

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - EAD**

Denise Garcia da Silva Bortolotto

**ANÁLISE DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
um estudo de caso com grupo de funcionários da Biblioteca Setorial do  
Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de  
Santa Maria**

**Santa Maria, RS**

**2012**

Denise Garcia da Silva Bortolotto

**ANÁLISE DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
um estudo de caso com grupo de funcionários da Biblioteca Setorial do  
Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de  
Santa Maria**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**Orientador:** Prof Elaine Di Diego Antunes

**Santa Maria, RS**

**2012**

Denise Garcia da Silva Bortolotto

ANÁLISE DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
um estudo de caso com grupo de funcionários da Biblioteca Setorial do  
Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de  
Santa Maria

Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof

---

Prof

---

Prof

---

Orientador - Prof

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho de conclusão de curso tem uma importância muito grande em minha vida acadêmica e pessoal. A vida é feita de ciclos, e este trabalho marca o vencimento de mais um. Posso afirmar que a realização deste trabalho só foi possível devido à colaboração de várias pessoas, às quais gostaria de expressar minha gratidão.

Sendo assim, aqui demonstro o meu agradecimento a todos aqueles que colaboraram direta ou indiretamente para a realização deste esforço acadêmico. Em especial:

- A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade de realização, e ensinamentos construídos no decorrer deste curso. Em especial aos professores do Curso de Especialização em Gestão Pública e ao Vinícius Porto de Avila, tutor assistente EAD;

- A minha família, minha base. Em especial aos meus pais, Leodenis e Sandra, por todo amor e zelo, pelos sacrifícios que fizeram por mim, pelos valores que me ensinaram, vocês são meus grandes exemplos e aqueles que mais amo. Ao meu marido Edmilson, pelo carinho e atenção diante de minhas inquietações e entusiasmo com minhas vitórias;

- A equipe de funcionários da Biblioteca Setorial do CCSH, da Universidade Federal de Santa Maria, pela disponibilidade em colaborarem com o estudo;

- Aos meus amigos, pela cumplicidade em diversas situações e estímulo constante. Em especial ao Luciano, Dionéia, Willian, Andriana, Érico, Danuza, Régis, Laís, Diana, Caroline e Bibiana, pela ausência em algumas programações, em prol dos estudos. A colega de curso Lise Vogt Flores, pelo incentivo em me manter focada na conclusão deste curso;

- Aos colegas da Direção do CCSH, em especial a Viviane Segala, pelas valiosas dicas na elaboração deste trabalho;

- Ao Polo de Educação Superior Sepé Tiaraju – São Sepé/RS. Em especial a Lourdes Giacomolli Osório, Diretora do Polo, Andréia Barreto Brum e Adriano, tutores presenciais do curso de Gestão Pública do Polo Sepé Tiaraju.

Tenho em mente, dessa trajetória, muitas lembranças e muitas pessoas. Aqueles, cujos nomes não foram citados acima, não se sintam injustiçados, pois com certeza, todos que de uma forma ou de outra colaboraram com a concretização deste sonho, serão lembrados de uma forma muito especial.

A todos vocês o meu abraço, a minha admiração e meu muito obrigada!

## RESUMO

Diante do desencadeamento de mudanças políticas, culturais e sociais percebidas no decorrer deste século, emergiu entre as organizações a preocupação em tornarem-se cada vez mais produtivas e competitivas, para assim manterem-se vitalizadas em um mercado extremamente restrito. Admitindo a necessidade de maiores alocações de recursos financeiros e expressivos investimentos tecnológicos, inúmeras organizações deixaram de lado a sua essencial ferramenta para o sucesso: o ser humano. Partindo de que o colaborador implica diretamente no nível produtivo, torna-se necessário que as organizações priorizem a adoção de estratégias inovadoras e criativas, que possibilitem ao colaborador o poder de participação ativa nas decisões, dispensando atenção necessária à sua qualidade de vida no trabalho, disponibilizando aos mesmos um ambiente favorável. No ramo do ensino superior é convicto afirmar que a atenção para com o grau de comprometimento dos colaboradores, precisa ser sempre lembrada, uma vez que estes estão diretamente envolvidos com a formação de opinião. A partir deste entendimento, objetivou-se, através desta pesquisa de campo, avaliar o nível de comprometimento organizacional da equipe de funcionários da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria. Para compreender tal fenômeno utilizou-se a metodologia da pesquisa de estudo exploratório com análise predominantemente qualitativa, tendo como técnica de coleta de dados o questionário. Os resultados desta pesquisa demonstram que os servidores consultados encontram-se em ótimo grau de comprometimento, porém necessita-se buscar novas estratégias para continua-los comprometidos. Este estudo oferece sugestões para a continuação da pesquisa, possibilitando a valorização do capital humano no seu ambiente de trabalho.

Palavras-chaves: comprometimento organizacional, servidor público, instituição pública.

## **ABSTRACT**

Before playing of political, culture and social changes realized in the course of this century, the preoccupation surfaced between the organizations in they became more and more productive and competitive, in order that so they remained revitalized in an extremely limited market. Admitting the necessity of bigger allocations of financial resources and expressive technological investments, countless organizations set aside his essential tool for the success: the human being. Leaving from what the collaborator implicates straightly in the productive level, one makes necessary that the organizations the adoption of innovatory and creative strategies, which make possible to a collaborator the power of active participation in the decisions, dispensing necessary attention to his quality of life in the work, to same a favorable environment. In the branch of the superior teaching it is convinced to affirm that the attention for with the degree of compromising of the collaborators, it needs to be always remembered, as soon as these are straightly wrapped by the formation of opinion. From this understanding, the level of compromising aimed, through this field work, to value organizational of the team of officials of the Library Setorial of the Centre of Social and Human Sciences, of the Federal University of Santa Maria. To understand such a phenomenon there was used the methodology of the inquiry of study explore with predominantly qualitative analysis, taking the questionnaire as a technique of collection of data. The results of this inquiry demonstrate that the consulted servants are in the best degree of compromising, however it is needed to look for new strategies in order that they to be still compromised. This study offers suggestions for the continuation of the inquiry, making possible the increase in value of the human capital in his environment of work.

Words-keys: compromising organizacional, civil servant, public institution.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
1.1 TEMA .....	8
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....	8
1.3 QUESTÃO DA PESQUISA .....	10
1.4 OBJETIVO GERAL .....	10
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.6 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	13
2.1 O COMPROMETIMENTO COM A ORGANIZAÇÃO .....	13
2.2 ENFOQUES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	16
2.3 UM NOVO CONCEITO: ENTRINCHEIRAMENTO .....	19
.....	
2.4 INGRESSO, AMBIENTAÇÃO E QUALIFICAÇÃO .....	21
2.5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO .....	22
2.6 O PAPEL DO LÍDER .....	23
2.7 O LÍDER E O PAPEL DE COMUNICADOR .....	24
2.8 EQUIPE MOTIVADA .....	27
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	30
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	32
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	35
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37
<b>APÊNDICE – questionário aplicado</b> .....	40



## 1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas trazidas pela modernidade exigem das organizações um patrimônio humano efetivamente disposto a contribuir para a consecução de seus objetivos.

