

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JÂNIO TOMIO SUGAYA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS AGENTES DE  
FISCALIZAÇÃO DE TRÂNSITO E TRANSPORTE DA EPTC.

PORTO ALEGRE

2011

JÂNIO TOMIO SUGAYA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS AGENTES DE  
FISCALIZAÇÃO DE TRÂNSITO E TRANSPORTE DA EPTC.

**Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado ao  
Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. César Augusto Tejera  
de Ré**

Porto Alegre

2011

JÂNIO TOMIO SUGAYA

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DOS AGENTES DE  
FISCALIZAÇÃO DE TRÂNSITO E TRANSPORTE DA EPTC.

Trabalho de conclusão de curso de  
graduação apresentado ao  
Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. César Augusto Tejera  
de Ré

Conceito Final: .....

Aprovado em ...../...../2011

BANCA EXAMINADORA:

---

---

---

Orientador: Prof. César A. T. De Ré

## **AGRADECIMENTOS**

**Agradeço ao Senhor meu Deus por permitir e tornar-me capaz de concluir mais uma etapa em minha vida.**

**Agradeço à minha futura esposa Ananda Diehl pela paciência, amor e compreensão nos momentos difíceis durante o caminho de minha formação acadêmica.**

**Agradeço à minha família, em especial meus pais e meu irmão Walter, que foi meu primeiro abraço na conquista de minha vaga para graduação na tão sonhada Universidade Federal.**

**Agradeço à EPTC, especialmente a Domenica Luccia G. Rigotto pela atenção e ajuda no desenvolvimento dessa pesquisa.**

**Agradeço ao professor César Augusto Tejera de Ré pela sua preciosa paciência e disponibilidade na orientação desse trabalho.**

## RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar o comprometimento organizacional dos agentes fiscais de trânsito e transporte da Empresa Pública de Transporte e Circulação. O estudo foi realizado baseado nas definições teóricas e nas dimensões clássicas do comprometimento organizacional. Buscou-se também verificar a influência da alteração dos cargos de gerência no comprometimento dos colaboradores da empresa. A análise foi organizada em duas etapas: a primeira através de entrevistas com gestores e líderes de equipes e a segunda com questionário entregue aos subordinados dos respectivos gestores da empresa. Com estes exames minuciosos, espera-se verificar de forma clara os efeitos que a mudança na gestão pode trazer ao comprometimento e quais as dimensões desse construto estão presentes nos fiscais de trânsito e transporte da EPTC.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 2: Fatores considerados desfavoráveis e fatores considerados favoráveis ao comprometimento .....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 3: Escala do tipo Likert 5 pontos.....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 4: Escala do tipo Likert 5 pontos (peso invertido).....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 5: Dimensão Afetiva - porcentagem de cada resposta dada ao questionamento.....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 6: Dimensão Afetiva – total de pontos.....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 7: Dimensão Instrumental - porcentagem de cada resposta dada ao questionamento.....</b>	<b>38</b>
<b>Quadro 8: Dimensão Instrumental – total de pontos .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 9: Dimensão Normativa - porcentagem de cada resposta dada ao questionamento.....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 10: Dimensão Normativa – total de pontos .....</b>	<b>40</b>
<b>Quadro 11: Resultados – Instrumental &gt; Afetivo &gt; Normativo.....</b>	<b>41</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
1.1 O PROBLEMA.....	08
1.2 QUESTIONAMENTO .....	09
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>10</b>
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	11
<b>4 A EMPRESA</b> .....	<b>12</b>
4.1 HISTÓRICO .....	12
4.2 EFETIVO EPTC – JANEIRO 2011 .....	13
4.3 MISSÃO .....	13
4.4 VALORES .....	13
4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	14
4.6 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO.....	15
4.7 PRINCIPAIS SERVIÇOS.....	15
<b>5 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
5.1 ESTABILIDADE.....	17
5.2 AGENTES PÚBLICOS .....	17
5.3 ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	18
5.4 CARGOS COMISSIONADOS .....	19
5.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
5.6 CONTRATO PSICOLÓGICO E COMPROMETIMENTO .....	23
5.7 COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO .....	25
<b>6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>26</b>
6.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
6.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	26
6.3 COMO OS DADOS FORAM COLETADOS .....	27
6.4 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS .....	29
<b>7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>30</b>
7.1 ETAPA QUALITATIVA .....	30
<b>7.1.1 Comprometimento na Visão dos Gestores</b> .....	<b>30</b>

<b>7.1.2 Comprometimento dos Subordinados .....</b>	<b>31</b>
<b>7.1.3 Início de Gestão e Comprometimento .....</b>	<b>32</b>
<b>7.1.4 Aspectos Desfavoráveis e Favoráveis ao Comprometimento .....</b>	<b>33</b>
<b>7.2 ETAPA QUANTITATIVA.....</b>	<b>36</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>47</b>



## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 O PROBLEMA

A evolução da estabilidade no serviço público é notória desde a publicação da Carta Constitucional de 1988. A estabilidade do servidor público é um instituto de nosso ordenamento com a finalidade de assegurar aos agentes públicos uma expectativa de permanência no serviço público, desde que adequadamente cumpridas suas atribuições. Em termos gerais, o servidor público é aquele profissional que trabalha diretamente para o governo federal, estadual ou municipal em função da sociedade; são aqueles agentes contratados por meio de concurso público e não podem ser demitidos a não ser que sofram um processo administrativo ou judicial.

A estabilidade no trabalho é uma das garantias fundamentais conferidas ao trabalhador, pois representa o direito de permanecer em seu emprego, ressalvada a dispensa por justa causa. Na EPTC - Empresa Pública de Transporte e Circulação - responsável pela fiscalização de trânsito e transporte em Porto Alegre, são raros os casos de demissão sumária, sendo que a estabilidade não está prevista aos funcionários. Entretanto, a baixa rotatividade dos empregados e a necessidade de motivação para demissão dos agentes de fiscalização apresentam-se como um fator positivo e amplamente considerado. Dada a segurança de permanência no emprego, muitos profissionais da EPTC comparam sua estabilidade aparente a de um servidor público, visto que possuem algumas características semelhantes.

O vínculo empregatício estável representa uma relação entre o trabalho e o comprometimento organizacional, já que os valores relativos ao emprego têm sido considerados preditores de atitudes e de comportamentos no local de trabalho. A estabilidade garante segurança no emprego, independência financeira e melhores condições de vida. O comprometimento organizacional também se caracteriza justamente na relação de reciprocidade existente na troca social e troca econômica entre o empregado e a organização.

Os agentes de fiscalização de trânsito da EPTC, assim como o servidor público, foram admitidos através de concurso público e trabalham prestando serviço

à sociedade, porém não são submetidos ao estatuto dos servidores públicos. Os agentes de fiscalização seguem as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), todavia, devido às semelhanças com serviço público, por diversas vezes são chamados de servidores públicos celetistas.

Contudo, a estabilidade do emprego não significa a permanência vitalícia no cargo exercido, dado que no sistema hierárquico da EPTC a atribuição dos cargos de chefia não é permanente. Logo, um agente fiscal de trânsito e transporte pode tornar-se um “chefe de expediente”, “coordenador operacional” e até mesmo um “gerente”. Porém, essa função exercida não possui a mesma estabilidade do emprego, pois poderão ser destituídos e retornarem ao cargo de agente fiscal de trânsito. Ou seja, a modificação ou a eleição de um prefeito(a) pode alterar o cargo de direção da Empresa Pública de Transporte e Circulação e, conseqüentemente, o restante do organograma hierárquico.

Sendo assim, uma mudança pode influenciar o compromisso de um profissional no desempenho de sua atividade e, dessa maneira, alterar seu sentimento de responsabilidade e vínculo frente à organização. Seria de suma importância sabermos o quanto a troca no comando de um grupo afeta o compromisso de um colaborador com o seu trabalho e quais as expectativas geradas. A identificação do indivíduo com os objetivos e valores estabelecidos em uma organização, o sentimento de lealdade, o ato de dar continuidade a um trabalho desenvolvido, parecem influenciados pela troca dos ocupantes dos cargos de cúpula.

## 1.2 QUESTIONAMENTO

Buscando respostas e com base nas informações mencionadas chegamos às questões que nortearão esse trabalho:

- Como se caracteriza o comprometimento organizacional dos agentes fiscais de trânsito?
- O comprometimento organizacional é influenciado pela alteração dos cargos de chefia?

## 2 JUSTIFICATIVA

O aspecto prevaemente nas relações de emprego é a subordinação do trabalhador, o vínculo e a afinidade do colaborador poderão ser definidos nas circunstâncias em que a autoridade controladora exerce sua liderança. O comprometimento organizacional, extremamente abrangente, envolve também o papel exercido nas relações de subordinação e as disposições normativas sobre modos corretos de dominação.

O comprometimento é um assunto complexo e exige do setor de recursos humanos uma atenção especial para que o comportamento competente não seja atingido ou desmotivado. Existem muitas pesquisas sobre o comprometimento organizacional e suas abordagens elencam categorias diversas, como por exemplo, o fator sociológico que está ligado à relação de autoridade e subordinação. O interesse principal do estudo que segue está relacionado em descobrir as vantagens e desvantagens na mudança periódica da gestão de uma organização e a influência da mudança no compromisso de seus colaboradores.

