Gestão Universitária
Estudos sobre a UnB

Volume 1

Gestão Universitária

Estudos sobre a UnB

Volume 1

César Augusto Tibúrcio Silva
Nair Aguiar-Miranda
(Organizadores)

EDITORA UnB

Universidade de Brasília
Editora Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Ciência da Informação e Documentação (Face)

2011

Equipe editorial

Editoras de publicações Nathalie Letouzé Moreira, Regina Marques
Coordenação de produção gráfica Marcus Polo Rocha Duarte
Coordenação de revisão Ramiro Galas Pedrosa
Normalização Welma Pereira Batista
Revisão Mary Angotti e Olavo Mesquita de Carvalho
Emendas Liane Matsumoto e Rebeca Guedes Mesquita
Elaboração de resumos Rosana Aparecida Silva
Diagramação e projeto gráfico Mauro Pereira Bento
Supervisão gráfica Elmano Rodrigues Pinheiro e Luiz A. R. Ribeiro

Impresso no Brasil
Direitos exclusivos para esta edição:
Editora Universidade de Brasília
SCS, quadra 2, bloco C, nº 78, edifício OK,
2º andar, CEP 70302-907, Brasília, DF
Telefone: (61) 3035-4200
Fax (61) 3035-4230
Site: www.editora.unb.br
E-mail: contato@editora.unb.br

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de Brasília

G393u Gestão universitária : estudos sobre a UnB / César Augusto Tibúrcio Silva e Nair Aguiar-Miranda, organizadores. _ Brasília : Editora Universidade de Brasília, 2011.
2 v. ; 22 cm.

ISBN 978-85-230-1286-1 (v. 1)

1. Gestão. 2. Universidade. 3. Ensino superior. I. Silva, César Augusto Tibúrcio. II. Miranda, Nair Aguiar.

CDU 378.4

Agradecimentos

Este livro apresenta resultados dos trabalhos de conclusão dos alunos do Curso de Especialização em Gestão Universitária da Universidade de Brasília. Sua publicação decorre do esforço conjunto de várias pessoas, cujo empenho e dedicação tornaram possível o surgimento da primeira obra coletiva de autoria de servidores técnicos administrativos da universidade.

A publicação do livro reflete a importância atribuída pela Reitoria e pela Editora UnB à divulgação de estudos sobre a universidade feitos por seus próprios técnicos, orientados por docentes da instituição. Esperamos que os trabalhos aqui contidos possam contribuir para o autoconhecimento e para o desenvolvimento da universidade.

Deixamos expressos nossos agradecimentos aos integrantes do corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Departamento de Administração e da Faculdade de Direito, que ministraram as disciplinas e orientaram a elaboração das monografias.

Lembramos ainda o papel fundamental de Rosana Aparecida Silva na elaboração dos resumos das monografias e de Regina Marques na viabilização do lançamento deste volume.

Cabe destacar também a participação importante de Vera Lúcia Cavalcanti Correa de Oliveira como assistente editorial, acumulando

essa atividade com suas múltiplas tarefas como Secretária do Curso de Especialização.

Finalmente, os nossos agradecimentos à equipe de revisão e editoração da EDU pelo apoio no lançamento desta obra que retrata, em última instância, a preocupação de várias equipes de gestores da universidade na construção de um projeto de desenvolvimento institucional embasado no investimento na formação dos servidores e, portanto, na ampliação do capital intelectual da Universidade de Brasília.

Os organizadores

Sumário

Corpo Docente

Professor César Augusto Tibúrcio Silva. Coordena o curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. É bolsista de produtividade em Pesquisa do CNPq – Nível 2. Possui graduação em Administração pela Universidade de Brasília (1983) e graduação em Contabilidade pela Unieuro (2006), mestrado em Administração pela Universidade de Brasília (1988) e doutorado em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (1996). Atualmente é professor titular da UnB, atuando no mestrado e no doutorado de Contabilidade. É diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (Face) da UnB. Possui livros, artigos e trabalhos em congressos nos seguintes temas: mensuração contábil, finanças de empresas, demonstrações contábeis, avaliação de empresas e custos no setor público. Ministrou a disciplina Gestão Financeira Aplicada no Curso de Desenvolvimento Gerencial.