Na concepção de Caetano (2007), independente de qualquer transformação, a relação indivíduo/organização, que pode ser expressa pelo comprometimento, continua a ser a base da produtividade, seja qualitativa ou quantitativa. Isso significa que o grau de comprometimento pode resultar do maior ou menor valor que o indivíduo atribui à organização e às relações de trabalho decorrentes.

### 1.1 Tema

Uma análise do nível do comprometimento organizacional presente no grupo de funcionários da Biblioteca Setorial do CCSH da UFSM

### 1.2 Problematização

Conforme Abreu (2001), a Universidade desempenha papel fundamental como geradora e difusora de conhecimento, necessitando, assim, ser produtiva para oferecer um ensino de qualidade e diversificado que atenda a novas demandas profissionais.

Ainda, na visão do mesmo autor, deve interagir com a sociedade por meio da disponibilização de profissionais formados, do oferecimento dos serviços à comunidade e de suas produções científicas, que representam em última análise, o produto final, o avanço do conhecimento.

Diante do exposto, impõe-se uma reflexão com foco no funcionário público, de modo a conhecer seu perfil, e determinantes do comprometimento, a fim de colaborar com as relações de trabalho.

As organizações têm convivido com uma demanda crescente por mudanças, inovações e adaptações como pré-requisito para manterem sua competitividade no

ambiente organizacional contemporâneo (ISIDRO FILHO, 2007).

Nesse contexto, não apenas as instituições, mas também os indivíduos estão sempre se reorganizando, necessitando, dessa maneira, formar alianças entre si. As variações de padrão do cenário atual forçam uma busca constante por aprimoramentos e fatores diferenciais.

O presente estudo busca compreender quais fatores influenciam o comprometimento organizacional nas instituições, com o objetivo de analisar o nível de comprometimento da equipe estudada.

A carência de planos de carreira e de atualização dos já existentes desmotiva o funcionário, principalmente as peculiaridades existentes no setor público. Elas podem desmobilizar o comprometimento, gerando certo comodismo por parte de alguns, causado pelo fator "estabilidade" no setor.

Outros fatores prejudiciais são o não reconhecimento ao se atingir bons resultados no desenvolvimento das atividades ou a falta de preparo técnico ou conhecimento adequado no setor ao qual está alocado ou mesmo sobre a própria instituição, além de encontrar-se em um ambiente desagradável para trabalhar, onde os colegas não se entendem bem.

A falta de comprometimento induz a uma série de problemas: baixo nível de engajamento às atividades, executando apenas o que é requisitado, assumindo o mínimo de responsabilidade perante as questões que envolvem a equipe; alta rotatividade entre os setores dentro da organização, uma vez que não estão comprometidos optam por assumir outro posto; falta de empenho para resolver problemas ou enfrentar obstáculos; falta de inovação, não agregam valor, nem tão pouco, apresentam sugestões; descomprometidos, eles não buscam aperfeiçoamento.

Segundo Soto (2005), em relação às pessoas, existem quatro pressupostos básicos: as diferenças individuais, a pessoa como um todo, a conduta motivada (incentivos) e o valor das pessoas (dignidade humana).

Esta pesquisa será realizada com o grupo de funcionários lotados no Setor administrativo da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria, que foi a primeira a desmembrar-se da Biblioteca Central.

A Universidade de Santa Maria foi criada em 14 de dezembro de 1960, e passou a se chamar UFSM em 1965. Seu fundador é José Mariano da Rocha Filho.

Atualmente, o corpo docente ultrapassa 1,2 mil professores, possuindo, ainda 2.668 servidores técnico-administrativos e mais de 26 mil estudantes, conforme informações constantes no *site* da universidade.

A importância da UFSM ultrapassa as divisas do Rio Grande do Sul, tendo em vista que a instituição foi pioneira na interiorização do ensino superior no Brasil, pois foi a primeira a ser criada fora de capitais, influenciando na criação de outras tantas universidades país afora.

### 1.3 Questão da pesquisa

Qual o nível de comprometimento organizacional na equipe de funcionários da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria com a filosofia organizacional?

### 1.4 Objetivo Geral

Avaliar o nível de comprometimento organizacional da equipe de funcionários da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria.

### 1.5 Objetivos Específicos

a) Analisar e caracterizar o perfil dos servidores da Biblioteca Setorial do centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM;

b) Identificar o grau de comprometimento organizacional da equipe de funcionários da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da UFSM; e

c) Propor práticas de gestão de pessoas para aumentar o comprometimento dos funcionários para com a organização.

## 1.6 Justificativa

O estudo do comportamento organizacional contribui para a qualidade do serviço prestado, independentemente se é no setor privado ou no setor público e, ainda, para o desenvolvimento de uma equipe motivada e engajada aos objetivos da instituição.

O interesse pelo tema está baseado na evidência de que dele derivam atitudes e comportamentos que influenciam no desempenho e qualidade de vida do servidor.

Nogueira (2010, p. 5) diz que

as organizações passaram a reconhecer e valorizar as pessoas, percebendo inclusive que as mesmas agregam valores e representam o Capital Intelectual, ou seja, não representam custos. Tal fato pode ser evidenciado nas organizações atuais e nos colaboradores que nelas atuam. Inclusive, percebe-se a preocupação das pessoas estarem buscando o aprendizado contínuo, através de graduação, pós-graduação e cursos especializados nas atividades que executam na empresa. Além disso, as próprias empresas têm buscado investir nos seus colaboradores, através de treinamentos e do compartilhamento do conhecimento.

As organizações possuem uma cultura organizacional. Esta cultura é formada por um conjunto de valores, normas e padrões sociais que foram sendo adquiridos com o passar do tempo ou mesmo determinados pela filosofia da organização.

A organização é formada por pessoas, e estas merecem destaque, uma vez que dão vida a esta organização. Estudos mostram o quanto é necessário levar em conta as relações humanas dentro das organizações.

Para tanto, devemos considerar que cada sociedade tem sua cultura que por sua vez interfere no comportamento dos seus membros. Logo, as organizações que estão inseridas neste contexto, adquirem características próprias, possuindo crenças, valores e filosofia peculiares, complementando o ser humano, que é um ser complexo, trazendo consigo expectativas profissionais e pessoais, que diferem de uma pessoa para outra, de acordo com os valores que possui.

A análise desses valores é importante para o estudo do comportamento organizacional, uma vez que servem de base para compreender as atitudes dos funcionários, bem como sua motivação e o nível de envolvimento com a organização.

A necessidade do estudo sobre a temática do comprometimento organizacional no trabalho em empresas públicas justifica-se, especialmente, pela complexidade que existe em torno deste assunto.

O presente estudo busca compreender a relação entre os valores individuais, institucionais e o comprometimento, segundo a perspectiva dos funcionários de um departamento de uma instituição pública de ensino superior.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No estudo de Marras (2004), a função de recursos humanos nas empresas tem evoluído muito nestes últimos anos, principalmente no Brasil. A evolução mundial tem sido no sentido de enfatizar o gerenciamento da absorção e difusão do conhecimento nas empresas, essencialmente a gestão do processo de aprendizado, ou seja, a empresa como escola.

Pode-se dar a isto o nome de gestão do conhecimento, ou outro qualquer, mas o fato é que o grande desafio hoje é levar às pessoas o conhecimento necessário para que resultados excepcionais sejam alcançados.