O estudo é válido, pois o pesquisador trabalha na empresa objeto de estudo, a EPTC, e no pouco tempo em que faz parte da organização já vivenciou a alteração em sua diretoria e percebeu seus diferentes resultados. A possibilidade de relacionar os resultados ao comprometimento organizacional causa grande interesse, já que poderá ser evidenciado o envolvimento dos trabalhadores nas funções desempenhadas.

Dessa forma, o conhecimento adquirido poderá ser aplicado nos períodos de transição da gestão na organização. A análise permitirá também agregar conhecimentos aos trabalhadores que poderão desenvolver melhor suas atividades nas respectivas mudanças.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

- Caracterizar o comprometimento organizacional dos colaboradores da Empresa Pública de Transporte e Circulação e investigar se as trocas de gestão influenciam esse comprometimento. Além disso, analisar as opiniões e percepções dos ocupantes dos cargos de chefia aos quais esses mesmos colaboradores se subordinam.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais são os enfoques do comprometimento organizacional apresentados pelos agentes fiscais de trânsito da Empresa Pública de Transporte e Circulação;
- Verificar se há alteração no comprometimento dos agentes fiscais de trânsito com a troca de chefia;
- Se houver alterações, identificar quais são essas alterações;
- Se o comprometimento for indiferente à troca de chefia, identificar quais os fatores que influenciam o comprometimento dos agentes fiscais de trânsito da EPTC.

## 4 A EMPRESA

### 4.1 HISTÓRICO

A EPTC – Empresa Pública de Transporte e Circulação SA, é uma empresa que tem como principal acionista a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, configurando-se como órgão de administração indireta do Governo Municipal, com autonomia administrativa e financeira. Foi criada pela Lei Municipal 8.133, com personalidade jurídica de direito privado, constituído sob a forma de sociedade anônima, em Ata de Assembléia Geral, datada de 03 de abril de 1998.

Anteriormente à sua criação, a responsabilidade pelo controle da circulação pertencia a Brigada Militar e cabia a SMT – Secretaria Municipal de Transportes – o gerenciamento dos transportes. Com a Lei nº 9.503/97, que definiu o Código de Transito Brasileiro, a operação, controle e fiscalização do trânsito e transporte passam, gradativamente, a ser atividades exercidas pela EPTC, atendendo a uma tendência internacional de municipalização do gerenciamento da mobilidade urbana.

O Diretor-Presidente da EPTC também atua como Secretário da antiga SMT, atual Secretaria Municipal de Mobilidade Urbana. Cabe citar que, desde a posse do primeiro Diretor-Presidente, em abril de 1998, ocorreram seis nomeações para o cargo de principal executivo, sendo a maioria com o tempo de permanência de cerca de 2 anos na função. Em 2000 a empresa passou por uma profunda alteração na sua estrutura organizacional, com a fusão em uma única Diretoria das áreas de planejamento de trânsito e de transportes, que passaram a atuar por regiões da cidade, organizados em unidades regionais. Posteriormente, essas unidades foram extintas, sendo retomada a estrutura original, com diretorias distintas de trânsito e de transportes.

## 4.2 EFETIVO EPTC – JANEIRO 2011

A empresa estabelece vínculos contratuais de trabalho sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT.

- Total de funcionários da EPTC: 1.025
- Total de funcionários da SMT: 149
- Total de estagiários: 145
- Total geral de colaboradores: 1.319

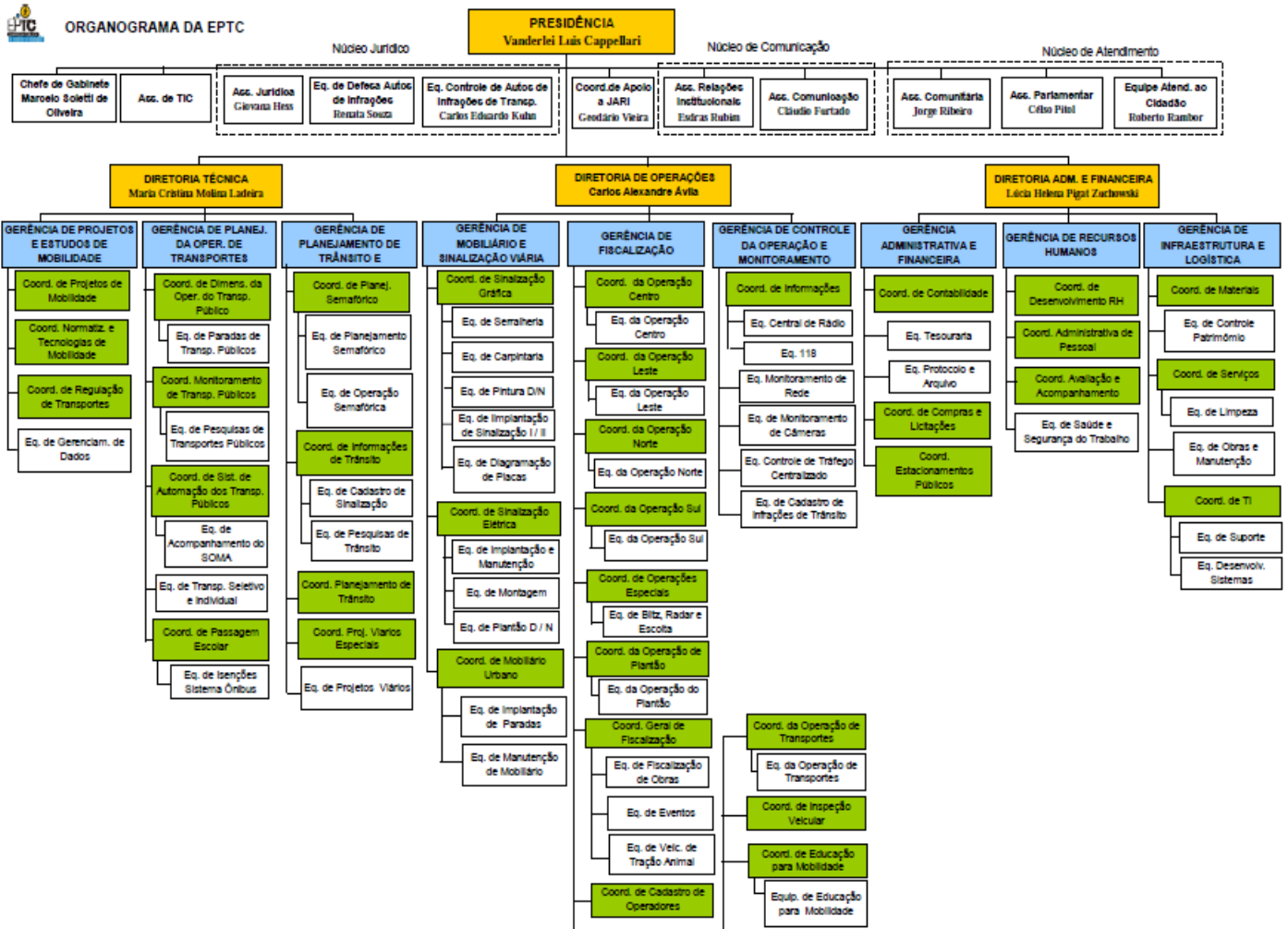
## 4.3 MISSÃO

Gerir e qualificar a mobilidade urbana de Porto Alegre em prol da vida do desenvolvimento sustentável, de forma eficiente, eficaz e em sintonia com as necessidades da população.

## 4.4 VALORES

- Cordialidade: É relacionar-se com urbanidade, disponibilidade, harmonia e equilíbrio nas suas interações com os usuários, colegas e sociedade em geral.
- Responsabilidade: É postar-se com profissionalismo e ética, adotando uma postura de prestador de serviços e solucionador de problemas, a fim de fortalecer a credibilidade da empresa.
- Melhoria Contínua: É atuar com eficiência e eficácia na promoção de uma mobilidade segura, por meio do trabalho integrado e da valorização do funcionário, com foco nos resultados para a sociedade.

### 4.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



#### Níveis Hierárquicos:



Figura 1

#### 4.6 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

De acordo com o artigo 10 da Lei Municipal 8.133, são atribuições da EPTC a operação, controle e fiscalização do transporte e do trânsito de pessoas, de veículos de tração animal no âmbito do município de Porto Alegre, em especial a fiscalização de trânsito e a gestão da Câmara de Compensação Tarifária – CC, em observância ao Código de Trânsito Brasileiro e a legislação municipal. Realiza, assim, serviços de competência do Poder Público, cujos procedimentos são embasados nos artigos do Código de Trânsito Brasileiro, Resoluções do Contran – Conselho Nacional de Trânsito e Cetran – Conselho Estadual de Trânsito e na legislação municipal.

