3,22	1,1972

Fonte: dados da pesquisa.

A verificação das médias segmentadas pelo fator da percepção permite um aprofundamento da análise deste resultado. Ao separar as questões relativas à forma de pactuação, à visibilidade do pacto e à estrutura democrática do pacto surge uma variação significativa da percepção. Conforme apresentado na tabela 9, a percepção das práticas de gestão é menos positiva quando o fator é a forma como os pactos são firmados: média 3,62. Quando o fator da percepção é a visibilidade do pacto, a média é um pouco melhor: 3,88 e quando fator é a estrutura democrática do pacto, a percepção é a mais positiva dos fatores:



média 4,19.

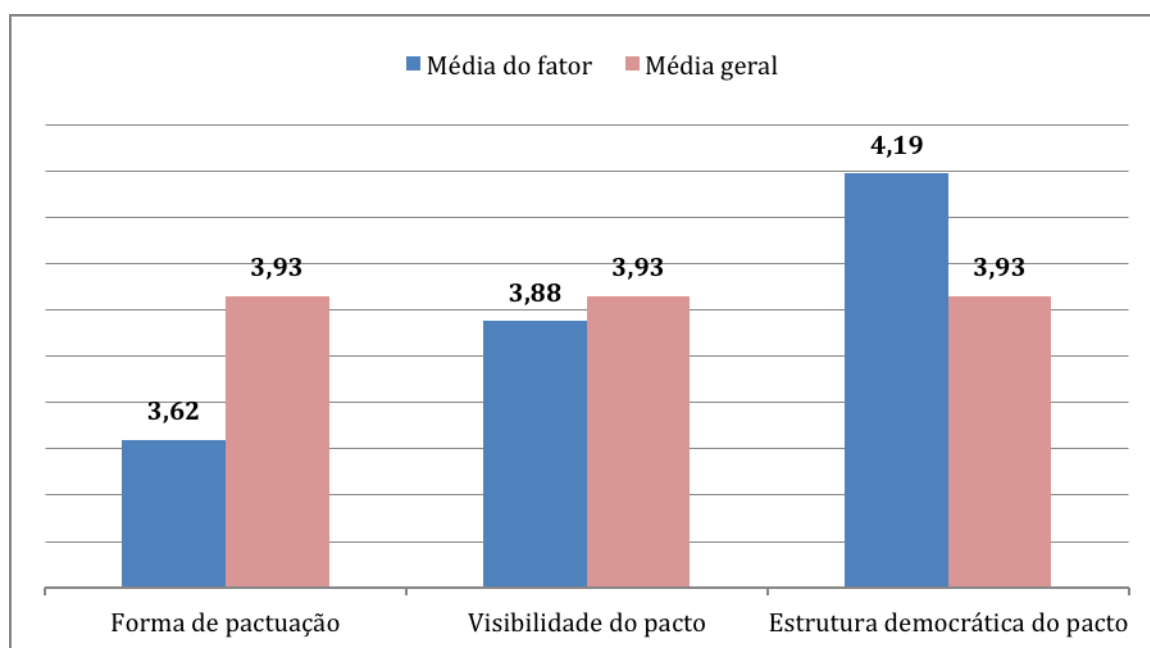
**Tabela 9 – Médias da percepção das práticas de gestão por fator da percepção**

<b>Fator da percepção</b>	<b>Média</b>
<b>Forma de pactuação</b> (consenso, negociação, volição e avaliação)	<b>3,62</b>
<b>Visibilidade do pacto</b> (clareza e grau de entendimento)	<b>3,88</b>
<b>Estrutura democrática do pacto</b> (preparação, manutenção e grau de confiança)	<b>4,19</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Os fatores “forma de pactuação” e “visibilidade do pacto” apresentaram média abaixo da média geral enquanto o fator “estrutura democrática do pacto” ficou acima da média da percepção geral. O gráfico 10 ilustra esta comparação.