### 2.1 O comprometimento com a organização

Historicamente, a noção de comprometimento surgiu na década de 80 e ganhou realce na década de 90, apresentado como uma vantagem competitiva para as organizações em tempos de grande concorrência, conforme ressalta Chiavenato (2009).

Nesse sentido, na concepção do mesmo autor, o comprometimento surge como elemento de ligação entre indivíduo e organização, no contexto dos problemas de pessoal – crises de motivação, insatisfação, absenteísmo e outros e das inovações tecnológicas, já que os programas de produtividade e de qualidade fracassam se a organização não dispuser de recursos humanos dedicados efetivamente ao trabalho e à organização.

Para Robbins (2008), o comprometimento organizacional ocorre quando o indivíduo se identifica com a organização, deseja continuar membro dela e busca facilitar a consecução de seus objetivos. Entende que o comprometimento organizacional afetivo aumenta com a idade, com o nível do trabalho e com o grau de contribuição do indivíduo para a instituição.

Barbosa *apud* Soldi (2006) defende que existem padrões de comprometimento do indivíduo em relação à organização, à carreira e ao sindicato. Esses padrões funcionam de forma diferente entre si e podem fazer com que os

compromissos dos indivíduos apresentem-se conflitantes, em função das demandas de cada padrão.

Nesse sentido, o autor citado apresenta um quadro sobre comprometimento e suas implicações:

Quadro – comprometimento e suas implicações

Anti-sindicado: elevado comprometimento com a organização e carreira e muito baixo com o sindicato.	X	Sindicalista: elevado comprometimento com o sindicato e baixo com a carreira e com a organização.
Profissional: elevado comprometimento com a carreira.	X	Descomprometido com a carreira: elevado comprometimento com a organização, positivo com o sindicato e baixo com a carreira.
Comprometido: elevados níveis de comprometimento com os três focos: organização, carreira e sindicato.	X	Descomprometido: baixos níveis de comprometimento com os três focos: organização, carreira e sindicato.
Profissional sindicalista: elevado comprometimento com a carreira e sindicato e muito negativo com a organização.	X	Localista: comprometimento positivo apenas com a organização, baixo tanto com o sindicato quanto com a carreira.

Fonte: Soldi (2006, p 18)

Na concepção de Krumm (2005, p. 28)

as pessoas se comprometem com as organizações por meio de suas ações. Essas ações são motivadas por um impulso psicológico e determinam três níveis de comprometimento: primeiro, à vontade, fazendo com que o desempenho bom seja uma opção pessoal e de responsabilidade; segundo, a reversibilidade, ou seja, quanto mais se percebem os custos do comportamento mais se compromete com o curso dos trabalhos; terceiro, o caráter explícito da ação, significando que, quanto mais as outras pessoas percebem o ato, maior é a possibilidade desse tipo de comportamento aumentar.

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004), o trabalho é uma das realizações pessoais, seja pelo sustento, pelo reconhecimento, além de vários outros motivos. Observa-se que as pessoas desenvolvem melhor suas funções, quando estão inseridas em um ambiente de trabalho agradável e estão comprometidas com os objetivos da organização, pois a atividade profissional também envolve seus sentimentos.

Ainda na visão dos autores acima, estar envolto neste universo permite que o colaborador, partindo de experiências e manejando algum conhecimento, proponha

um pensamento diferenciado dentro da instituição, contribuindo assim para o andamento das atividades.

Segundo Regina (2011, p.2)

a motivação do ser humano é justamente aquela que o faz buscar um melhor sentido da vida, melhores condições para sua família, para seu bem estar e isso está intimamente ligado a sua condição profissional.

Os estudos sobre comprometimento têm sido motivados, principalmente, pela identificação de antecedentes, ou seja, variáveis que podem impactar na formação do vínculo, e nas conseqüentes ou resultados alcançados quando o indivíduo está comprometido. (RODRIGUEZ, 2011)

Conforme Chiavenato (2009), o estudo acerca do vínculo que o indivíduo desenvolve junto à organização empregadora destaca-se pela diversidade de conceitos e perspectivas de análise. Os conceitos em torno do estudo sobre comprometimento são um tópico atual de discussão, mesmo após décadas de investigação.

Segundo MEDEIROS (1997, p. 29)

comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Para Siqueira e Gomide Jr. (2004) compreender o comprometimento que se estabelece com a organização proporcionaria o entendimento das diferentes atitudes e comportamentos tomados pelos indivíduos. Dessa forma, possibilitaria uma melhor compreensão da natureza dos processos psicológicos pelos quais as pessoas escolhem identificar-se com os objetivos da organização e a forma com que lhe atribuem significado.

Estudos recentes de Soto (2005) mostraram que os indivíduos com maior nível de comprometimento percebem que os êxitos e fracassos das empresas são pertencentes a eles próprios, apontando assim, o estreito vínculo cognitivo entre colaborador e organização.

Marras (2010) reuniu as características das definições de comprometimento e as apresentou sob dois aspectos: permutativo e psicológico. No primeiro, os laços fortes podem surgir quando as organizações respondem às necessidades e às



expectativas dos trabalhadores. Neste caso, o indivíduo que sabe antecipadamente que ele não pode esperar recompensas pelos seus esforços terá a reação natural de reduzir seu engajamento na organização da qual ele faz parte.

No segundo, o autor relata que o comprometimento é compreendido como uma atitude resultante de um laço muito forte da pessoa para com sua organização: é uma relação profunda que ultrapassa as vantagens imediatas.

Dutra (2004, p. 24) afirma que na relação entre as pessoas e organizações existe “um processo contínuo de troca de competências”. Competência envolve o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Chiavenato (2009) afirma que as pessoas, ao ingressarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações, fazendo com que, gradativamente, os objetivos organizacionais se distanciem dos objetivos individuais. Torna-se necessário, pois, incentivar as formas de participação.

## 2.2 Enfoques do comprometimento organizacional

Segundo Spector e Silva (2006), tomando-se por base que os conceitos de comprometimento representam vínculos que se estabelecem sob aspectos variados, o comprometimento organizacional pode ser estudado sob cinco perspectivas:

**a) Enfoque sociológico:** essa abordagem analisa o apego do trabalhador à organização. O empregado traz para a organização uma orientação básica para seu papel de subordinado e um conjunto de códigos normativos que especificam maneiras moralmente corretas de dominação.

O apego reflete o interesse do indivíduo em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação; permanecer versus buscar novo emprego.

**b) Enfoque normativo:** pela perspectiva normativa, quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo em guiar suas ações de acordo com os padrões internalizados. Indivíduos comprometidos apresentam

alguns comportamentos (não em função de benefícios pessoais), mas porque acreditam que é certo e moral fazê-los.

Limongi-França (2007) destaca dois elementos nesse enfoque:

- o indivíduo internaliza padrões de comportamento que se destacam mais ou menos de acordo com as características pessoais: a preocupação, o sacrifício e a persistência;
- o compartilhamento de valores e normas gera o comprometimento e também é associado às crenças instrumentais (relativas às consequências prováveis de um determinado desempenho); explica as intenções comportamentais. Essas são antecedentes dos comportamentos, sobre os quais atua o sistema de recompensas da organização.

**c) Enfoque comportamental:** para Spector e Silva (2006), o comprometimento pode ser equiparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes que se refletem e se manifestam em comportamentos futuros, resultando na criação de um vínculo resistente entre o indivíduo e a organização.