Professor Gileno Fernandes Marcelino. É professor associado da Universidade de Brasília e professor visitante da Northwestern University, tem graduação em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública – EBAP/FGV. Mestrado e doutorado em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA/USP. É pós-doutor pela J. L. Kellogg Graduate School of Management – Northwestern University (Chicago, Illinois, EUA). Possui também trinta anos de experiência como professor

e pesquisador nos campos de administração pública e empresas, gestão de ciência e tecnologia e gestão da cultura e 25 anos de experiência como consultor e instrutor de planejamento estratégico facilitando seminários e *workshops* e coordenando mais de sessenta processos de planejamento estratégico. Ministrou a disciplina Planejamento, Administração e Gestão no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Catarina Cecília Odelius. Possui graduação em Administração de Empresas – Faculdades Metropolitanas Unidas (1982), mestrado em Psicologia da Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (1992) e doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília (2002). Atualmente é professora adjunta da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de gestão de pessoas e psicologia do trabalho, tendo implementado políticas de gestão de pessoas em organizações públicas e privadas de diferentes portes e desenvolvido, mais recentemente, pesquisas a respeito de aspectos que influenciam as políticas e as práticas de gestão de pessoas, em especial: competências, remuneração, treinamento e avaliação de desempenho. Atualmente participa de grupos de pesquisa focados em aprendizagem em organizações, inovações e redes sociais. Ministrou a disciplina Gestão de Pessoas no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Fátima Bruno de Faria. É bacharel em Psicologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1978), graduada em Formação em Psicólogo pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1979), mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1996) e doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004). É professora adjunta na Universidade de Brasília, no Departamento de Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), em cursos de especialização, de mestrado e de doutorado. Coordenadora do curso de graduação (diurno) no Departamento de Administração da Face/UnB. Coordenadora do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas (UnB/PPGA – turmas 1 e 3). Coordena grupo de pesquisa sobre criatividade e inovação nas organizações. Experiência como coordenadora acadêmica do

Centro de Educação a Distância (Cead/UnB). Tem publicações relacionadas aos seguintes temas: criatividade e inovação nas organizações, metodologia de pesquisa, gestão de pessoas por competências. Ministrou a disciplina Métodos de Pesquisa em Organizações no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Loussia Penha Musse Felix. Ministrou a disciplina Direito Aplicado ao Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Graduou-se em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis (1982), tem mestrado em Ciências Jurídicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (1988) e doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (1997). É professora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, nível adjunto – (ingresso em agosto de 1995), tendo coordenado a graduação entre 1997 e 1999. Suas áreas de interesse acadêmico mais direto são teoria geral do direito, direitos humanos, ensino jurídico, educação em direito, teoria crítica do direito, estrutura, avaliação e reforma do ensino superior. É coordenadora latino-americana na área de Direito do Projeto Alfa-Tuning (Comissão Europeia). Participa desde 1991 de diversas comissões da OAB e do MEC destinadas a formular, a implementar e a fomentar políticas de avaliação e qualificação do ensino jurídico no Brasil (níveis de graduação e pós-graduação).

Professor James Giacomoni. Ministrou a disciplina Contabilidade Pública no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Maria (1967) e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992). Atualmente é professor da Universidade de Brasília e consultor do Conselho Nacional de Secretários de Educação. Tem experiência na área da administração pública, com ênfase em gestão e finanças governamentais, atuando principalmente nos seguintes temas: teoria orçamentária, gestão governamental, planejamento governamental, plano plurianual, lei de responsabilidade fiscal, orçamento-programa e controle e avaliação da gestão governamental.