**Gráfico 10 – Percepção por fator em comparação com a percepção geral**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A forma de pactuação, conforme apresentado acima, foi o fator com a menor percepção dos empregados. Este fator é relativo às práticas de gestão voltadas para o consenso ou negociação presentes no momento em que os pactos são firmados entre chefia e subordinado. O valor de 3,62 indica, conforme a escala de qualificação proposta anteriormente, que estas práticas possuem uma percepção regular/mediana, ou seja, a percepção não é ruim/baixa (valor 2), mas também não é boa/alta (valor 4). Considerando que o consenso e a negociação no estabelecimento dos pactos favorecem a voluntariedade do ato e

que as pessoas tendem a se comprometer com pactos assumidos de forma voluntária (SCHEIBLE, 2004), aparece aqui um primeiro espaço para a melhoria da atuação gerencial no sentido de favorecer o consenso, a negociação e a voluntariedade na hora de se firmar os compromissos de trabalho.

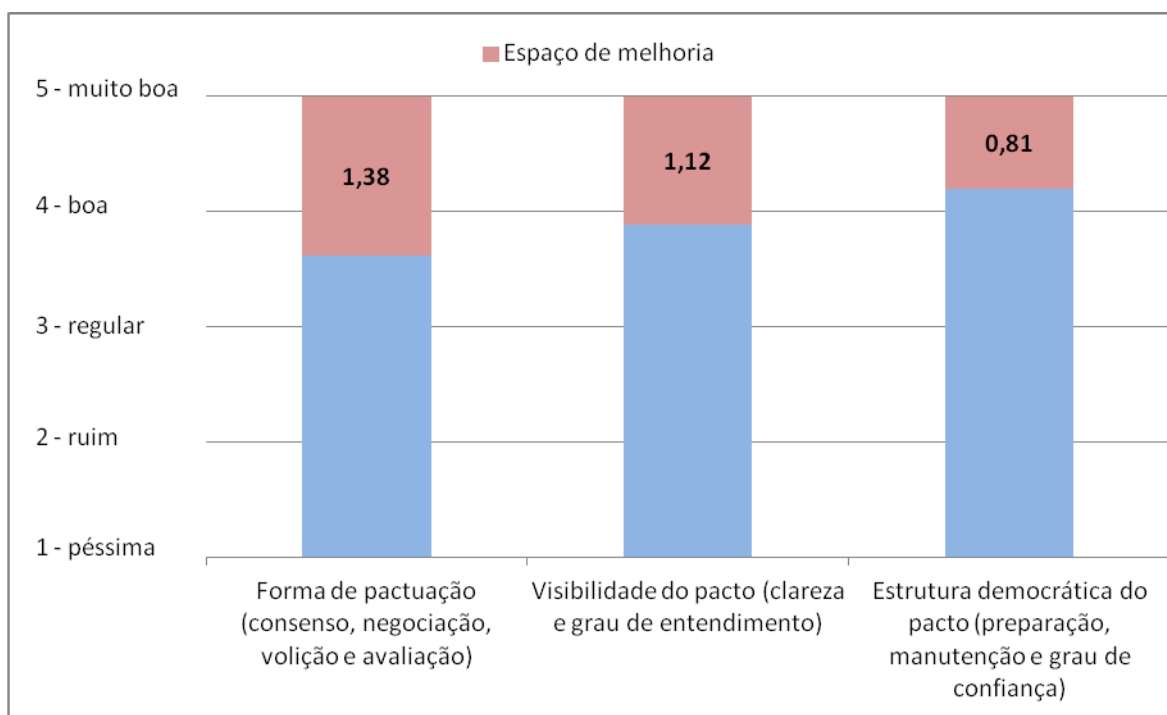
O fator com a segunda menor percepção dos empregados, a visibilidade do pacto, é relativo às práticas de gestão que visam dar transparência e clareza aos pactos e, de acordo com o resultado apurado nesta pesquisa (3,88), os empregados possuem uma percepção destas práticas um pouco melhor do que as relativas à forma de pactuação. A visibilidade do pacto significa que quanto mais público e transparente ele é, maior é o comprometimento e que a clareza do pacto é uma das características que estão diretamente ligadas à irrevogabilidade, pois quanto mais claro o pacto, mais difícil é sua revogação (SCHEIBLE, 2004). Neste caso, como a percepção também é regular/mediana (embora mais próxima de uma percepção boa/alta) há também aqui um espaço para o aperfeiçoamento das práticas de gestão no DERJO no sentido de aumentar o grau de entendimento e clareza dos compromissos firmados entre chefia e subordinados.