Nesse aspecto, o comprometimento caracteriza-se como um constructo observável em comportamentos realizados que superam as expectativas normatizadas pela organização. Os indicadores utilizados para tal avaliação podem se resumir em assiduidade, tempo no emprego, qualidade no desempenho das tarefas, ou seja, uma manutenção de condutas determinadas e consistentes entre elas e certas crenças.

Segundo Fidelis (2006, p. 49), "os indivíduos tornam-se comprometidos pelos resultados de seus próprios atos, ou seja, existe uma pressão psicológica que força os mesmos a se comportarem de forma coerente com os resultados de seu comportamento prévio".

**d) Enfoque instrumental e calculativo:** nesse aspecto, segundo Spector e Silva (2006), o comprometimento do indivíduo com a empresa estaria ligado em função da satisfação de suas necessidades e expectativas de natureza financeira, ou social, caracterizando uma forma de vínculo organizacional baseado na troca indivíduo/organização, é uma avaliação de investimentos e de recompensas.

No comprometimento instrumental ou calculativo, os indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividade, dada a escassez de alternativas de trabalho, ou por investimentos feitos ao longo da carreira profissional.

**e) Enfoque Afetivo e Atitudinal:** revela a identificação do indivíduo com as metas organizacionais e a introjeção de seus valores, assumidos como próprios. É caracterizado por um sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa, dar o melhor de si na contribuição do sucesso da instituição. Representa um vínculo forte entre indivíduo e organização. O enfoque afetivo sugere um processo de identificação e envolvimento do indivíduo com a organização.

Nessa linha conceitual, Fritzen (2005) esse aspecto do comprometimento representa um sentimento que vai além de uma lealdade passiva do empregado com a organização. Diferentemente, trata-se de uma relação ativa, através da qual o indivíduo quer contribuir para que a organização alcance seus objetivos.

Nessa medida o comprometimento afetivo representa um estado, caracterizado pelos seguintes aspectos: identifica-se com os valores e objetivos da organização, conforme já foi dito; quer manter-se como membro dessa organização; direciona esforços para contribuir com o desenvolvimento organizacional, conforme pesquisa de Dutra (2004).

Entre os diversos modelos, o mais aceito entre os pesquisadores é o de Meyer e Allen (1991) que é apoiado na estrutura tridimensional, referindo-se a três tipos de comprometimento: afetivo, de continuação e normativo. Este modelo é aceito internacionalmente.

Os autores apresentam um modelo tendo por base as proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento.

Dessa forma, os mesmos autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

**Comprometimento afetivo** – Comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Ideia de lealdade, representando algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja contribuir com o bem estar da organização.

**Comprometimento Instrumental** – Comprometimento percebido como altos

custos associados a deixar a organização. Neste caso se permanece no emprego por necessidade, ele depende das recompensas que recebe da organização: econômica, social ou psicologicamente.

**Comprometimento Normativo** – Quando permanecem na organização porque sentem obrigação.

### 2.3 Um novo conceito: Entrincheiramento

Verificam-se muitas diferenças na forma de percepção do trabalho nas organizações; que pode ser sinônimo de sacrifício ou de gratificação e crescimento profissional e pessoal. Essa diferença de concepção deve-se aos motivos que levam as pessoas a realizarem suas tarefas (ROSA e LOBLER, 2007).

Conforme Rowe e Bastos (2008), para se analisar o vínculo do profissional com sua organização, se faz necessário englobar dois construtos: o de comprometimento e o de entrincheiramento, que ajudam a explicar a persistência de um trabalhador em um emprego que delimita a sua ocupação e os investimentos que faz, com o fito de alicerçar uma trajetória de sucesso, tanto no aspecto pessoal quanto nos resultados para a sociedade.

Entrincheiramento é definido, conforme Rodrigues (2009), como a tendência de um indivíduo a permanecer em sua profissão devido aos investimentos feitos, aos custos emocionais ligados à mudança e a percepção de poucas alternativas fora de seu campo de atuação.

Sua dinâmica é explicada a partir da escolha da profissão, feita com base nas preferências individuais e na estimativa de oportunidades na carreira, e de sua avaliação como instrumento de alcance das metas e necessidades pessoais (ROSA e LOBLER, 2007). Nesse sentido, à medida que o profissional faz investimentos em sua carreira, ele a avalia como instrumento de alcance de seus objetivos.

Tal avaliação pode levar a reinvestimentos, à tentativa de preservação psicológica, por meio de justificativas do que foi investido, ou à busca de uma nova carreira, que poderá ser inviabilizada pela percepção de poucas alternativas. O indivíduo que chega a esse ponto está entrincheirado (RODRIGUES, 2009).

Segundo Rowe e Bastos (2008), o entrincheiramento é o comportamento

profissional do indivíduo que persiste em determinada linha de ação, tendo em vista não haver outra opção de carreira, pela sensação de perda de investimentos já realizados bem como pela percepção de que a mudança de emprego ocasionará grandes abalos emocionais.

O conceito de entrincheiramento é construído com base, principalmente, na noção de investimentos e persistência em um curso de ação (o caso, permanecer na carreira), aspectos abordados por Becker *apud* Rodrigues (2009) em sua teoria sobre os *side bets*.

Conforme pesquisas do autor citado acima, existem três dimensões para o construto:

a) Investimentos na carreira: Investimentos acumulados, como dinheiro, esforço, tempo dedicado a treinamentos e ao alcance de uma melhor posição, entre outros que poderiam ser perdidos na busca de alternativas;

b) Custos emocionais: Custos associados à mudança, como interrupção de relacionamentos interpessoais, ocasionada pelo afastamento dos colegas, redução de contatos no campo de atuação e perda de reconhecimento social, devido à renúncia do papel e *status* profissional alcançado; e

c) Limitação das alternativas: Percepção de poucas oportunidades fora da carreira, devido, principalmente, à especificidade dos conhecimentos desenvolvidos e à idade do profissional.

De acordo com a visão de Rodrigues (2009), é possível supor que indivíduos entrincheirados, presos a suas carreiras por necessidade, não estejam tão preocupados com sua produtividade, nem engajados na possibilidade de contribuir, por meio de seu trabalho, para gerações futuras.

Segundo Rosa e Lobler (2007), indivíduos entrincheirados e insatisfeitos buscarão mecanismos de gerenciamento de estresse, como confrontação verbal, lealdade passiva, ou negligência, que inclui absteísmo, aumento de erros no trabalho e ineficiência.

Já os entrincheirados satisfeitos, segundo os autores acima, podem contribuir construtivamente, com engajamento, reduzindo a rotatividade e aumentando a estabilidade da força de trabalho.

O que é importante enfatizar no conceito de entrincheiramento, tanto com foco na carreira como na organização, é a essência do vínculo desenvolvido pelo indivíduo, que o mantém preso, como em uma trincheira, por não conseguir visualizar uma alternativa que o sustente de acordo com suas necessidades e expectativas, conforme sustenta Rodrigues (2009).

#### 2.4 Ingresso, ambientação e qualificação

Quando um funcionário ingressa numa organização, é importante que este conheça os valores, filosofia e costumes que norteiam a instituição. Pois, para que estes valores não se percam, é necessário que os funcionários também acreditem e absorvam estes valores.