Professor Mamede Said Maia Filho. Ministrou a disciplina Direito Administrativo Aplicado no Curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial. Possui graduação em Direito pela Universidade de Brasília (1985) e mestrado em Direito pela mesma instituição (2002). É professor assistente da Universidade de Brasília e coordenador do seu Núcleo de Prática Jurídica. Tem experiência na área de direito público, com ênfase em direito constitucional e direito administrativo, e atua em inúmeros atividades de extensão. Trabalha com educação a distância e é atualmente o coordenador do Curso de Especialização a Distância em Direito Processual Tributário que o Centro de Educação a Distância (Cead/UnB) desenvolve em parceria com a Esaf. Coordena ainda o curso de Especialização em Direito Constitucional Eleitoral que a Faculdade de Direito da UnB desenvolve juntamente com a Escola Judiciária do Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal.

Professor Marcelo Aida. Contador pela Universidade de Brasília. Mestre em Administração pelo PPGA. Trabalha com contabilidade pública. Foi professor da disciplina de Contabilidade Pública, em conjunto com o professor James Giacomoni.

Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira. Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília (1994), especialização em Comércio e Finanças Internacionais pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1995), mestrado em Administração pelo Fundação Getulio Vargas – RJ (1998) e doutorado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas – SP (2004). Atualmente é professor adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em estudos organizacionais. Ministrou a disciplina Trabalho, Gestão e Subjetividade no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Miramar Ramos Maia Vargas. É doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (2004); mestre em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília (1997); especialista em Educação

a Distância pela Universidade Católica de Brasília (2000); administradora pela Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal (1981); professora colaboradora da Universidade de Brasília no Programa de Pós-Graduação em Administração; professora da FGV e do Iesb. Coordenadora da pós-graduação em Educação Fiscal e Cidadania da Esaf. Possui trabalhos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de administração e de psicologia social e do trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: educação a distância; universidade corporativa; comportamento organizacional. Ministrou a disciplina Comportamento Organizacional no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Professora Marisa Cardoso Trindade. Possui graduação em Pedagogia pela Universidade Federal Fluminense (1978), mestrado em Educação pela Universidade de Brasília (1993) e doutorado em Sciences de l'Education – Universite de Caen (2004). É técnica em assuntos educacionais da Universidade de Brasília, onde exerceu a função de coordenadora de desenvolvimento humano. Foi coordenadora do curso de Formação e Desenvolvimento Gerencial oferecido pela SRH/UnB aos gerentes da instituição. Tem experiência na área de Educação, com ênfase em tópicos específicos de educação superior, atuando principalmente nos seguintes temas: educação brasileira; democracia e gestão universitária; política, planejamento e decisão na gestão da educação; administração universitária. Ministrou a disciplina Introdução à Gestão do Ensino Superior no curso de Especialização em Desenvolvimento Gerencial.

Parte I - Gestão de Pessoas

Comprometimento organizacional dos trabalhadores da Biblioteca Central da Universidade de Brasília

Célia Regina Silva
Lina Akyio Nemoto Yamaguti

Introdução

O termo comprometimento, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), é largamente utilizado de modo popular, quando alguém refere-se ao relacionamento de uma pessoa com outra e com grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa ação ou ato de comprometer-se, e esse ato revela a ideia de obrigar por compromisso. O relacionamento no qual existe comprometimento, representa uma interação social com base em obrigação ou em promessas mais ou menos solenes entre as partes.

Na concepção de Bastos (1992), a busca pela produtividade e qualidade faz novas perspectivas surgirem para lidar com o indivíduo e indica que as inovações tecnológicas frustram-se ou perdem sua força. Isso ocorre caso a organização não disponha de trabalhador efetivamente comprometido e que não encontre condições de autorrealização e crescimento no trabalho.

Brandão e Bastos (1993) lembram que, de maneira geral, o servidor público tem sido historicamente responsabilizado pelo mau desempenho do aparelho administrativo do Estado. Ademais, fatores como o clientelismo, o patrimonialismo e o paternalismo, que se tornaram marcas registradas de nascimento da administração pública brasileira, ajudaram a cristalizar imagens de desqualificação, de ociosidade, de incompetência, de descompromisso e de outras, como os componentes da representação social desse servidor.