O fator com a melhor percepção dos empregados foi a estrutura democrática dos pactos, com média de 4,19. Este valor representa uma percepção alta/boa das práticas de gestão relativas à preparação e a manutenção do pacto. Este fator defende a utilização de formas estruturadas de envolvimento, feedback e reavaliação e está ligado à confiança existente entre os pactuantes. Aqui se percebe um aspecto positivo na atuação gerencial no DERJO, há sinais de que existe uma estrutura democrática nos pactos, que Scheible (2004) traduz como “liberdade de expressão, disponibilidade da chefia para acompanhamento do andamento das tarefas, abertura para o diálogo sobre problemas, confiança no subordinado e percepção de poder alterar a designação das tarefas” (p. 74). Considerando que a confiança nos relacionamentos organizacionais é algo que amadurece ao longo do tempo (CUNHA e MELO, 2006) e que a pesquisa demonstrou que 80% dos pesquisados possuem mais de 5 anos de trabalho no SERPRO (sendo que um terço da amostra possui mais de 20 anos de trabalho na organização), o pesquisador avalia que a estrutura democrática dos pactos possui boa percepção pelo fato das pessoas trabalharem juntas por longos períodos.

Os fatores analisados se referem às características de comportamento que podem gerar comprometimento como a clareza, a confiança, a visibilidade e a voluntariedade. Estas características se relacionam entre si e o conjunto delas é que garante o efetivo resultado sobre o comprometimento. Assim, as práticas de gestão devem ser equilibradas de maneira a tratar todas as características. Conforme visto acima, há um desbalanceamento de percepção das

práticas de gestão considerando os três fatores aqui trabalhados, neste sentido se faz necessária uma atenção especial aos fatores que apresentaram percepção mais baixa. O gráfico 11 ilustra os espaços de melhoria da percepção das práticas de gestão que devem ser trabalhados visando o aumento da percepção.

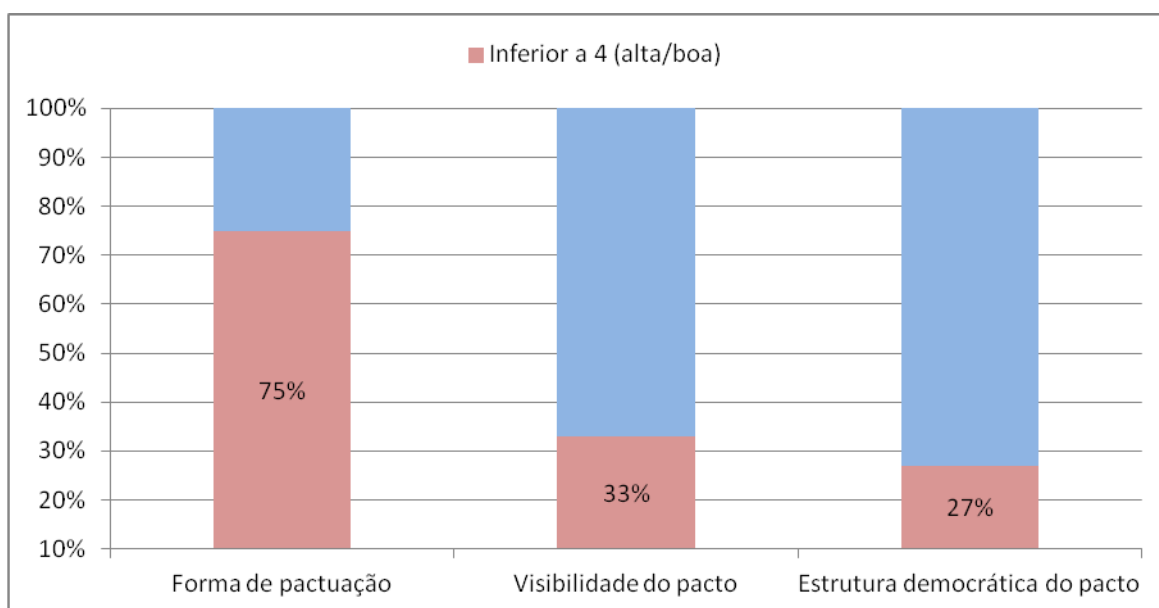
**Gráfico 11 – Espaço de melhoria da percepção das práticas de gestão**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outra maneira de visualizar os espaços de melhoria da percepção é analisando o percentual de questões que ficaram com média abaixo de 4. O primeiro fator, forma de pactuação, era composto por oito questões, mas das oito questões apenas duas apresentaram média acima de 4, ou seja, 75% das questões tiveram média de percepção inferior à qualificação alta/boa. O segundo fator, visibilidade do pacto, ficou com 33% das questões com média de percepção inferior à qualificação alta/boa e o terceiro fator, estrutura democrática do pacto, teve apenas 27% das questões com média inferior a 4. O gráfico 12 apresenta esta análise.