Com o objetivo de garantir uma mobilidade segura e responsável para motoristas e pedestres, a EPTC desenvolve ações de planejamento, implantação e manutenção de intervenções de engenharia de trânsito (criação de rotatórias, corredores de ônibus, sinalização horizontal e vertical qualificadas, por exemplo), apoiadas em atividades permanentes de fiscalização e educação para o trânsito. Além disso, a EPTC planeja, fiscaliza e regula todo o sistema de transporte da cidade de Porto Alegre, um dos mais qualificados do país.

#### 4.7 PRINCIPAIS SERVIÇOS

- Projetos Estratégicos em Mobilidade Urbana, envolvendo projetos de grande porte que buscam qualificar a mobilidade da cidade (planos diretores, planejamento de corredores, terminais, paradas, etc);
- Regulação do serviço de transporte público: cálculo da tarifa, análise de aspectos econômicos e sua relação com a legislação pertinente, cálculo de indicadores operacionais de transportes e gerenciamento da Câmara de Compensação Tarifária;
- Dimensionamento da operação de transporte público, incluindo análise da demanda de transporte na cidade (quantidade de linhas, percurso, horários, etc) para assegurar um adequado nível de oferta dos diversos modos (ônibus, lotação, táxi e escolar);



- Gerenciamento da passagem escolar e das isenções;
- Controle e fiscalização da operação dos vários modos de transporte público, incluindo cadastramento de operadores e de veículos, inspeções periódicas e fiscalização;
- Engenharia de trânsito, com especial atenção à melhoria da circulação visando à redução do índice de acidentalidade e de vítimas do trânsito, por meio de análises e estudos das principais estatísticas de trânsito e de ações conjuntas com a fiscalização e educação para o trânsito;
- Operação e fiscalização de trânsito, que atua em conformidade com o CTB – Código de Trânsito Brasileiro;
- Atendimento em alterações no tráfego e a acidentes (obras, eventos, ocorrências, escolta e outros fatores que interferem no tráfego da cidade);
- Educação para o Trânsito: campanhas de conscientização voltadas a diferentes públicos, visita a escolas, elaboração de material gráfico e mídias educativas, esquetes teatrais, palestras, etc;
- Definição das intervenções necessárias na circulação da área de entorno de grandes empreendimentos e pólos geradores;
- Atendimento ao público (atendimento ao cidadão);
- Implantação e manutenção da sinalização elétrica (sinaleiras), gráfica (faixas de segurança, placas, etc) e do mobiliário urbano (terminais e paradas de ônibus);
- Análise e resposta às solicitações referentes ao trânsito e transporte: pedidos de implantação ou alteração de sinaleiras, lombadas eletrônicas, sinalização, paradas de ônibus, alteração de itinerários de linhas de ônibus e lotações, entre outras;
- Defesas de autos de infração: análise de recursos de defesas de infrações em primeira instância;
- Administração da Área Azul (sistema de estacionamento rotativo para automóveis).

## 5 REVISÃO TEÓRICA

Com a intenção de melhorar a compreensão do assunto abordado, há necessidade de breves descrições, definições de tópicos, assim como referenciais teóricos. Portanto, o levantamento de conceitos a seguir fornece os subsídios necessários para o desenvolvimento da análise.

### 5.1 ESTABILIDADE

Historicamente, a categoria de trabalhadores a ter adquirido de forma pioneira o direito de estabilidade foi a dos ferroviários, através da Lei Elói Chaves, de 24/01/1923, no seu art. 42, determinando: “Depois de 10 anos de serviços efetivos, o empregado das empresas a que se refere a presente lei só poderá ser demitido no caso de falta grave constatada em inquérito administrativo, presidido por um engenheiro de Inspetoria e fiscalização das estradas de ferro”.

Conforme Martins (2005), a estabilidade jurídica é mera espécie do gênero garantia de emprego, significando a impossibilidade de dispensa do empregado, ressalvadas as hipóteses expressamente previstas pelas fontes formais do direito.

A própria Constituição Federal de 1988 traz como direito social a idéia de estabilidade no emprego:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:  
I – relação de emprego protegida contra despedida arbitrária ou sem justa causa, nos termos de lei complementar, que preverá indenização compensatória, dentre outros direitos;

### 5.2 AGENTES PÚBLICOS

O direito traz em sua literatura diversas considerações para o agente público. A literalidade da definição dos agentes públicos adquire diferentes interpretações de

autores, advogados e juristas, pois são classificados em diversos grupos e por diversos referenciais.

Segundo Meirelles (1998), agente público é toda e qualquer pessoa física incumbida, definitiva ou transitoriamente, do exercício de alguma função estatal. O mesmo autor ainda define: “são todos aqueles que vinculam ao Estado ou às suas entidades autárquicas e fundacionais por relações profissionais, sujeitos a hierarquia funcional e ao regime jurídico único da entidade estatal a que servem.”

Meirelles cita também o grupo de agentes políticos como os componentes do governo nos seus primeiros escalões, investidos em cargos, funções, mandatos ou missões, por nomeação, eleição, designação ou delegação para exercício das funções constitucionais.

Para Mello (2001), agentes públicos são os servidores estatais (servidores públicos) e os particulares em colaboração com o Poder Público.

Di Pietro (2007) menciona que os agentes públicos que atuam no Brasil são basicamente divididos em quatro grupos: os agentes políticos, os servidores públicos, os militares e os particulares em colaboração com o poder público.

### 5.3 ESTABILIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

A estabilidade é um direito de todos os servidores públicos concursados e mais uma vez encontramos embasamento no texto da Constituição Federal para o termo estabilidade, muito utilizado no direito administrativo.

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

A estabilidade no serviço público impede que os agentes públicos sejam demitidos, salvo em casos especiais, como em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou mediante processo administrativo em que lhes seja assegurada ampla defesa.

Alexandrino e Paulo (2007) asseveram que o princípio da estabilidade foi estabelecido para que os agentes públicos tenham um mecanismo que lhes

assegure proteção no desempenho de suas funções. Resguardando para que os servidores públicos não sofram pressões de alguém que tenha o poder para nomear ou exonerar.

Não se pode esquecer que os servidores estáveis podem preencher cargos por designação ou delegação e sendo iniciada a gestão de um novo Presidente da República, Governador ou Prefeito, normalmente, estes destituem os servidores da gestão sucedida. Assim, os servidores que possuem estabilidade retornam ao cargo de origem.

#### 5.4 CARGOS COMISSIONADOS

O cargo em comissão é ocupado de forma transitória por alguém que não permanecerá nele de forma definitiva. São os cargos denominados pela Constituição Federal (art. 37, II) como sendo de livre nomeação e exoneração.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Para Carvalho (2008), a natureza dos cargos em comissão impede que os titulares adquiram estabilidade. O autor menciona que, assim como a nomeação, a exoneração do titular do cargo comissionado é despida de qualquer formalidade especial e fica a exclusivo critério da autoridade nomeante.

Mello (2004), define cargos em comissão para distingui-los dos cargos de provimento efetivo, descrevendo tais cargos como aqueles vocacionados para serem ocupados em caráter transitório por pessoa de confiança da autoridade competente para preenchê-los, a autoridade também pode exonerar “ad nutum”, isto é, livremente quem os esteja titularizando.

## 5.5 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As indicações literárias a respeito do estudo do Comprometimento Organizacional são numerosas, muitos autores aprofundam seu conhecimento evidenciando especialmente a sua influência nos objetivos da organização.

De acordo com Senge (1998), o comprometimento pressupõe um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade.

Mowday (1982), conceitua comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. O comprometimento é caracterizado por, no mínimo, três fatores:

- uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização;
- estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização;
- um forte desejo de se manter membro da organização;

Meyer e Allen (1990), pesquisadores da abordagem atitudinal, definiram três dimensões como constituintes do comprometimento organizacional: a afetiva, a normativa e a instrumental. Enquanto a dimensão afetiva diz respeito à relação de identificação ou envolvimento com a organização, a dimensão normativa está ligada a sentimentos de dever ou obrigação. Já na dimensão instrumental, o vínculo é desenvolvido com base nas necessidades e interesses do trabalhador em se manter vinculado à organização. O modelo de Meyer e Allen traz contribuições importantes para o estudo da dimensionalidade do comprometimento organizacional, adicionando a noção de que a permanência em uma organização pode ser originária do desejo, da necessidade e/ou do senso de dever ou obrigação.

Para Meyer, Allen e Smith (1993) o compromisso é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e tem implicações para a decisão de continuar ou interromper essa relação. Apresentaram um modelo tridimensional de comprometimento organizacional em que três medidas são propostas para avaliar o nível de ligação do indivíduo à organização referente à base afetiva, instrumental e normativa. Os autores afirmam ainda que, geralmente, os

empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem com uma organização porque “querem”, aqueles com um forte comprometimento instrumental permanecem porque “precisam” e aqueles que possuem um forte comprometimento normativo permanecem porque têm “obrigação”.