Segundo Chiavenato (2009), ambientação é o processo pelo qual passa o indivíduo até ser familiarizado com o local de trabalho. A importância desse processo se dá devido a cultura da organização representar o que esta acredita ser correta, sua missão. E para que o servidor possa vir a colaborar é necessário que esses valores fiquem bem claros.

Conforme Gramigna (2007, p. 104), seus objetivos são

- Ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, o mais economicamente possível (é considerado um "investimento" empresarial);
- Mudar a atitude das pessoas, melhorando o clima organizacional, aumentar a motivação e torná-las mais receptivas à chefia;
- Preparar o pessoal para tarefas peculiares à organização;
- Reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho do pessoal e os propostos pela empresa;
- Proporcionar oportunidades aos funcionários de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização.

Com relação à importância do treinamento, Gil (2004, p.63) afirma que “este passou a abranger nas empresas aspectos psicossociais do indivíduo.” Assim, os programas de treinamento além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

O treinamento, na concepção de Goulart (2007), é o desenvolvimento de pessoal ou desenvolvimento organizacional, utilizado com o objetivo de qualificar seu pessoal, preocupando-se com os fatores que influenciam no desempenho e na

satisfação do pessoal, bem como com os métodos e procedimentos para maximizar o desempenho e a satisfação no trabalho.

As atividades que envolvem o treinamento proporcionam aos servidores o desenvolvimento de competências institucionais e individuais que contribuem no exercício de suas atividades.

Em 2010, a Universidade Federal de Santa Maria, através da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, elaborou o Programa “Transformar” como suporte a gestão de pessoas na UFSM.

O Programa Transformar aborda o acolhimento, a integração, a qualidade de vida, o desenvolvimento pessoal e profissional e a promoção de ações voltadas à valorização, capacitação e qualificação dos servidores da nossa Instituição.

O Programa Transformar envolve uma série, que visam atender as demandas diagnosticadas através do Levantamento de Necessidades de Capacitação e, encontra-se alinhado com as diretrizes do Plano de Gestão 2010-2013, na medida em que se insere na Linha Estratégica 4, denominada: Valorização, Capacitação, Qualificação e Avaliação dos Servidores.

## 2.5 A importância da comunicação

A comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas, sendo uma delas o emissor e a outra o receptor, como na totalidade dos meios comunicacionais. Esta interlocução pode se efetivar oralmente ou mediado por mensagens escritas, veiculadas pelos mais diversos tipos de textos disponíveis. (SPECTOR e SILVA, 2006).

Segundo Rodriguez (2011), quatro fatores influenciam a eficácia da comunicação nas organizações: canais formais da comunicação, estrutura de autoridade, especialização do trabalho e a propriedade da informação.

Destes fatores os canais organizacionais de comunicação são formados pelos formais e os informais: canais formais são os caminhos oficiais para o envio de informações dentro e fora da organização (organograma, gerenciamento), os quais seguem a cadeia de comando, a hierarquia de autoridade da organização para transmitir políticas, procedimentos, anúncios.

Os canais informais são representados pela rede não oficial de canais que suplementam os formais. São o boato, rede de amizades; estes transmitem informações com mais rapidez e eficiência, por exemplo, a boataria (fofocas, rumores negativos, gerenciamento). Entretanto, os primeiros, apesar de demandarem maior tempo de disseminação continuam a ser mais fidedignos.

## 2.6 O papel do líder

A liderança é um conjunto de práticas e habilidades baseadas nas qualidades pessoais do líder, a fim de incentivar a concordância voluntária dos seus seguidores em compartilharem objetivos.

Rodriguez (2011, p. 8) cita o que as pessoas enxergam em um líder:

- Competência no que faz: um líder precisa ser competente na sua área. (...)
- Ambição positiva: um líder quer mais, buscar mais e as pessoas querem ir no vácuo. Portanto, líderes devem buscar seu crescimento e o de sua equipe;
- Seriedade pessoal e profissional: os líderes devem dar exemplo de seriedade, honestidade e transparência de princípios, tanto na vida profissional como na social. (...) Existe uma autoridade moral a ser conquistada e mantida e isso passa seguramente por esse item.

De acordo com Vergílio (2008), seu discurso não deve ser oposto aos seus atos. O líder necessita de coerência em suas ações, pois uma vez que o grupo observe contradição, tenderá a agir da mesma maneira, caracterizando a cultura do não comprometimento. O líder é um exemplo a ser seguido, logo deve gerar credibilidade e confiança tanto por parte da equipe, como com o público externo.

Conforme Spector e Silva (2006), o líder deve estabelecer metas e priorizar tarefas. Zelar pelo controle orçamentário. Coordenar suas tarefas e da equipe, distribuindo os trabalhos. Outra competência do líder é o dever de conhecer bem sua equipe.

O líder deve ainda ter iniciativa, no sentido de propor alternativas e projetos, norteando o grupo. Não é necessário ser o mais qualificado para a execução de determinada atividade, mas é necessário conhecer bem sua equipe, pois saberá dentro dele, quem é a pessoa indicada para desenvolver com mais eficiência determinada tarefa (KRUMM, 2005).



## 2.7 O líder e o papel de comunicador

Comunicação significa a transformação do nosso discurso mental em discurso verbal, para que ele novamente se transforme em discurso mental na cabeça do receptor. O grande nó da questão é fazer com que nesse processo não se perca o conteúdo básico do que se quer transmitir.

Robbins (2008) dividem oito segredos dominados pelos melhores líderes empresariais nos tempos atuais. São eles:

### a) Esteja sempre ligado

Os autores afirmam que o primeiro passo, que o líder deve dar é reconhecer que, como líder, se está comunicando o tempo inteiro. E ainda, que tudo o que faz é amplificado e pode ser distorcido.

Um líder está sempre no centro das atenções, sendo analisado. Pequenos gestos, como uma simples caminhada pelos corredores da empresa está automaticamente imbuída de significado. Mesmo em silêncio, se transmite uma mensagem. Ressaltam que o silêncio é o mais “barulhento” das mensagens, a não comunicação, não é uma opção.

### b) Conheça sua mensagem

O líder tem o dever de descobrir as prioridades de sua organização e articulá-los de maneira consistente.

Os autores salientam que a liderança é um trabalho barulhento, pois tem que se repetir a mesma coisa várias vezes para públicos diferentes, podendo enfatizar um aspecto em particular para a mídia, e outro para os funcionários ou para os analistas, mas as mensagens devem ser coerente.

### c) Destile sua mensagem

Não é suficiente ter conhecimento sobre o assunto que se pretende transmitir, é preciso saber como transmitir essa mensagem de forma concisa. Verbalizar nossas ideias de forma clara e objetiva, sintetizando e focando na mensagem que deve ser transmitida. A mensagem deve ser reduzida a sua essência.

#### d) Pense no público

É preciso analisar quem é o público e como ele é. Uma dica é colocar-se no lugar de quem irá receber a mensagem que se quer transmitir. O discurso deve ser elaborado de forma que este público entenda, deve ser escrito de forma a atrair seu público.

Como exemplo, os autores citam que analistas financeiros que por sua vez não estão interessados em grandes visões sobre um mundo melhor; eles querem os números, funcionários por sua vez querem ser motivados.