Gráfico 12 – Questões com média de percepção inferior a 4 (alta/boa) por fator



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na opinião do pesquisador, as questões relativas à percepção das práticas de gestão que apresentaram média abaixo de 4 (tabela 10) representam os pontos que precisam ser tratados de forma prioritária pelo DERJO com vistas à melhoria da percepção das práticas de gestão no departamento.

Tabela 10 – Questões com média de percepção inferior a 4 (alta/boa) por fator

Fator da percepção	Questão	Média
<b>Forma de pactuação</b> (consenso, negociação, volição e avaliação)	B2. Os prazos ou a carga horária das tarefas que executo são negociadas com minha chefia imediata.	3,74
	B19. Os compromissos (prazos, tarefas) que assumo não são formalizados.	3,71
	B11. O resultado do meu trabalho nas tarefas é avaliado formalmente.	3,69
	B3. As tarefas que executo são impostas.	3,36
	B25. Meu desempenho no contexto da organização é avaliado de maneira estruturada.	3,22
	B13. Minha chefia sempre me convence a fazer as tarefas, mesmo aquelas das quais discordo.	3,02
<b>Visibilidade do pacto</b> (clareza e grau de entendimento)	B12. Eu gostaria que as tarefas fossem mais explicadas pela minha chefia.	3,29
	B6. Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata.	2,76
<b>Estrutura democrática do pacto</b> (preparação, manutenção e grau de confiança)	B16. Minha chefia nunca está disponível para conversar sobre os problemas que tenho na execução das tarefas.	3,95
	B18. Eu acredito que minha chefia é justa na divisão das tarefas.	3,76
	B15. Minha chefia sempre me comunica sobre meu desempenho nas tarefas.	3,30

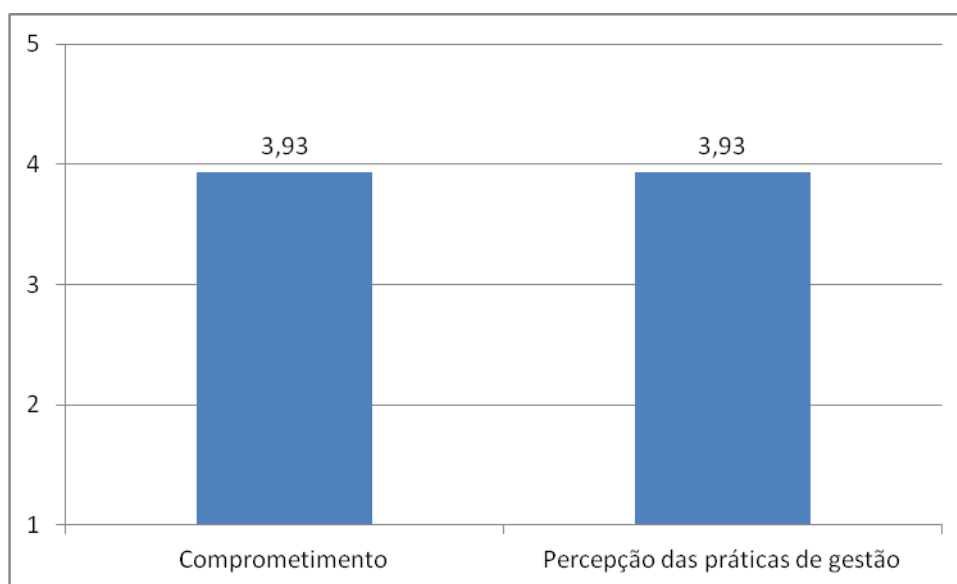
Fonte: dados da pesquisa.

Uma vez analisados o padrão de comprometimento e a percepção das práticas de gestão, o passo seguinte é analisar a possível relação entre estas variáveis.