Os recursos humanos na administração pública não receberam a atenção necessária e, apesar das inúmeras iniciativas de reforma conduzidas nos últimos anos, nunca houve condições efetivas para a implantação de política adequada de recursos humanos no serviço público (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

Além das transformações ambientais, as empresas públicas possuem características intrínsecas que propiciam, muitas vezes, situações constrangedoras frente aos seus servidores, tais como, baixa remuneração, descontinuidade administrativa e o subaproveitamento dos servidores. Atualmente, com a busca da produtividade e, principalmente, de melhor desempenho, a administração pública posiciona-se em uma realidade de sobreviver ao caos da ineficiência. Assim, os interesses voltam-se para a área de recursos humanos, um dos seus pontos mais críticos (PEREIRA; OLIVEIRA, 2000).

Nesse quadro geral da administração pública, incluem-se as universidades públicas. Segundo Brandão e Bastos (1993), a estrutura tradicional que caracterizou o surgimento das universidades (aglomerado de instituições antes isoladas) sofreu o impacto e as pressões do desenvolvimento científico e tecnológico, o que incoporou à universidade especificidade intrínsica e complexidade elevada.

Essa especificidade, afirmam Brandão e Bastos (1993), requer modelos administrativos adequados e corpo de servidores capaz de contribuir para a realização dos objetivos complexos que a organização mantém. As universidades, em geral, adotam o modelo burocrático, excessivamente formalizado e centralizado, o qual torna difícil reter o pessoal qualificado, em função da baixa remuneração, especialmente para funções técnicas científicas, assessoria e direção. Segundo Campos (1990 apud BRANDÃO; BASTOS, 1993), o problema reside no fato de a universidade ser incapaz de estimular seus servidores a continuarem como bons empregados, o que pode levar às deficiências no desempenho.

Pereira e Oliveira (2000) lembram que, tendo em vista essa realidade, é necessário dispor de servidores mais envolvidos e comprometidos com a instituição em que trabalham.

As instituições públicas de pesquisa, de acordo com Borges-An-drade, Guimarães e Afanasieff (1990), precisam contar com empregados comprometidos que, além de permanecerem na instituição, poderiam defendê-la com mais disposição contra ameaças externas e internas. Os autores defendem também que os servidores devem colaborar fortemente para o alcance de seus objetivos e a manutenção de seus valores, incluindo-se nestes a defesa da crença na importância da ciência e da tecnologia.

Para Borges-Andrade, Guimarães e Afanasieff (1990), estudar o comprometimento nas instituições públicas é relevante, pois estas são financiadas com recursos públicos e suas atividades visam ao bem comum. Assim, é importante identificar quais são as condições que favorecem o comprometimento dos servidores de tais instituições, e implementá-las para que os investimentos feitos retornem para a sociedade.

Observa-se, assim, que a necessidade desse estudo perpassa todos os tipos de instituições, privadas ou públicas, de trabalho ou acadêmicas. No caso específico das instituições acadêmicas, observa-se que também é muito importante ter a segurança do comprometimento das pessoas que trabalham nas diferentes unidades, de forma a assegurar a oferta de um serviço de atendimento de melhor qualidade ao público-alvo: os alunos.

Com base nessa constatação, este trabalho propôs estudar o seguinte problema de pesquisa: "Qual o nível de comprometimento organizacional dos servidores e contratados da biblioteca de uma instituição federal de ensino"?

Para responder a essa questão, buscou-se identificar o nível de comprometimento dos servidores da biblioteca de instituição federal de ensino superior, analisar as bases conceituais do comprometimento no trabalho, identificar o nível de comprometimento organizacional das pessoas que trabalham na biblioteca e investigar possíveis relações

existentes entre o comprometimento organizacional e as variáveis demográficas dos sujeitos que trabalham na biblioteca.

Os vínculos indivíduo-organização, quando bem construídos e administrados, tendem a produzir desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade. A outra constatação concerne à natureza desses vínculos. Parece exemplificado que os vínculos gerados na relação indivíduo-organização são oriundos de crenças e afetos desenvolvidos pelos empregados e dirigidos à organização, antropomorfisicamente. Conforme esse enfoque, a geração dos vínculos dá-se em uma perspectiva de troca, na qual a organização fornece subsídios em forma de incentivos econômicos e sociais, e o retorno é a contribuição dos empregados em forma de desempenho e compromisso, de forma que tais vínculos estariam diretamente relacionados às políticas globais das organizações (SIQUEIRA; GOMIDE JUNIOR, 2004).