#### e) Encontre seu tom

Grandes comunicadores são autênticos. O importante é que o líder escolha o meio que mais combina consigo, e assim que seja eficiente para transmitir a mensagem que deseja.

Para encontrar o meio mais adequado, o líder deve conhecer suas habilidades para transmitir as mensagens, de modo que atinja o resultado que ele espera. Pode ser através de palestras com muitas pessoas ou pequenas reuniões, cartas, conversas informais e até mesmo atitudes e procedimentos por ele adotado.

#### f) Conte histórias

Comunicadores eficazes reconhecem que a comunicação deve falar a mente e ao coração. É o coração que gera compromisso com a ação. A mente toma decisão, mas é o coração que se compromete.

Observa-se que as pessoas entendem melhor a situação proposta através de narrativas. Fatos, números, dados dão sentido ao contexto.

Por exemplo, um conto de fada contém sabedoria ou de uma fabula tiramos a moral. Pois através de uma história bem contada consegue-se o envolvimento e comprometimento das pessoas no resultado que desejamos obter.

#### g) Use símbolos

Os líderes devem ser exemplo para seus seguidores. Para isso, não basta somente falar sobre como devem proceder, mas sim demonstrar através de atos o seu comprometimento com a empresa e os colaboradores.

Em uma empresa, quando chega um momento de efetuar mudanças como corte de pessoal ou diminuição de benefícios, o líder deve ter o cuidado de transmitir aos seus colaboradores que essa mudança afetará a empresa de modo geral.

Vejamos o exemplo de Greg Dyke, quando se tornou diretor-geral da BBC em 2000 e por questões de reestruturação da empresa, ele teve a missão de fazer com que a administração fosse mais igualitária em todos os níveis de funcionários, então começou retirando os carros com motorista destinados aos executivos *seniors*.

Essas ações simbólicas fazem com que os colaboradores que sintam acolhidos e entendam que a administração está interessada em tratar a todos de forma homogênea.

#### h) Fique em contato

A comunicação é uma das principais armas que o líder pode usufruir. Com isso ele mantém a equipe informada, tem uma maior possibilidade de auxílio na resolução de problemas e faz transmitir sua mensagem de forma clara a todos os seus colaboradores.

O líder deve saber ouvir, não somente falar e dar ordens. Com a atividade de ouvir e se interessar pelas questões relacionadas a seus servidores ele pode ter um quadro bem mais particular de sua empresa.

Ele deve ouvir para elaborar suas decisões através disso. Não deve seguir somente aos seus assessores ou pessoas que tem um poder de maior influência.

Não deve haver, por parte do líder, a atitude de dar voz somente a pessoas que falem mais alto ou expressem suas opiniões de forma mais incisiva. Muitas vezes o colaborador que menos fala, pode ter ideias muito proveitosas para o setor. O líder deve ter essa sensibilidade.

Conforme Marras (2004), além de transmitir a mensagem para a organização, é importante que o líder a transmita constantemente com seus liderados, não

somente em ocasiões especiais. E ainda, que as pessoas possam relacionar o comportamento do líder com o seu discurso.

## 2.8 Equipe motivada

Encontramos divergência de opiniões quando questionamos se é ou não possível motivarmos uma pessoa. A palavra motivar tem por significado: dar motivo a, causar.

De acordo com Krumm (2005), a motivação é intrínseca, surge das necessidades, depende dos desejos de cada um. Portanto motivar, não é uma tarefa fácil, já que ela surge do interior das pessoas. Cada pessoa tem sua cultura, pensamentos, gostos diferentes.

Gil (2004, p. 60) afirma que:

desenvolver talentos é uma questão de motivação. Ninguém pode dizer: "Meu filho, cresça!" É preciso que ele queira crescer. É mais que uma questão de natureza. A chinesa tradicional usava torniquete para conservar os pés pequenos. Muitos usam torniquete mental.

Algumas teorias buscam explicar o que é a motivação e como ela surge. A hierarquia de necessidades de Maslow representa uma divisão hierárquica com relação às necessidades humanas, que são organizadas em uma pirâmide.

Na base da pirâmide estão as necessidades de nível mais baixo, sendo que, apenas quando satisfeitas as necessidades mais baixas é que se busca alcançar às hierarquias mais altas.

Segundo a Teoria de Maslow, conforme ressalta Dutra (2004), as necessidades humanas podem ser agrupadas em cinco níveis:

### **a) Necessidades fisiológicas**

Estas são as necessidades mais básicas, mais físicas (água, comida, ar, sexo, etc.). Quando não temos estas necessidades satisfeitas ficamos mal, com desconforto, irritação, medo, doentes.

Estes sentimentos e emoções nos conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para estabelecer o nosso equilíbrio interno. Uma vez

satisfeitas estas necessidades nós abandonamos estas preocupações e passamos a nos preocupar com outras coisas.

### **b) Necessidades de segurança**

No mundo conturbado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.

### **c) Necessidades sociais**

O ser humano precisa amar e pertencer. O ser humano tem a necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceito por outros. Nós queremos nos sentir necessários a outras pessoas ou grupos de pessoas.

Esse agrupamento de pessoas pode ser a antiga tribo, ou a tribo (grupo) atual, no seu local de trabalho, na sua igreja, na sua família, no seu clube ou na sua torcida. Todos estes agrupamentos fazem com que tenhamos a sensação de pertencer a um grupo. Política, religião e torcida esportiva são as tribos modernas.

### **d) Necessidades de "status" ou de estima**

O ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-estima.

A auto-estima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hetero-estima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

### **e) Necessidade de auto-realização**

O ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único. O ser humano pode buscar conhecimento, experiências estéticas e metafísicas, ou mesmo a busca de Deus.

Abaixo, apresenta-se a representação gráfica da Hierarquia das necessidades de Maslow:

Figura – hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Dutra (2004, p. 62)

Segundo Chiavenato (2009), comprometer-se com a organização, envolve a motivação. A reciprocidade é fundamental, de um lado entra a colaboração, doação por parte do servidor e de outro o reconhecimento. É importante que ele se sinta valorizado.

Cabe as organizações primarem por manter funcionários motivados, buscando a valorização destes. É importante nesse processo que o servidor se sinta parte integrante da organização e não apenas um seguidor de regras pré-estabelecidas.

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de atender aos objetivos propostos nesse estudo, a presente pesquisa será realizada através de um estudo de caso em torno da temática envolvendo o comprometimento organizacional.

O objeto de estudo é a equipe de funcionários da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria.

O desenvolvimento do estudo baseou-se no processo de pesquisa sugerido por Hair et al (2005), o qual compreende três fases: formulação, execução e análise. Durante a fase de formulação, identificou-se a importância de analisar a temática que envolve o comprometimento organizacional.

Num primeiro momento foi feita uma fundamentação teórica sobre o assunto abordado, utilizando para tal citações de diversos autores da ciência da administração.

A fim de cumprir com os objetivos propostos neste trabalho, optou-se pelo Estudo de Caso, pois este nos permite obter conhecimento sobre o fenômeno em estudo a partir da exploração de um caso.

Também foram empregadas técnicas como a coleta de dados através de entrevistas e observação de campo.

Segundo Goldemberg (2000, p. 34-35)

o estudo de caso reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

Esse tipo de metodologia é aplicado em pesquisas em que ocorre a combinação de métodos e técnicas para investigar aprofundada e sistematicamente uma pessoa, grupo, uma organização ou uma determinada ocorrência no seu contexto, dentro de um período determinado de tempo (GIL, 2004).