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE O PADRÃO DE COMPROMETIMENTO E A PERCEPÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

A literatura estudada argumenta que o comprometimento pode ser gerado ou influenciado por práticas de gestão. Ekert (2006) defende que estas práticas estimulam o comprometimento das pessoas nas organizações. McElroy (2001) afirma ser natural a utilização de práticas de recursos humanos para fomentar o comprometimento. Scheible (2004) mostrou que a percepção positiva das práticas de gestão se relaciona com maiores níveis de comprometimento. Sendo assim, cabe aqui analisar se há alguma relação entre o padrão de comprometimento das pessoas lotadas no DERJO e a percepção destas mesmas pessoas relativa às práticas de gestão.

Conforme visto anteriormente, ambas as variáveis apresentaram um resultado que pode ser interpretado como de médio a alto ou de regular a bom e, mais do que isto, a média que representa o nível de comprometimento apurado nesta pesquisa foi 3,93 enquanto que a média que representa a percepção das práticas de gestão também foi 3,93, ou seja, as duas variáveis apresentaram exatamente o mesmo resultado (gráfico 13).

**Gráfico 13 – Média do comprometimento e da percepção das práticas de gestão**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta coincidência permite concluir que o comprometimento possui relação com a percepção das práticas de gestão, pois ambos estão num estágio intermediário, entre regular e bom. Isto leva a crer que o aumento da percepção das práticas de gestão pode também aumentar o comprometimento bem como o inverso também pode ocorrer – a diminuição da percepção das práticas de gestão também diminuir o comprometimento.

Além da análise comparativa das médias de comprometimento e práticas de gestão, foi realizada a análise da correlação das maiores e das menores médias de cada variável com o objetivo de avaliar se os maiores níveis de comprometimento tem alguma relação com os maiores níveis de percepção das práticas de gestão e também verificar se os menores níveis de uma variável tem alguma ligação com os menores níveis da outra. A verificação foi realizada através do coeficiente de correlação de Pearson, que é uma medida de associação linear entre variáveis que sugere a força da relação entre elas (FIGUEIREDO JÚNIOR e SILVA FILHO, 2009). O coeficiente de correlação de Pearson é interpretado da seguinte forma: valores entre 0 e 0,30 indicam uma correlação fraca; valores entre 0,30 e 0,70 indicam uma correlação moderada; valores entre 0,70 e 1 indicam uma forte correlação e o sinal indica se o relacionamento é positivo ou negativo. Figueiredo Júnior e Silva Filho (2009) resumem dizendo que “quanto mais perto de 1 (independente do sinal), maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação” (p. 120).

Sendo assim, duas novas tabelas foram elaboradas, uma com as dez maiores médias de

comprometimento e de percepção das práticas de gestão (tabela 11) e outra com as dez menores médias de cada variável (tabela 12). A partir destas novas tabelas foram geradas as respectivas matrizes de correlação (quadros 1 e 2).

**Tabela 11 – Dez maiores médias de comprometimento e percepção de gestão**

<b>Comprometimento</b>	<b>Percepção das práticas de gestão</b>
4,67	4,90
4,66	4,62
4,54	4,52
4,22	4,45
4,09	4,42
4,08	4,38
4,06	4,34
4,01	4,31
4,00	4,21
3,93	4,14

Fonte: dados da pesquisa.

**Tabela 12 – Dez menores médias de comprometimento e de percepção das práticas de gestão**

<b>Comprometimento</b>	<b>Percepção das práticas de gestão</b>
2,92	2,76
3,37	3,02
3,49	3,22
3,53	3,29
3,62	3,30
3,73	3,36
3,90	3,69
3,93	3,71
4,00	3,74
4,01	3,76

Fonte: dados da pesquisa.

**Quadro 1 – Matriz de correlação das 10 maiores médias**

<b>Matriz de Correlação: Pearson (10 maiores médias)</b>		
	<b>Comprometimento</b>	<b>PercepcaoGestao</b>
<b>Comprometimento</b>	1	0,906206937
<b>PercepcaoGestao</b>	0,906206937	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Quadro 2 – Matriz de correlação das 10 menores médias**