No início da década de 90, Bastos (1993) realizou uma síntese de idéias e demonstra o estudo do comprometimento organizacional com raízes em distintas disciplinas científicas. Associam-se operacionalizações diversas do construto, separando-os em enfoques com marcas bem distintas:

- Enfoque “Afetivo”- consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers, enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização;
- Enfoque “Instrumental”- vertente apoiada na tradição iniciada por Becker em que o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização. Comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* (ou trocas laterais) impõem limites ou restringem ações futuras;
- Enfoque “Sociológico”- com origem na sociologia, analisa o *attachment* (apego) à organização empregadora reunindo as idéias de Weber (especialmente a sua teoria da autoridade) e de teóricos marxistas. Relação de autoridade e subordinação, o apego do empregado está na percepção da legitimidade do regime de governo do empregador;
- Enfoque “Normativo”- nasce da intersecção entre teorias organizacionais e a Psicologia Social. O comprometimento é conceitualizado como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização;
- Enfoque “Comportamental”- a avaliação de comprometimento, pelo trabalhador, é feita para manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes.

O comprometimento, para Robbins (1999), investiga o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional exercem no comportamento dentro das organizações. Segundo Bastos (1997), comprometer-se significa sentir-se vinculado

a algo e ter desejo de permanecer naquele curso de ação. Em outro estudo, Bastos, Brandão e Pinho (1996) comentam que colaboradores comprometidos com objetivo da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los.

O ambiente competitivo do mercado traz a necessidade do profundo empenho da força de trabalho no desempenho de suas tarefas. É preciso o envolvimento do colaborador para obtenção de sucesso, essa relação permite avaliar o comprometimento junto aos objetivos ou metas da organização. Para Davenport (2001), o comprometimento refere-se ao elo entre as pessoas e a organização, com base emocional ou intelectual, sendo dividido por ele em três categorias:

- **Atitudinal:** pessoas que compartilham dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela. Identificam-se e gostam de fazer parte dela;
- **Programático:** pessoas que fazem parte da empresa, pois os custos para deixá-la seriam muito altos. Preferem não correr riscos, mesmo que insatisfeitas, continuam na empresa, contudo não investem efetivamente seu capital humano;
- **Baseado na Lealdade:** pessoas ligadas à organização por um sentimento de obrigação, esses trabalhadores têm o desejo de fazer aquilo que acreditam ser o certo para a empresa. De uma forma mais sutil, caso comparado ao comprometimento atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do colaborador.

Conforme Régo (2003) o comprometimento organizacional é considerado um fator-chave da competitividade e do desempenho na organização, normalmente abordado em suas três dimensões.

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	PERMANECER NA ORGANIZAÇÃO PORQUE ...	ESTADO PSICOLÓGICO
<u>Afetiva</u>	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
<u>Normativa</u>	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação
<u>Instrumental</u> (calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado a organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

**Quadro 1: As três componentes mais comuns do comprometimento organizacional.**

Todavia, os estudos realizados nas pesquisas de Armênio sugeriram que as três dimensões – afetiva, normativa e instrumental – podem não caracterizar fielmente os vários tipos de laços psicológicos entre os indivíduos e as organizações. Seriam necessários estudos adicionais que relacionassem diferentes antecedentes e conseqüências para definição do comprometimento e da dimensão existente.

Soldi e Zanelli (2006), afirmam que o comprometimento indica a adesão e o envolvimento dos indivíduos com o ambiente de trabalho, o que reflete, em última medida, na eficácia e eficiência individuais e organizacionais. Borges et al. (2006), de maneira semelhante ressaltam produtividade e eficiência além de desejos e necessidades individuais como resultados importantes para os quais contribui o comprometimento, cooperando assim para o desenvolvimento auto-sustentado das organizações.

## 5.6 CONTRATO PSICOLÓGICO E COMPROMETIMENTO

O comprometimento organizacional advém do contrato psicológico que existe entre a organização e o trabalhador. O estado psicológico pode ser originado nas experiências passadas de socialização e convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, caracterizando a razão de permanência do



indivíduo na organização ou até mesmo definindo o componente dimensional do comprometimento organizacional.

O conceito de Contrato Psicológico foi inicialmente desenvolvido por Argirys, concebendo-o como as percepções de ambas as partes da relação laboral, organização e indivíduo, das obrigações implícitas na relação. O contrato psicológico é o processo social por onde se chega a estas percepções (ARGIRYS 1960).

Para Rousseau (1994) o contrato psicológico envolve uma promessa e obrigações recíprocas não incluídas no contrato formal de emprego, empregados entram numa relação laboral com um entendimento de que seu empregador tem certas obrigações para com ele, e ele para com seu empregador.

Meyer e Allen (1991) argumentam que o comprometimento reflete em um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode diferir. Conforme os autores, o compromisso psicológico entre o funcionário e uma organização pode tomar três formas distintas:

- Quando atitudes e comportamentos são adotados não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas;
- Quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória;
- Quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo.

Segundo Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

Hoffman et al.(2008) mencionam que a relação entre um trabalhador e a organização para a qual presta serviço é regida por vários contratos que abrangem desde critérios puramente legais até fatores de ordem puramente psicológica. Devemos considerar também os aspectos atitudinais dos indivíduos que poderão ser influenciados por fatores como cultura, religião, educação.

Sendo assim, o contrato psicológico tem sido associado a outros construtos, entre eles o comprometimento organizacional, principalmente em sua dimensão afetiva, caracterizada como desejo de permanecer na organização além da

obrigação, envolvendo uma abordagem relacional igualmente encontrada no contrato psicológico.

## 5.7 COMPROMETIMENTO NO SETOR PÚBLICO

Segundo Brandão e Bastos (1993), nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos humanos no setor público, tornando difícil a discussão do tema comprometimento nesse contexto organizacional. No estudo realizado por Brandão e Bastos em uma instituição universitária pública, o componente afetivo do funcionário público se mostrou bastante presente, o comprometimento é revelado pelo desejo de permanecer na organização e de contribuir para que esta supere suas dificuldades.

Para Moraes (1995), o ambiente de trabalho e a política salarial são elementos que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores públicos.

Rowe e Bastos (2007) colocam que um dos motivos para um forte comprometimento em instituições públicas é a estabilidade assegurada pela relação empregatícia. Destacam também, a importância dada ao ambiente de trabalho e ao relacionamento interpessoal.

Flauzino (2008) afirma em seu artigo que o compromisso integra objetivos e valores da organização com os quais o indivíduo se identifica. O comprometimento dos servidores públicos está vinculado à missão organizacional percebida.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2002) define pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

### 6.1 TIPO DE PESQUISA

A análise será desenvolvida em dois métodos distintos: uma parte exploratória e caráter qualitativo e outra parte quantitativa e descritiva voltada à construção de um questionário. Como menciona Godoy (1994), o interesse dos pesquisadores qualitativos está em verificar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Na pesquisa quantitativa, questionários aplicados permitem a medição dos enfoques de comprometimento.

Conforme Godoy (1995), quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.

Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva trata também de levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

### 6.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Foram entrevistados três colaboradores, a escolha foi feita através dos seguintes critérios elaborados pelo pesquisador:

- Um agente fiscal de trânsito “gerente geral de fiscalização”;
- Um agente fiscal de trânsito “coordenador operacional”;
- Um agente fiscal de trânsito “chefe de expediente”.

Para a aplicação do questionário com dezoito perguntas fechadas, a escolha da entrega dos questionários seguiu os seguintes critérios:

- Quinze colaboradores com maior tempo de empresa (acima de 3 anos de efetivo exercício);
- Quinze colaboradores com menor tempo de empresa (abaixo de 3 anos de efetivo exercício);
- Todos pertencentes ao PCA-Sul (Posto de Comando Avançado da Zona Sul de Porto Alegre), caso não houvesse possibilidade ou sendo negada a participação pelo colaborador da zona sul, o pesquisador procuraria completar o quadro de entrevistados em outro posto de comando (PCA-Norte, PCA-Leste ou PCA-Centro).

O tempo de tempo de vínculo empregatício foi considerado para que não fossem selecionados para entrega dos questionários apenas funcionários considerados “antigos” ou de forma contrária houvesse a seleção de apenas funcionários considerados “novos” na empresa.

### 6.3 COMO OS DADOS FORAM COLETADOS

Para realização das entrevistas e de toda pesquisa realizada foi solicitada autorização à diretoria da EPTC, tal autorização foi concedida através de Termo de Compromisso, assinado pelo acadêmico e pelos diretores da empresa (Termo de Compromisso - ANEXO 1).

Assim, para o alcance dos objetivos os dados referentes à parte qualitativa foram coletados através de uma série de entrevistas com base em um roteiro construído especificamente para o estudo (Perguntas - ANEXO 2). As entrevistas

foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas, o respectivo roteiro semi-estruturado é de autoria do pesquisador, e a escolha dos sujeitos da entrevista foram a partir de uma amostra não-probabilística intencional. Na amostragem intencional, o amostrador deliberadamente escolhe certos elementos para pertencer à amostra por julgar tais elementos bem representativos da população.

Posteriormente, para complementar o estudo em questão, foi realizada uma pesquisa quantitativa, com 30 colaboradores escolhidos pelo pesquisador entre os subordinados dos chefes de expediente entrevistados anteriormente. Salienta-se que o acadêmico responsável pela pesquisa tem conhecimento do tempo aproximado de empresa dos colaboradores escolhidos, pois conforme já mencionado trabalha na empresa objeto de estudo. Dessa forma, os questionários foram distribuídos de maneira uniforme para 15 colaboradores com tempo superior a 3 anos de trabalhos prestados e 15 colaboradores com tempo inferior a 3 anos de trabalhos prestados.