O estudo de caso, no entendimento de Yin (2006), objetiva a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando não se consegue estabelecer claramente os limites entre o fenômeno e o contexto.

De início foi aplicado um questionário, organizado em duas partes, aos funcionários do setor, onde se procurou detectar os fatores que levam ao

comprometimento organizacional ou o inibem, tais como: o clima organizacional, sentimento de reconhecimento, nível de informação interna, entre outros.

“As questões são flexíveis e são cabíveis ajustes, mesmo tendo o roteiro como guia, de modo que cada questão pode ser aprofundada com questões subordinadas” (DUARTE, 2009, p.66).

A escolha de estudar esta instituição se deu por dois aspectos: primeiramente pelo fato desta ser uma referência a nível nacional. A Universidade Federal de Santa Maria é tão ou mais conhecida que a própria cidade de Santa Maria.

A outra razão que motivou a escolha desta instituição como objeto de estudo foi o meu ingresso ao corpo de servidores, no ano de 2010.

A coleta de dados ocorreu durante duas visitas ao setor, realizadas entre os dias 5 e 12 de março de 2012. As entrevistas foram aplicadas de modo presencial com os servidores presentes no setor no dia da visita, em 12 de março. Com o intuito de preservar os servidores e os dados da pesquisa, seus nomes não foram divulgados.

De acordo com Gil (2004), o instrumento de coleta de dados consiste em um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado.

O número total de servidores lotados no setor, atualmente, é de 20 servidores. Deste número, 18 responderam ao questionário. Não foi aplicado teste.

Com base na análise das respostas aos questionários e os dados coletados, chegou-se a algumas conclusões. Foi então elaborado o relatório final de conclusão deste trabalho.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

No primeiro questionário aplicado constaram 12 questões, onde se procurou avaliar a relação do servidor com a equipe e a instituição. No segundo modelo, com 17 questões, foi analisado o nível de comprometimento destes servidores com a instituição empregadora.

A análise estatística dos questionários revela que, no grupo estudado, a maioria dos funcionários são do sexo feminino (80%) e possuem nível superior completo (80%).

No que se refere à faixa etária dos indivíduos, predomina o quantitativo de servidores entre 30 e 45 anos (60%).

Quanto ao item estado civil, mais da metade se encontra na categoria dos solteiros, com o percentual de 60% da amostra.

Com relação à função exercida, uma expressiva maioria não trabalha em cargo de chefia (80%).

Perguntados a respeito do tempo de serviço na instituição em estudo, 60% está há menos de 10 anos, 20% entre 10 e 20 anos e 20% entre 20 e 30 anos.

Quanto ao tempo de serviço no setor, 80% está há menos de 10 anos e os outros 20% entre 10 e 20 anos.

Quando se estuda o envolvimento e comprometimento dos funcionários, não podemos deixar de lado a análise da eficácia do processo de informação interna da organização. Diante do grupo em questão, foi observado que o processo de transmissão de informações internas na UFSM tem-se mostrado eficiente.

Assim, percebe-se que a correta transmissão de procedimentos e valores é fundamental para que os objetivos sejam alcançados a contento. No grupo em estudo, 90% consideram a comunicação interna boa, e 10% regular.

Uma das questões propostas referia-se ao nível de satisfação quanto ao relacionamento com os colegas. Dos entrevistados 40 % consideram muito bom o nível de relacionamento, 60 % responderam bom. Nenhum dos entrevistados considerou o relacionamento razoável ou ruim e todos responderam a questão.

Percebeu-se através dos dados coletados, uma atitude positiva da equipe em relação aos colegas, ou seja, uma preocupação em manter o ambiente de trabalho saudável.

Com relação ao processo de ambientação, pode-se observar que os funcionários mais antigos afirmam que não foram recebidos com alguma atividade que lhes proporcionasse uma ambientação com a Universidade ou mesmo com seus setores. Porém, se observa que hoje a realidade é outra, e existe atualmente esta preocupação na instituição.

Atualmente, 90% considera suficiente, o processo de ambientação oferecido na instituição, e apenas 10% considera insuficiente.

Conforme salienta Vergilio (2008, p. 87)

sabe-se, de modo geral, o que torna as pessoas infelizes (nas empresas). Quais os erros flagrantes na comunicação e no relacionamento humano, nas relações de poder, no clima opressivo e inibidor à criatividade, nas condições subeducacionais que suprimem a liberdade e impedem a plenitude da realização humana. Sabe-se quando uma empresa é selva ou quando abre espaço ao talento, à expressão e ao espírito empreendedor.

Com relação ao nível do comprometimento organizacional observou-se que a intensidade é relativamente alta, visto que os dados coletados mostraram que o setor conta com um ótimo clima organizacional.

Desta forma, concluindo a análise em torno do tema comprometimento organizacional, este trabalho teve por objetivo principal avaliar o nível de comprometimento organizacional em um setor da Universidade Federal de Santa Maria, através de um estudo de caso com a equipe de funcionários da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas.

Analisando as três dimensões do comportamento organizacional, pode-se concluir que ambos, afetivo, instrumental e normativo, podem estar presentes ao mesmo tempo no grupo, em diferentes graus e combinações.

As três bases de comprometimento significam, na verdade, dimensões de comprometimento que fazem parte de qualquer vínculo, com força diferenciada.

Confirma-se a afirmação de Mowday e *et al.* (1982) de que a vertente comportamental precisa ser incrementada e de que os estudos baseados apenas em medidas atitudinais são insuficientes. São muitos os indicadores comportamentais, comportamentos e disposições atitudinais fazem parte do conceito de comprometimento no cotidiano dos servidores estudados.

Observou-se facilidade em coletar os dados, pois a equipe mostrou-se interessada em colaborar com a pesquisa, gerando clareza nas informações prestadas. Por se tratar de uma universidade, a cultura organizacional já favorece a aplicação de pesquisas como esta.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se afirmar que os funcionários em questão possuem um bom nível de informação sobre a instituição onde estão inseridos, o que favorece no comprometimento organizacional. Com relação ao clima organizacional, percebe-se que estão satisfeitos, com o reconhecimento, relacionamento, o que também soma ao engajamento à instituição.

A preocupação em incentivar o comprometimento organizacional poderá gerar uma mudança positiva na UFSM, que prima pela eficiência organizacional, pois o comprometimento é fator fundamental para o sucesso das mudanças implementadas nas instituições.

Para manter a equipe comprometida sugere-se o incentivo a participação desta por parte das chefias do setor, em cursos e atividades que os integrem com os colegas dos demais setores.

Nessas atividades são discutidas as experiências e trabalhados diversos temas importantes, sendo uma excelente oportunidade de aprendizado, tanto para os mais antigos na instituição, quanto para os novos servidores.

Estas oportunidades, que já são oferecidas atualmente com boa frequência pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM são muito bem vindas para o sucesso e realização de funcionários e instituição.

Em 2011 foi disponibilizado o Curso de Motivação, Relações Interpessoais e Desenvolvimento Pessoal, Seminário de Integração Pessoal, além de diversos cursos com outros temas e palestras.