<i>Matriz de Correlação: Pearson (10 menores médias)</i>		
	<i>Comprometimento</i>	<i>PercepcaoGestao</i>
<i>Comprometimento</i>	1	0,982433313
<i>PercepcaoGestao</i>	0,982433313	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme visto acima, a correlação obtida entre as dez maiores médias de comprometimento e de percepção das práticas de gestão foi 0,91 (0,906206937), valor acima de 0,70 e bem próximo de 1, sugerindo uma forte relação positiva entre os maiores níveis de comprometimento e os maiores níveis de percepção das práticas de gestão apurados nesta pesquisa. No caso das dez menores médias, a correlação obtida foi 0,98 (0,982433313), valor também acima de 0,70 e ainda mais próximo de 1, indicando que a relação entre os menores níveis de comprometimento e os menores níveis de percepção das práticas de gestão é ainda mais forte e positiva que o primeiro caso. Estes resultados permitem avaliar que menores níveis de percepção das práticas de gestão estão mais fortemente relacionados a menores níveis de comprometimento do que maiores níveis de percepção a maiores níveis de comprometimento.

Portanto, considerando a análise relativa à comparação da média geral de comprometimento e percepção das práticas de gestão, e a análise dos coeficientes de correlação de Pearson, é possível afirmar que há uma forte relação entre o comprometimento e a percepção das práticas de gestão no DERJO. Sendo assim, o trabalho segue para as considerações finais.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o padrão de comprometimento e a percepção das práticas de gestão do comprometimento presentes no cotidiano dos empregados do departamento de desenvolvimento de sistemas do SERPRO no Rio de Janeiro. A pesquisa demonstrou que o perfil predominante das pessoas lotadas no departamento é de homens, casados, com mais de trinta anos de idade, com nível superior ou pós-graduação e com pelo menos cinco anos de trabalho no SERPRO. A pesquisa identificou que o nível de comprometimento das pessoas lotadas do departamento é mediano, o que desconstrói o pressuposto de que em geral as pessoas do DERJO apresentam baixo comprometimento com a organização. Seja como for, considerando que altos níveis de comprometimento podem causar uma ativa participação das pessoas e conseqüentemente influenciar positivamente os resultados da organização (SABHERWAL e ELAM, 1995), o comprometimento mediano dos empregados corrobora com o fato do desempenho ou os resultados do DERJO estarem aquém das expectativas uma vez que a sociedade exige cada vez mais do setor público. Vale ressaltar que, ao menos no caso dos empregados que possui função gerencial, a pesquisa identificou que o padrão de comprometimento é alto.

No que diz respeito à percepção das práticas de gestão, a pesquisa mostrou que a percepção geral está no mesmo nível do comprometimento, ou seja, também mediano. Assim se confirmou a ideia de que a percepção das práticas de gestão influencia o comprometimento organizacional (SCHEIBLE, 2004) e torna imperativo o aperfeiçoamento da atuação gerencial no emprego de tais práticas. O pesquisador constatou que as práticas relativas à estrutura democrática do pacto possuem alta percepção enquanto as práticas relativas à forma de pactuação e à visibilidade do pacto possuem percepção média e bem inferior às primeiras. Desta forma, o pesquisador sugere que as práticas relativas ao consenso, à negociação, à voluntariedade, à clareza e ao entendimento dos compromissos de trabalho entre chefia e subordinados sejam aperfeiçoadas no contexto do departamento. O pesquisador observa que a organização estabelece políticas e práticas de gestão de pessoas que orientam os aspectos citados acima, contudo, conforme ressalta Eckert (2006), para atingir o comprometimento das pessoas não basta somente definir políticas e práticas de gestão que gerem esse comprometimento, é necessário que existam gestores com perfil adequado para implementar estas práticas dentro da organização. Assim, conclui-se que a existência de gestores com o perfil adequado passa pela melhor formação do quadro disponível, pois em se tratando de uma organização pública onde o acesso e o desligamento de pessoas está condicionado a uma série

de questões inerentes à administração pública (concurso público, processo administrativo, direcionamento político...), não há muito espaço para a escolha de pessoas que já tenham o perfil adequado para a liderança. É preciso adequar os perfis existentes, pois o sucesso dos projetos de TI é altamente influenciado pela liderança (VIANNA, DE RÉ e LIMBERGER, 2008).