A pesquisa foi estruturada em um instrumento com 18 “perguntas fechadas”, aquelas para as quais todas as respostas possíveis são fixadas de antemão (Questionário - ANEXO 3), onde o entrevistado escolherá uma entre cinco opções, com uma escala no formato Likert de cinco níveis que variam de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”.

As 18 questões foram extraídas do questionário proposto por Meyer, Allen e Smith (1993), sendo que cada 6 itens do questionário correspondem a uma dimensão do comprometimento organizacional estabelecida pelos autores: afetiva, instrumental e normativa, conforme segue:

- Comprometimento Afetivo (vínculo emocional em relação à organização), itens 1 a 6 do questionário;
- Comprometimento Instrumental (consciência em relação aos custos em deixar a organização), itens 7 a 12 do questionário;
- Comprometimento Normativo (sentimento de obrigação em permanecer na organização), itens 13 a 18 do questionário.

O questionário possui validação para o contexto brasileiro em pesquisa realizada por Medeiros e Enders (1998).

Os questionários foram entregues aos funcionários pelo pesquisador para que respondam em determinado período. O local de preenchimento será livre, podendo ser respondido tanto na empresa, quanto em casa. Todos deverão devolvê-lo ao próprio pesquisador, sem a necessidade de identificação, porém mencionando o tempo de permanência na empresa, exigindo-se a devolução dentro do prazo máximo de uma semana. Após o recebimento, na íntegra, de todos participantes, os formulários serão levados para a análise das respostas, os dados serão tabulados em uma planilha eletrônica com o objetivo de levantar um perfil do comprometimento organizacional na EPTC.

#### 6.4 CRITÉRIOS PARA ANÁLISE DE DADOS

A análise das respectivas entrevistas será interpretativa, com base no contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. O pesquisador utilizará o referencial teórico constante nesse trabalho para observação, seleção, análise e interpretação das informações coletadas. O resultado esperado desta etapa é verificar as percepções dos gestores com relação ao comprometimento de seus subordinados, e a elaboração de uma tabela com suas possíveis relações que favorecem o comprometimento e aqueles que desfavorecem o comprometimento dos colaboradores da EPTC com a alteração dos cargos de chefia.

Já na fase de pesquisa junto aos colaboradores subordinados aos gestores de equipe, de modo geral, pode-se afirmar que a análise do questionário favorecerá a tradução dos objetivos específicos da pesquisa, procurando identificar os enfoques do comprometimento organizacional presentes nos agentes fiscais. Os resultados foram analisados com o auxílio do software Excel pertencente ao pacote Office da Microsoft.

## **7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão analisados os resultados da pesquisa realizada junto aos colaboradores da EPTC. Serão apresentadas duas etapas, inicialmente uma parte qualitativa com as informações coletadas nas entrevistas e, posteriormente, uma análise das respostas da pesquisa quantitativa através da apuração do questionário.

### **7.1 ETAPA QUALITATIVA**

Nesta etapa analisaremos os resultados da pesquisa qualitativa, baseada em entrevistas semi-estruturadas realizadas com os gestores da EPTC, de acordo com os critérios estabelecidos no capítulo de Metodologia e Revisão Teórica.

Foram criadas categorias de análise para facilitar a observação dos objetivos. São elas: Comprometimento na Visão dos Gestores; Comprometimento dos Subordinados; Início de Gestão e Comprometimento; Aspectos Favoráveis e Desfavoráveis ao Comprometimento.

#### **7.1.1 Comprometimento na Visão dos Gestores**

Essa categoria busca identificar o conhecimento dos gestores a respeito do construto. Mesmo não havendo o conhecimento literal por parte dos entrevistados, foi possível verificar o comprometimento caracterizado como um esforço em benefício da organização, uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização, Mowday (1982). Isso pode ser atestado nos trechos das entrevistas descritos a seguir:

Comprometimento é o agente de trânsito que vem e só pensa no trabalho no momento, fazer o melhor possível. Ter o comprometimento do que está fazendo para dar satisfação à sociedade, principalmente na parte de segurança, objetivo da empresa. (chefe de expediente);

Entendo por comprometimento organizacional que cada tarefa desempenhada, tem que planejá-la com antecedência, como realização de eventos ou atividades de rotina. (coordenador operacional);  
Comprometimento é para mim, vestir a camisa, dentro do possível sempre com disponibilidade para executar uma tarefa solicitada. (gerente geral de fiscalização).

As declarações expostas vão ao encontro do que foi colocado por Soldi e Zanelli (2006), quando afirmaram que o comprometimento indica a adesão e o envolvimento dos indivíduos com o ambiente de trabalho. Bastos, Brandão e Pinho (1996) definiram que colaboradores comprometidos com objetivo da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los.

### **7.1.2 Comprometimento dos Subordinados**

Uma vez analisado o conhecimento dos entrevistados a respeito da definição de comprometimento, resta saber se os gestores identificam a presença de comprometimento em seus subordinados.

Para Meyer e Allen (1990) o comprometimento é uma força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e que pode ser acompanhado por diferentes opiniões que tem a função de dimensionar o comportamento. Sendo assim, perguntado a respeito da avaliação do comprometimento de seus subordinados, os gestores trouxeram a discussão o comportamento dos trabalhadores. Os seguintes depoimentos podem ilustrar a afirmação:

Posso avaliar 70% ou 80% dos subordinados e posso dizer que trabalham para empresa e contribuem. A equipe me respeita e eu os respeito, estão sempre atentos ao trabalho (chefe de expediente);  
Com o pessoal do nosso posto de comando a grande maioria está engajada e realiza o trabalho da melhor maneira possível dentro da organização (coordenador operacional).

Interessante destacar o depoimento de um dos entrevistados que caracteriza o comprometimento associando à dimensão afetiva, mencionando o estado psicológico de seus subordinados:



Alguns não estão comprometidos porque estão pensando em sair da EPTC, estão com uma visão diferente. Menos comprometidos pensam em sair da EPTC (chefe de expediente).

Para Meyer, Allen e Smith (1993) o compromisso é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e tem implicações para a decisão de continuar ou interromper essa relação. Conforme o quadro exposto anteriormente encontrado no trabalho de Régo (2003), o comprometimento afetivo apresenta caracterização pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O indivíduo sente que quer permanecer, tem desejo de continuar na empresa.

### **7.1.3 Início de Gestão e Comprometimento**

Considerando o objetivo geral da pesquisa, nesse momento destacamos as percepções dos gestores a respeito das trocas de chefia. A influência no comprometimento através do enfoque “sociológico”, encontrada na síntese de idéias realizada por Bastos (1993), em que o apego do empregado está na percepção da legitimidade do regime de governo do empregador e na relação de autoridade e subordinação.

Percebeu-se que todos entrevistados citaram reações esperadas de seus subordinados quando assumiram os cargos de chefia. Ao contrário do que pensava o pesquisador, as trocas de gestão, na visão dos entrevistados, geram fatores positivos para o comprometimento no panorama geral.

Desde o início, todos, apesar de não conhecê-los, o comprometimento com a realização das tarefas em momento algum senti que foi prejudicado. Com uma turma eu senti estímulo por eu ter assumido como chefe, mais fatos positivos do que negativos (coordenador operacional).

Perguntado ao chefe de expediente sobre a reação dos funcionários ao saber de um novo superior hierárquico:

Percebi apenas uma rotina, talvez estivesse ruim antes, e talvez tenha melhorado para alguns e para outros não (chefe de expediente).

Dois entrevistados enfatizaram a categoria afetiva do comprometimento organizacional, ou seja, a identificação dos subordinados com os objetivos da organização. A troca de chefia é um movimento natural da empresa e o que se destaca é a responsabilidade pela organização, que permanece inalterada:

No início, como agente não se conhece fica meio com pé atrás, mas nada que com o passar do tempo tu não adquira conhecimento e desenvolva teu trabalho, tuas tarefas, da melhor maneira possível, como sempre (coordenador operacional);  
Na verdade sempre vai ter pessoa que se empolga com nova chefia e aquela que não gosta, a responsabilidade é a mesma (gerente geral de fiscalização).

Segundo Senge (1998), o comprometimento pressupõe um sentimento total de responsabilidade na transformação das metas e objetivos em realidade, nas entrevistas as declarações não evidenciaram alterações nesses componentes do comprometimento.

#### **7.1.4 Aspectos Desfavoráveis e Favoráveis ao Comprometimento**

O último aspecto a ser analisado considera os objetivos específicos da pesquisa. Já que, não foram percebidas consideráveis alterações no comprometimento dos colaboradores com a troca de chefia, buscou-se identificar, na visão de líderes da empresa, os fatores que influenciam o comprometimento dos agentes fiscais de trânsito.