Outra maneira de incentivar o servidor está na sua remuneração. A administração pública brasileira poderia criar técnicas eficazes de avaliação do desempenho de seus servidores, ou ainda, reformulando os planos de salários individualmente por instituição, pois desta maneira seria possível recompensar o servidor de acordo com a sua contribuição prestada ao serviço público, destacando os que são comprometidos, aumentando assim a motivação e conseqüentemente o comprometimento com a organização.

Sugere-se ainda, que seja realizado um trabalho de aproximação entre às chefias e servidores, para que não apenas as chefias imediatas no setor tenham contato com as rotinas, expectativas e satisfação dos servidores.

Esses diálogos são de extrema importância, permanentes e construtivos, com todos os segmentos da comunidade universitária, gerando mecanismos de acompanhamento dos servidores, aliados ao modelo de administração pública participativa.

É necessário que a instituição tenha a constante preocupação de dar o suporte necessário para que os servidores desenvolvam um bom trabalho dentro da organização.

## REFERÊNCIAS

ABREU, I. M. C. **Significado do controle de produção científica na universidade: o caso da UFSM**. Santa Catarina, S.C., Dissertação de Mestrado em Administração, 2001.

Caderno especial do Jornal Diário de Santa Maria “**Ontem, hoje e amanhã**” 50 Anos UFSM – Os personagens desta história, de 14 de dezembro de 2010.

CAETANO, Antonio et al. **Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas**, 3ª edição, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Érica, 2006.

FRITZEN, Silvino José. **Relações humanas interpessoais**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**. Ed Atlas. São Paulo, 2004.

GOLDEMBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. São Paulo: Record, 2000.

GOULART, Iris Barbosa. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.

GRAMIGNA, Maria Rita M. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2 ed. São Paulo: Financial Times BR, 2007.

HAIR, J. F.; BABIM, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, L. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ISIDRO-FILHO, A.I. **Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida**. Rio de Janeiro. Anais do 31º ANANPAD, 2007.

KRUMM, Diane. **Psicologia do trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2004.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. Defesa de Mestrado. Natal: UFRN, 1997.

NOGUEIRA, Z. F. **A importância na interação entre pessoas e organizações**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-na-interacao-entre-pessoas-e-organizacoes/47977/> Acesso em 25.03.12

REGINA, Gilclér. **Quanto vale sua equipe de trabalho?** [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) Publicado em 29/03/2011

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

RODRIGUES, A. C. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Salvador, B.A., Dissertação de Mestrado em Psicologia, 2009.

RODRIGUEZ, Edson. **Liderança: uma abordagem prática**. [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) Publicado em 01/05/2011

ROSA, V. S.; LOBLER, M. L. **A importância da motivação e do trabalho em equipe**. No CESH/UFMS. Revista Sociais e Humanas, edição especial, v. 20,p. 53-68, Santa Maria, RS, 2007.

ROWE D.; BASTOS A. **Comprometimento ou entrincheiramento na carreira?** Um estudo entre docentes do ensino superior. In XXXII EnANPAD, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. e GOMIDE Júnior, S. **Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho.** In : ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Orgs) Psicologia, organizações e trabalho. Porto Alegre, RS: Artmed, p. 300-328, 2004.

SOLDI, R. M. **Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos.** Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2006.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SPECTOR, Paul E. e SILVA, Natacha Bertoia da. **Psicologia nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

UFSM. **Programa de qualidade e avaliação da UFSM.** Santa Maria, disponível em: [HTTP://www.ufsm.br/proplan/qualidade/indice.html](http://www.ufsm.br/proplan/qualidade/indice.html) Acesso em 25.01.2012

VERGILIO, Maria Elizabete. **Práticas de seleção e alocação de profissionais no contexto atual da gestão estratégica de pessoas.** São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2006.



**APÊNDICE** - Questionário aplicado aos funcionários de funcionários da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria

Prezado (a) Colaborador (a)

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes para a elaboração do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública EAD, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cujo objetivo é fazer uma análise dos componentes do Comprometimento Organizacional.

Solicito sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão às questões elaboradas. Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que o questionário será considerado estritamente confidencial e as respostas não serão tratadas de modo individualizado. Logo, não é necessária sua identificação.

Agradeço antecipadamente sua contribuição.

Atenciosamente,

Denise Garcia da Silva Bortolotto

**Dados de identificação**

1. **Idade:** \_\_\_\_\_

2. **Sexo:** 1 (  ) Feminino (  ) Masculino

3. **Estado Civil**

1 (  ) Casado / União estável 2 (  ) Solteiro (a) 3 (  ) Separado (a) / Divorciado

(a)

4 (  ) Viúvo (a)

**4. Escolaridade**

- 1 ( ) Ensino fundamental completo
- 2 ( ) Ensino médio completo
- 3 ( ) Médio profissionalizante
- 4 ( ) Superior completo
- 5 ( ) Especialização completa
- 6 ( ) Mestrado completo
- 7 ( ) Doutorado completo

**5. Se na questão anterior você informou a opção 4 ou maior, indique qual a denominação do curso de graduação:**

---

**6. Função exercida:**

---

**7. Tempo na instituição:** \_\_\_\_\_**8. Tempo no setor atual:** \_\_\_\_\_**9. Exerce função de chefia:** 1 ( ) Sim 2 ( ) Não**10. Como considera o seu relacionamento com os colegas:**

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

**10. Como avalia a comunicação interna na Instituição:**

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim

**11. A sua opinião, há uma preocupação o processo de ambientação de novos servidores, por parte da Instituição?**

( ) Sim ( ) Não

**12. Como avaliaria este processo de ambientação?**

( ) Suficiente ( ) Insuficiente

## Análise do Comprometimento

Atribua uma nota de 0 a 5 quanto ao que representa o seu comprometimento

1	Eu me sinto a vontade no meu ambiente de trabalho	0	1	2	3	4	5
2	Eu sinto um forte senso de integração com esta instituição	0	1	2	3	4	5
3	Eu seria muito feliz em me dedicar a setor onde estou atualmente lotado (a) até minha aposentadoria	0	1	2	3	4	5
4	A Instituição onde trabalho tem um enorme significado para mim	0	1	2	3	4	5
5	Eu me sinto emocionalmente vinculado (a) a Instituição	0	1	2	3	4	5
6	Eu realmente sinto os problemas da Instituição como se fossem meus	0	1	2	3	4	5
7	A Instituição merece minha lealdade	0	1	2	3	4	5
8	Eu me sentiria culpado (a) se deixasse a Instituição agora	0	1	2	3	4	5
9	Eu não poderei deixar a Instituição agora pois tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	0	1	2	3	4	5
10	Eu devo muito a Instituição	0	1	2	3	4	5
11	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na Instituição	0	1	2	3	4	5
12	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar a Instituição seria a escassez de alternativas imediatas	0	1	2	3	4	5
13	Eu penso que teria poucas oportunidades alternativas se deixasse a Instituição	0	1	2	3	4	5
14	Se eu decidisse sair da Instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada / confusa.	0	1	2	3	4	5
15	Na situação atual, permanecer na Instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0	1	2	3	4	5
16	Se eu já não tivesse dado tanto de mim na Instituição, eu poderia considerar fazer outras atividades / trabalhar em outros lugares.	0	1	2	3	4	5
17	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a Instituição agora.	0	1	2	3	4	5