Este trabalho deixa oportunidades para novas investigações na organização que podem subsidiar diagnósticos mais precisos sobre o desempenho empresarial. Novos estudos nesta linha também podem fazer melhor uso dos dados relativos às características sócio-profissionais, como idade, estado civil, escolaridade e tempo de trabalho no SERPRO. O cruzamento destes dados com as variáveis comportamentais podem enriquecer a análise e indicar novos caminhos para a melhoria geral do comprometimento e das práticas de gestão na empresa. Assim, o pesquisador sugere que pesquisas semelhantes a esta sejam aplicadas nos demais departamentos e regionais do SERPRO com vistas ao aumento da qualidade do serviço prestado pela organização.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, E. D. D.; PINHEIRO, I. A. **Sistemas de comprometimento organizacional para empresas inovadoras em países de capitalismo tardio**. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu; ANPAD, 1999.
- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. Rev. adm. contemp. [online]. v. 4, n. 2, pp. 133-157, 2000.
- BARBOSA, S. L.; FARIA, J. H. **COMPROMETIMENTO: uma avaliação crítica sobre a práxis organizacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.
- BASTOS, A. V. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto dos fatores pessoais na natureza do trabalho**. Revista de Administração: São Paulo, v. 35, n. 4, pp. 48-60, out./dez. 2000.
- BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho**. Revista Organizações e Sociedade - UFBA, Salvador, v. 1, n. 2, pp. 77-103. 1994.
- BRAGA, A. A.; OLIVEIRA, C. M.; SIENA, T. M. **Fatores e aspectos que impactam o trabalho em equipe**. Revista de Administração da Amazônia, v. 3, n. 3, set./dez. 2011.
- CARNEIRO, J. G. P. **O aprimoramento da conduta ética no serviço público federal**. Revista do Serviço Público, ano 49, n. 3, jul./set. 1998. Brasília: ENAP, 1998.
- CUNHA, C. R.; MELO, M. C. O. L. A. **confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise**. RAE-eletrônica, v. 5, n. 2, jul./dez. 2006.
- DEMARCO, T. e LISTER, T. **Peopleware: Productive Projects and Teams**. New York: Dorset House Publishing Co. 1999.
- ECKERT, A. **Comprometimento com a organização e com a profissão: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis**. UFRGS. 2006.
- FERREIRA, G. C.; LEONE, N. M. **Estudo das Bases do Comprometimento Organizacional dos funcionários de uma Empresa Familiar do Rio Grande do Norte**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JÚNIOR, J. A. **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)**. Revista Política Hoje, v. 18, n. 1, 2009.
- FGV. Fundação Getúlio Vargas. **Mobilidade Urbana e Cidadania. Percepções do usuário de transporte público no Brasil (Relatório Preliminar)**. DAPP, 2014. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12484?show=full>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, A. M. S. **Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia, 2003.

McELROY, J. **Managing workplace commitment by putting people first**. Human Resource Management Review, v. 11, n. 1, pp. 327-335, 2001.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Universidade de São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. et al. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Rev. adm. contemp. [online]. Vol.7, n.4, pp. 187-209, 2003.

MEYER, J. P; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review. v.1, pp. 61-89, 1991.

MEYER, J. P. e HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace Toward a general model**. Human Resource Management Review, v. 11, n. 3, pp. 299-326, 2001.

NASCIMENTO, A. L.; EMMENDOERFER, M.; GAVA, Rodrigo. **Comprometimento no trabalho de gestores públicos em uma autarquia estadual no Brasil**. Revista do Serviço Público. v. 2, n. 65, Brasília, abr./jun. 2014.

ODIA. **Google supera Petrobras como emprego dos sonhos**. Disponível em <<http://odia.ig.com.br/noticia/economia/2014-07-30/google-supera-petrobras-como-emprego-dos-sonhos.html>>. Acesso em 28-nov-2014.

OGLOBO. **Em 88% dos empregos, setor público paga mais**. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/brasil/em-88-dos-empregos-setor-publico-paga-mais-5361837>>. Acesso em 28-nov-2014.

SÁ, M. A. D; LEMOINE, C. **Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SABHERWAL, R., ELAM, J. **Overcoming the Problems in Information Systems Development by Building and Sustaining Commitment**. Accounting, Management & Information Technology, v. 5, n.3/4, pp. 283-309, 1995.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral: calculadora on-line**. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 11-Nov-2014.

SCHEIBLE, A. C. F. **COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão**. UFBA. 2004

SERPRO. **Site do Serviço Federal de Processamento de Dados**. Brasília: 2014. Disponível em <<http://www.serpro.gov.br/>>. Acesso em: 15-nov-2014.