Dois dos entrevistados responderam que não percebem algo que cause dano ao comprometimento organizacional dos agentes fiscais de trânsito e foram categóricos em suas afirmações:

Que desfavoreça, em linha geral eu não percebo nenhum descontentamento (gerente geral de fiscalização);  
Não conheço algo que desfavoreça o comprometimento. Insatisfação com algumas normas da empresa até pode existir, mas isso não deve prejudicar o desempenho da tua função. Enquanto tu estiveres vestindo o teu uniforme, mesmo descontente, eu acho que tu não deve prejudicar teu compromisso (coordenador operacional).

Entretanto, um dos entrevistados conseguiu definir algo que possa influenciar o comprometimento organizacional dos agentes de trânsito da EPTC:

A EPTC, no sentido de estruturação, não te dá um apoio, no sentido de cargos e salários, que tu possas dizer eu vou ficar na EPTC e vou fazê-la como minha vida. Isso prejudica o comprometimento (chefe de expediente).

O fato de não possuir um plano de carreira para agente fiscal de trânsito da EPTC pode prejudicar o comprometimento afetivo dos agentes fiscais. Para Meyer e Allen (1990), a dimensão afetiva diz respeito à relação de identificação ou envolvimento com a organização, o indivíduo sente que quer permanecer na organização. Porém, conforme mencionado pelo entrevistado a falta do plano de estruturação dos cargos, prejudica a vontade de permanecer na empresa de um colaborador. O agente fiscal não possui progressão vertical do cargo, visto que os cargos de chefia são políticos, indicados pela diretoria vigente.

Seguindo o roteiro semi-estruturado desenvolvido para o assunto proposto, os pontos favoráveis ao comprometimento organizacional foram mais bem definidos pelos entrevistados. Cabe salientar que cada gestor definiu um fator de auxílio para o comprometimento organizacional dos agentes.

Moraes (1995), conforme já mencionado na revisão teórica, comenta a política salarial como elemento que influencia o comprometimento dos servidores públicos. A remuneração foi um aspecto considerado para um dos entrevistados:

Como em todo lugar, o maior incentivo seria o aumento salarial, não somente para dar retorno ao que se perdeu, para que seja somente a reposição de perdas. Para mim o maior incentivo seria remuneração (coordenador operacional).

Um bom retorno salarial também poderá influenciar o comprometimento instrumental. O comprometimento instrumental na visão de Rowe e Bastos (2007) resulta do reconhecimento dos custos em deixar a organização. Ou seja, se os funcionários detiverem uma ligação baseada no comprometimento instrumental, estes permanecerão na empresa porque precisam (Meyer e Allen, 1991), isso fará reconhecer que muitas vezes os custos de sair da empresa podem ser elevados (MEYER; ALLEN, 1993).

Outro ponto positivo quanto ao comprometimento e comentado por um dos entrevistados:

O fator para mim de melhoria e comprometimento maior seria oferecer plano de cargos, uma estrutura melhor para os agentes fiscais na carreira (chefe de expediente).

Para Régo (2003), o comprometimento normativo é guiado por um senso de obrigação em permanecer na organização desenvolvido mediante à influência da cultura organizacional e que, por conseguinte, permitiria o desenvolvimento social e familiar. Um planejamento da carreira e a estruturação dos cargos de agente fiscal de trânsito contribuiriam para o comprometimento normativo.

Outra declaração interessante e diferente das demais está transcrita no trecho:

Para melhorar o comprometimento, temos trabalhado nisso. Exemplos, melhores condições de instalações, melhorando uniforme, viaturas, as condições de trabalho. Tudo isso agente constrói para que as pessoas se sintam mais satisfeitas e mais comprometidas com o trabalho (gerente geral de fiscalização).

Melhores condições de trabalho poderá ser associado à itens motivacionais. Entretanto, refletindo a respeito do contrato psicológico, em que há uma troca que não se restringe ao contrato formal de emprego (Rousseau, 1994), as boas condições de atividade no trabalho geram o comprometimento como retribuição. Para Meyer e Allen (1991), o comprometimento afetivo seria desencadeado por experiências que satisfazem necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

De modo geral, resumidamente, apresenta-se a tabela abaixo com os fatores considerados desfavoráveis e favoráveis ao comprometimento referidos pelos gestores. Destaca-se que estes foram, na percepção dos entrevistados, os elementos a serem considerados.

Fatores Desfavoráveis	Fatores Favoráveis
Ausência do plano de progressão de cargos;	Possibilidade de crescimento horizontal, com plano de progressão de cargos ou planejamento de carreira; Condições dos materiais, veículos e uniformes; Boa remuneração e política salarial.

**Quadro 2: Fatores considerados desfavoráveis e fatores considerados favoráveis ao comprometimento**

## 7.2 ETAPA QUANTITATIVA

Conforme detalhado no capítulo procedimentos metodológicos, esta etapa foi realizada com a aplicação de um instrumento com 18 “perguntas fechadas” extraídas do questionário proposto por Meyer, Allen e Smith (1993), cada uma com 5 opções de resposta e medido em escala do tipo Likert 5 pontos:

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo, nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente
5 pontos	4 pontos	3 pontos	2 pontos	1 ponto

**Quadro 3: Escala do tipo Likert 5 pontos**

De acordo com a análise o peso poderá ser invertido, alterando a escala para:

concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo, nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente
1 ponto	2 pontos	3 pontos	4 pontos	5 pontos

**Quadro 4: Escala do tipo Likert 5 pontos (peso invertido)**

O questionário foi aplicado em 30 colaboradores que não participaram da etapa qualitativa.

A fim de facilitar a análise, as questões foram divididas em três conjuntos representativos, cada um de determinada dimensão do comprometimento organizacional.

O primeiro conjunto de questões buscou verificar o enfoque afetivo, dessa forma os elementos abordados em relação à organização submetem a descobrir se o funcionário sente-se: integrado na empresa, contente com ela, orgulhoso dela, responsável por ela, apegado a ela, desiludido, preocupado com a empresa, dedicado a ela, distante dela. Ou seja, todos os aspectos que caracterizam o componente afetivo, o estado psicológico relacionado ao desejo, querer permanecer na organização.

O quadro a seguir apresenta a porcentagem de cada resposta dada ao questionamento.

<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO</b>	<b>concordo totalmente</b>	<b>concordo pouco</b>	<b>nem concordo, nem discordo</b>	<b>discordo pouco</b>	<b>discordo totalmente</b>
1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	6,7%	16,7%	33,3%	23,3%	20,0%
2. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0,0%	46,7%	13,3%	10,0%	30,0%
3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (peso invertido)	6,7%	16,7%	36,7%	30,0%	10,0%
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (peso invertido)	3,3%	20,0%	26,7%	20,0%	30,0%
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. (peso invertido)	3,3%	13,3%	36,7%	23,3%	23,3%
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	23,3%	30,0%	23,3%	16,7%	6,7%

**Quadro 5: Dimensão Afetiva - porcentagem de cada resposta dada ao questionamento**

A maior concentração de respostas esteve na parte intermediária (nem concordo, nem discordo). E, da mesma maneira, o total geral de pontos obtidos conforme a escala Likert também permeou os resultados.

Isso significa que o comprometimento afetivo obteve a segunda colocação na escala de pontos se comparado às outras duas dimensões analisadas.

COMPROMETIMENTO AFETIVO	concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo, nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente	Total pontos
1.Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	10	20	30	14	6	80
2.Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	0	56	12	6	9	83
3.Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização. (peso invertido)	2	10	33	36	15	96
4.Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. (peso invertido)	1	12	24	24	45	111
5.Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização. (peso invertido)	1	8	33	28	35	105
6. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	35	28	21	10	2	30

Total geral 1º conjunto 505 pontos

**Quadro 6: Dimensão Afetiva – total de pontos**

O segundo conjunto de questões buscou verificar o enfoque instrumental. Buscou-se verificar o grau de concordância dos agentes fiscais com afirmações relacionadas a: perder a estabilidade, deixar para trás o que foi investido na organização, deixar de receber os benefícios que a organização oferece, conseguir um cargo semelhante, ter necessidade de permanecer na organização.

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente
7. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	23,3%	40,1%	13,3%	10,0%	13,3%
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.	33,3%	26,7%	33,3%	6,7%	0, 0%
9. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	36,7%	26,7%	6,7%	16,7%	13,3%
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	16,7%	13,3%	16,7%	26,7%	26,7%
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0, 0%	23,3%	36,7%	20,0%	20,0%
12. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	23,3%	26,7%	13,3%	26,7%	10,0%

**Quadro 7: Dimensão Instrumental - porcentagem de cada resposta dada ao questionamento**

O comprometimento instrumental foi o que obteve maior pontuação geral apurado conforme a escala Likert. Os agentes fiscais de trânsito demonstraram estar mais afinados com o estado psicológico que define este componente: a necessidade. Isso fica melhor definido ao constatar que a maior pontuação obtida nas respostas foi encontrada na afirmação 8 (quadro 7), onde os 116 pontos representam a dificuldade em deixar a organização; mesmo querendo, é preciso, é necessário permanecer como funcionário da empresa.

COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL	concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo, nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente	Total pontos
7.Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	35	48	12	6	4	105
8.Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha organização agora.	50	32	30	4	0	116
9.Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	55	32	6	10	4	107
10.Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	25	16	15	16	8	80
11.Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0	28	33	12	6	79
12.Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.	35	32	12	16	3	98

Total geral 2º conjunto 585 pontos

#### Quadro 8: Dimensão Instrumental – total de pontos

Para o exame referente ao comprometimento normativo verificou-se o grau de concordância do funcionário com afirmações relacionadas a: obrigação de continuar trabalhando na empresa, sentimento de injustiça com a organização caso pedisse demissão, a gratidão que o mantém ligado a organização e ao sentimento de que a empresa já fez muito pelo funcionário.



COMPROMETIMENTO NORMATIVO	concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo, nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente
13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. (peso invertido)	13,3%	16,7%	23,3%	16,7%	30,0%
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	6,7%	13,3%	10,0%	26,7%	43,3%
15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	3,3%	6,7%	20,0%	20,0%	50,0%
16. Esta organização merece minha lealdade.	26,7%	7/30	16,7%	20,0%	13,3%
17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	3,3%	13,3%	26,7%	23,3%	33,3%
18. Eu devo muito a minha organização.	16,7%	20,0%	36,7%	10,0%	16,7%

**Quadro 9: Dimensão Normativa - porcentagem de cada resposta dada ao questionamento**

Já na apuração dos pontos, o comprometimento normativo foi o que obteve o menor total apurado. Sendo assim, os agentes fiscais não têm a obrigação como maior sentido de permanência na empresa.

COMPROMETIMENTO NORMATIVO	concordo totalmente	concordo pouco	nem concordo, nem discordo	discordo pouco	discordo totalmente	Total pontos
13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa. (peso invertido)	4	10	21	20	45	100
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	10	16	9	16	13	64
15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	5	8	18	12	15	58
16. Esta organização merece minha lealdade.	40	28	15	12	4	99
17. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	5	16	24	14	10	69
18. Eu devo muito a minha organização.	25	24	33	6	5	93

Total geral 3º conjunto 483 pontos

**Quadro 10: Dimensão Normativa – total de pontos**

Reunindo apenas os resultados obteve-se o quadro a seguir:

<b>Componente</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Característica</b>
Instrumental	585	Colaborador sente que tem necessidade de permanecer na organização, reconhece os custos de sua saída
Afetivo	505	Colaborador emocionalmente ligado, tem desejo de permanecer na organização
Normativo	483	Colaborador possui um sentido de obrigação, sente que deve permanecer.

**Quadro 11: Resultados – Instrumental > Afetivo > Normativo**

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A dificuldade em se estudar o comprometimento organizacional é atribuída à confusão em relação a outros construtos estudados na área de Gestão de Pessoas como o envolvimento com trabalho, desempenho, motivação, contrato psicológico. O comprometimento é um fator íntimo de cada indivíduo, está ligado intimamente a sua origem, seu desenvolvimento, seus objetivos e suas perspectivas do futuro.

De que forma então um administrador poderia compreender melhor o comprometimento organizacional e usufruir de suas vantagens? É uma tarefa difícil, exige dedicação dos gestores, interesse da empresa, colaboração dos funcionários. Diversos autores transmitiram a dificuldade de compreensão definindo o comprometimento de uma maneira multidimensional.

Contudo, podemos ainda trazer a pluralidade de medidas recomendadas por Bastos (1993):

- Trabalhar-se com múltiplos focos de comprometimento;
- Diversificar metodologias com abordagens dinâmicas: abordagens mais qualitativas com estudo de casos;
- Desenvolver escalas mais confiáveis, eliminando problemas já detectados nas escalas mais usuais;
- Realizar estudos interorganizacionais e interculturais: buscando sempre compreender o que significa comprometimento organizacional, como se expressa esse comprometimento e se esse significado varia entre diferentes profissões e grupos de trabalho.

Fica claro a impossibilidade de generalização de resultados encontrados, além disso, os resultados da pesquisa demonstram que as percepções dos chefes podem não estar alinhadas com a opinião dos seus funcionários subordinados. E, até mesmo, não estar alinhadas entre as chefias.

A EPTC, empresa objeto do estudo em questão possui seus funcionários comprometidos, pois o comprometimento organizacional é um preditor do desempenho no trabalho. Uma tarefa complexa como a responsabilidade pelo trânsito urbano exige capacidade e qualidade no desempenho de tarefas. Os

resultados positivos na organização são obtidos através de funcionários que apresentam um alto grau de comprometimento e estão dispostos a exercer esforço em benefício da empresa.

A EPTC também demonstrou estar atenta ao que muitos estudiosos consideram que será um diferencial entre as empresas nos próximos anos, a atenção ao comprometimento. Demonstrou isso ao abrir suas portas e proporcionar todas as condições necessárias para a realização desse estudo, compreendendo sua importância na gestão. Além disso, o grupo de funcionários envolvidos apresentou-se de forma muito receptiva, colaborando com as informações solicitadas e participando ativamente das entrevistas e dando resposta aos questionários.

Pode-se concluir, portanto, que os objetivos propostos nesse trabalho foram atingidos, pois traz benefício para desenvolver o comprometimento dentro da organização. Trouxe também, conhecimento aos que participaram de alguma etapa da pesquisa, para gestores, colaboradores e a própria EPTC.

Sabe-se um pouco mais desse complexo assunto, todavia sugerem-se outras pesquisas objetivando ampliar o nível de conhecimento que esse construto requer. Construto que impulsiona ou influencia uma série de comportamentos, sendo interessante o seu conhecimento e aprimoramento tanto para empresa que trabalhamos, quanto para os administradores de diversas áreas, inclusive a de Recursos Humanos.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 14.ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2007.

ARGYRIS, Chris. **Understanding Organizational Behavior**. Homewood: Dorsey Press, 1960.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, maio-jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. Rio de Janeiro, v. 9, p. 289-310, 1996.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **RPA Brasil**, Maringá, v.2, 2006

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 50-61, jul/set 1993.

CARVALHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 19.ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

FLAUZINO, Dulce P. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, p. 253-273, mar-abr. 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, mar.-abr. 1995a.

HOFFMAN, Maria H.; CRUZ, Roberto M.; DE RÉ, César A. T.; **Revista de Administração do Cesusc**, n. 3, p. 89-98, Jan-Jun. 2008.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Atlas. 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23.ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 13.ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 17.ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, v.75, p. 710-720, 1990.

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

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v.78, p.538-551, 1993.

MORAES, R. T. et. al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. São Paulo, v. 1, n. 9, p. 169-188, set 1995.

MOWDAY, R.T. **Employee Organization Linkages**. New York: Academic Press, 1982.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica -afinal, quantas dimensões?. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.4, p.25-35, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBINSON, S. L.; ROUSSEAU, D. M. Violating the psychological contract: not the exception but the norm. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, p. 245-59, 1994.

ROWE D.; BASTOS A. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESs públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: XXXI EnANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SENGE, Peter M. A. **A quinta disciplina**. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. In: XXX EnANPAD. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.

# ANEXOS



## ANEXO 1



### TERMO DE COMPROMISSO

Termo de Compromisso que entre si celebram a **EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE E CIRCULAÇÃO S/A - EPTC** e **JÂNIO TOMIO SUGAYA** para os fins que especificam.

**EMPRESA PÚBLICA DE TRANSPORTE E CIRCULAÇÃO S.A – EPTC**, inscrita no CNPJ sob n.º 02.510.700/001-51 situada na Rua João Neves da Fontoura, n.º 07, nesta Capital, representada neste ato por seu Diretor-Presidente, Sr. **Vanderlei Luís Cappellari**, doravante denominada **EPTC** e **JÂNIO TOMIO SUGAYA**, aluno da Escola de Administração da **Universidade Federal do Rio Grande do Sul – EA/UFRGS**, com sede na Rua Washington Luiz, n.º 855, em Porto Alegre/RS, resolvem celebrar o presente instrumento, mediante as cláusulas e condições a seguir estipuladas:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO

I - É objeto do presente **Termo de Compromisso** a concessão de autorização, por parte desta **EPTC**, para que o acadêmico **Jânio Tomio Sugaya** realize pesquisa, inclusive aplicação de questionário, relacionado ao tema de seu trabalho de conclusão, que abordará o “Comprometimento Organizacional dos Agentes Fiscais de Trânsito”.

#### CLÁUSULA SEGUNDA – DOS COMPROMISSOS DAS PARTES

I - Compete a esta **EPTC** disponibilizar ao acadêmico **Jânio Tomio Sugaya**, sob a supervisão da **Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos**, condições para o desenvolvimento de pesquisa relacionada ao seu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é o comprometimento organizacional dos agentes fiscais de trânsito, devendo o acadêmico **Jânio Tomio Sugaya** submeter à **Coordenação de Recursos Humanos**, previamente ao início da pesquisa, cronograma detalhado das atividades a serem desenvolvidas nesta **EPTC**.