STECCA, J. P. **Comprometimento organizacional: o caso do centro universitário franciscano**. 2001. 66f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

VIANNA, W.; DE RÉ, C. A. T; LIMBERGER S. J. **Liderança transformacional em tecnologia da informação (TI) na percepção dos liderados**. In: XIV Latin Ibero-American Congress on Operations Research, 2008, Colômbia. Anais... Colômbia: CLAIO, 2008.

## ANEXO A – FORMULÁRIO DA PESQUISA

### Pesquisa "Comprometimento e Práticas de Gestão na SUPDE - Regional Rio de Janeiro"

Prezado(a) colega,

o objetivo desta pesquisa é analisar o padrão de comprometimento e a percepção das práticas de gestão do comprometimento presentes no cotidiano dos empregados do DERJO.

Esta pesquisa faz parte do curso de Especialização em Gestão Pública da UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação do Prof. César Augusto Tejera de Ré, e coordenado pela UNISERPRO.

O tempo estimado para responder a pesquisa é de até 15 minutos.

É garantido o anonimato do respondente.

Desde já agradeço a atenção.

Rodrigo Gonçalves Porto da Costa

**\*Obrigatório**

#### *Perfil do Respondente*

##### **Sexo \***

- Masculino
- Feminino

##### **Idade \***

- Até 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- Acima de 50 anos

##### **Estado Civil \***

- Solteiro
- Casado
- Viúvo
- Divorciado
- Outro

**Escolaridade \***

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização/Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

**Cargo \***

- Auxiliar
- Técnico
- Analista

**Tempo de trabalho no SERPRO \***

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

**Ocupa função gerencial? \***

- Sim
- Não

*Sua relação com aspectos do trabalho - Parte A*

(17 aspectos)

**A1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo

- Discordo levemente
- Discordo muito

**A3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A4. A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A5. Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A6. Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte. \***



- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A9. Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A10. Trabalhar para o sucesso desta organização é importante para mim. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A11. Eu estou disposto a fazer o que me for pedido pela organização. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A12. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A13. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente

- Discordo muito

**A14. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A15. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A16. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**A17. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

*Sua relação com aspectos do trabalho - Parte B*

(25 aspectos)

**B1. Minha chefia imediata ouve minhas opiniões a respeito das tarefas que irei conduzir. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B2. Os prazos ou a carga horária das tarefas que executo são negociadas com minha chefia imediata. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B3. As tarefas que executo são impostas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B4. Eu concordo com as tarefas que são designadas para mim. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B5. As pessoas que trabalham comigo sabem quais são as minhas atribuições e responsabilidades. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B6. Metas e prazos relacionados às minhas tarefas são divulgados para outras pessoas que não minha chefia imediata. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B7. Eu conheço as atribuições e responsabilidades de pessoas com que trabalho. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente

- Discordo muito

**B8. Eu me sinto responsável pelas tarefas que executo. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B9. Tenho um bom canal de comunicação com minha chefia direta. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B10. Eu entendo as tarefas que me são passadas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B11. O resultado do meu trabalho nas tarefas é avaliado formalmente. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B12. Eu gostaria que as tarefas fossem mais explicadas pela minha chefia. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B13. Minha chefia sempre me convence a fazer as tarefas, mesmo aquelas das quais discordo. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo

- Discordo levemente
- Discordo muito

**B14. Eu tenho abertura para conversar com minha chefia sobre os problemas das tarefas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B15. Minha chefia sempre me comunica sobre meu desempenho nas tarefas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B16. Minha chefia nunca está disponível para conversar sobre os problemas que tenho na execução das tarefas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B17. Eu tenho uma boa imagem de minha chefia imediata. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B18. Eu acredito que minha chefia é justa na divisão das tarefas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B19. Os compromissos (prazos, tarefas) que assumo não são formalizados. \***

- Concordo muito

- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B20. Eu conheço a importância das minhas tarefas para o resultado da organização. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B21. Minha chefia imediata cumpre os compromissos que assume comigo. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B22. Sinto que minha chefia confia no meu trabalho. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B23. Tenho liberdade para discutir a forma de execução das minhas tarefas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B24. A troca de idéias com minha chefia pode alterar a designação de minhas tarefas. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

**B25. Meu desempenho no contexto da organização é avaliado de maneira estruturada. \***

- Concordo muito
- Concordo levemente
- Não discordo, nem concordo
- Discordo levemente
- Discordo muito

Enviar

---