II - Compete ao acadêmico **Jânio Tomio Sugaya** utilizar-se dos dados obtidos junta

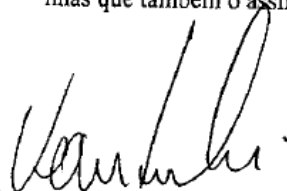



mente à esta EPTC exclusivamente para o desenvolvimento de seu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é o comprometimento organizacional dos agentes fiscais de trânsito, devendo o mesmo compartilhar com esta EPTC os resultados do referido Trabalho de Conclusão de Curso, apresentando o mesmo em data à ser designada pela **Coordenação de Desenvolvimento de Recursos Humanos** e disponibilizando à esta EPTC, em meio físico e às suas expensas, cópia integral Trabalho de Conclusão de Curso apresentado perante Banca Examinadora da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – EA/UFRGS.

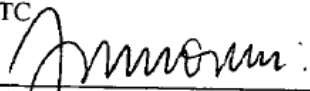
### CLÁUSULA TERCEIRA – DO FORO

I - Fica eleito o Foro da Comarca de Porto Alegre para dirimir quaisquer dúvidas emergentes deste instrumento. E por estarem justas e acordadas, as partes firmam o presente Termo de Compromisso, em 04 (quatro) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas que também o assinam.

Porto Alegre, 14 de abril de 2011.

  
\_\_\_\_\_  
Vanderlei Luis Capellari  
Diretor-Presidente em Exercício  
EPTC

  
\_\_\_\_\_  
Jairo Tomio Sugaya  
Acadêmico EA/UFRGS

  
\_\_\_\_\_  
Lúcia Helena Pigat Zuchowski  
Diretora Administrativo-Financeira  
EPTC



## **ANEXO 2**

Roteiro para entrevista:

1. Há quanto tempo você está nesse cargo?
2. Como é o seu trabalho na EPTC? Descreva um dia típico de trabalho e sua relação com seus subordinados.
3. Você já conhecia a equipe que chefia atualmente?
4. O que você entende por comprometimento organizacional?
5. Você consegue avaliar o comprometimento de sua equipe?
6. Há diferença na dedicação de seus subordinados para realização dos objetivos da organização comparando o início de sua gestão e os dias atuais?
7. No início de sua gestão a produtividade e a eficiência de seus subordinados eram satisfatórias?
8. Você percebeu algum funcionário empolgado ou desgostoso com a organização ao saber que deveria reportar-se a um novo superior hierárquico?
9. Você percebe algo que desfavorece o comprometimento dos colaboradores?
10. O que você acha que poderia ser feito para favorecer o comprometimento dos colaboradores da EPTC?

## ANEXO 3

Questionário para diagnóstico do comprometimento organizacional.

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

# Jânio Tomio Sugaya

**Brasileiro, solteiro, 29 anos**  
**Rua Brasiliano Índio de Moraes, 284 apartamento B**  
**Passo D´areia – Porto Alegre – RS**  
**Telefone: (51) 8408.4213 / (51)3337.7807**

e-mail: [janio.sugaya@gmail.com](mailto:janio.sugaya@gmail.com)

## FORMAÇÃO

Ensino superior em curso, Graduação em Administração de Empresas na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

## EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

### **2009-2011 Empresa Pública de Transporte e Circulação**

Emprego atual, em exercício;

Cargo: Agente Fiscal de Trânsito e Transporte

### **2007-2009 Sonntag Advogados Assosiadados**

Cargo: Gestor de Cobrança e Acordos Jurídicos

### **2005-2007 – Banco BMG (Prestaserv Prestadora de Serviços Ltda)**

Cargo: Administrativo

Principais atividades: Inicialmente auxiliar administrativo e posteriormente coordenação do setor de cobrança.

### **2004-2005 – Hikaru Logística**

Cargo: Gerente Comercial e Vendedor

Principais atividades: Prospecção de clientes e atendimento a conveniados.

### **2002-2004 – Cia da Moto (Farrapos Casa da Moto Ltda)**

Cargo: Vendedor.

Principais atividades: Vendas de motos novas e usadas, vendas de peças.

## QUALIFICAÇÕES E INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Inglês – Intermediário, não fluente;

CNH categoria AB (habilitação 29/01/2002);

Possibilidade de recomendação das experiências profissionais mencionadas ou contato com seus respectivos gerentes ou proprietários.



**JÂNIO TOMIO SUGAYA** 122230  
Vínculo Atual  
Habilitação: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA**  
Currículo: **ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO**

Lista das atividades de ensino cursadas pelo aluno na UFRGS.

**HISTÓRICO ESCOLAR**

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2011/1	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (ADM01178)	U	-	Matriculado	4
2010/2	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO (ADM01165)	U	A	Aprovado	4
2010/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO (ADM01194)	A	B	Aprovado	4
2010/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	A	Aprovado	4
2010/2	MODELAGEM DE NEGÓCIOS E GESTÃO DA QUALIDADE (ADM01023)	U	A	Aprovado	4
2010/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	A	A	Aprovado	4
2010/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	C	B	Aprovado	4
2010/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	C	B	Aprovado	4
2010/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	A	B	Aprovado	4
2010/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	A	B	Aprovado	4
2009/2	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	D	C	Aprovado	4
2009/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	C	C	Aprovado	4
2009/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	B	Aprovado	4
2009/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	C	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	B	B	Aprovado	4
2009/1	GESTÃO DE PESSOAS (ADM01144)	B	B	Aprovado	4
2008/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	C	Aprovado	4
2008/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	B	Aprovado	4
2008/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	C	A	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	F	C	Aprovado	4
2008/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	B	C	Aprovado	6
2007/1	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	B	C	Aprovado	4
2006/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	A	FF	Reprovado	4
2006/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	D	Reprovado	4
2006/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	FF	Reprovado	4
2006/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	C	Aprovado	4
2006/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	FF	Reprovado	4
2006/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	C	Aprovado	4
2005/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	D	Reprovado	4
2005/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	E	B	Aprovado	4
2005/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	C	B	Aprovado	4
2005/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	C	C	Aprovado	4
2005/1	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	E	B	Aprovado	4
2005/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	D	Reprovado	4
2005/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	A	D	Reprovado	4
2005/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	B	Aprovado	4
2004/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	B	D	Reprovado	4
2004/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	F	C	Aprovado	4
2004/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	C	C	Aprovado	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	B	Aprovado	6
2004/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	F	FF	Reprovado	4
2004/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	C	Aprovado	6
2004/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	B	C	Aprovado	4
2004/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	E	B	Aprovado	4

2004/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	C	A	Aprovado	4
2003/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	A	C	Aprovado	4
2003/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	D	Reprovado	6
2003/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	B	C	Aprovado	4
2003/1	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	D	Reprovado	6
2003/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	D	C	Aprovado	4
2003/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	C	A	Aprovado	4
2002/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	F	B	Aprovado	4
2002/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	A	C	Aprovado	4
2002/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	A	D	Reprovado	6
2002/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	C	B	Aprovado	4
2002/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	B	B	Aprovado	4

### TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Área de Atuação: Gestão de Pessoas

Título: Comprometimento organizacional: uma análise dos agentes de fiscalização de trânsito e transporte da EPTC

Período Letivo de Início: 2011/1

Período Letivo de Fim: 2011/1

Data de Início: 10/03/2011

Data de Fim: 18/07/2011

Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação

Data Apresentação: 18/07/2011

Conceito: -



EMPRESA PÚBLICA  
DE TRANSPORTE E CIRCULAÇÃO

Porto Alegre, 04 de julho de 2011.

Prezados Senhores,

A Empresa Pública de Transporte e Circulação valoriza e auxilia estudos e pesquisas que tenham por objeto o serviço que presta à população da cidade de Porto Alegre (RS), seja mediante fornecimento de dados, ou disponibilizando condições para seu desenvolvimento.

O trabalho de conclusão de graduação "*Comprometimento Organizacional: Uma Análise dos Agentes de Fiscalização de Trânsito e Transportes da EPTC*", elaborado por Jânio Tomio Sugaya, aluno da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul é um ótimo exemplo, tendo que vista que alcançou conclusões de grande importância, as quais corroboram e embasam planos de ação que serão postos em prática pela empresa.

Levando em conta que um dos nossos maiores desafios está na área de gestão de pessoas, os resultados da pesquisa elaborada forneceram dados que auxiliarão no planejamento estratégico de RH, tanto no quesito retenção de talentos, como na questão referente à satisfação dos funcionários.

Desta forma, agradecemos e parabenizamos o aluno pela contribuição que seu excelente estudo forneceu à Empresa Pública de Transporte e Circulação, com resultados significativos que influenciarão nossas ações.

**Carlos Alexandre Varante Ávila**  
Diretor de Operações da EPTC

**Domenica Luccia Guizzo Rigotto**  
Coordenadora de Desenvolvimento de RH

**Empresa Pública de Transporte e Circulação S/A**  
CNPJ 02.510.700/0001-51 - INSCR.: Isento  
Rua João Neves da Fontoura, nº 7 - CEP 90050-030 - POA - RS  
Fone: 51 3289-4200 - e-mail: [epc@epc.prefpoa.com.br](mailto:epc@epc.prefpoa.com.br)  
"Trânsito seguro, sinal de consciência."