As crenças e afetos dirigidos à organização, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), têm relação direta com políticas organizacionais com base em preceitos objetivos, éticos e, sobretudo, conhecidos. O comprometimento com a organização, a satisfação no trabalho e os comportamentos que excedam os formalmente estabelecidos nos contratos têm origem no conhecimento, por parte dos empregados, das políticas às quais estão submetidos. Não basta a organização possuir critérios de salários, promoções ou demissões. É preciso que os empregados tenham conhecimento desses critérios, por meio de comunicações precisas e objetivas da direção das empresas. As políticas claras de seleção de pessoal, a avaliação de desempenho e os programas de compensação têm impacto positivo no bem-estar do empregado, com consequentes reflexos em seu desempenho e em seu desejo de permanecer na organização.

Brandão e Bastos (1993) indicam a importância do estudo e da compreensão do fenômeno comprometimento nas universidades públicas, tão intensamente questionadas em seu desempenho. Estas, quando atacadas quanto ao seu papel social, poderiam gerar medidas que, ao ampliar o

comprometimento de seu corpo de servidores, entre eles os pesquisadores e docentes, resgatassem a imagem de instituição indispensável à comunidade e ao desenvolvimento autônomo do país.

Diante do exposto, a relevância deste estudo está na oportunidade de fornecer aos gestores da biblioteca de instituição federal de ensino subsídios importantes sobre o nível de comprometimento das pessoas que trabalham na instituição. Esses subsídios poderão contribuir para a melhoria dos serviços oferecidos.

O trabalho está organizado em seções: a primeira faz breve revisão de literatura sobre comprometimento organizacional, e discorre sobre as bases conceituais do fenômeno ao apresentar algumas pesquisas brasileiras realizadas sobre o tema; na segunda seção, foram descritos os aspectos metodológicos da pesquisa; na terceira, é feita a apresentação e discussão dos resultados encontrados e; por último, a conclusão do trabalho.

Comprometimento no trabalho: bases conceituais

Bastos (1992) relata que a Psicologia Organizacional é uma área que se preocupa em compreender os fatores determinantes do desempenho humano no trabalho. Para tanto, múltiplos conceitos psicológicos foram desenvolvidos para descrever características individuais preditivas de diferenças no desempenho. Satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento organizacional são tradições de pesquisa que estão inseridas nessa área.

De acordo com Brandão e Bastos (1993), de todas as características individuais de impacto no desempenho, investigadas com maior intensidade a partir dos anos 1970, está o construto do comprometimento organizacional.

Bastos (1994) afirma que, a partir dos anos 1980, assume relevância no campo a pesquisa sobre comprometimento do indivíduo com seu

trabalho, tema este que sempre esteve presente por meio de múltiplos conceitos e termos. O conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, ao integrar subárea denominada de *atitudes ante o trabalho*.

O comprometimento organizacional supera temas como satisfação e motivação no trabalho que se caracterizam por serem mais instáveis, centrados no trabalho e com foco somente no indivíduo e terem menor poder preditivo. No entanto, o comprometimento representa vínculo mais duradouro do empregado, possui múltiplos focos e estuda não apenas o indivíduo, mas também o contexto em que ele está inserido (BASTOS, 1994).

Segundo Bastos (1994), os múltiplos significados estão associados ao uso do conceito comprometimento na linguagem cotidiana e, no caso da língua portuguesa, dois principais eixos de significados podem ser encontrados: o primeiro eixo associa o conceito de comprometimento à ideia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de determinado objetivo; por exemplo, ao afirmar que o comportamento de indivíduo comprometeu o clima do grupo de trabalho.

O segundo eixo refere-se às noções de engajamento, dispôr-se junto, de agregamento e de envolvimento. Nesse caso, a ideia de comprometimento como "adesão" ou "forte vinculação" a algo aparece em sentenças como: "ele é bastante comprometido com as suas tarefas".

De acordo com a literatura, o comprometimento organizacional é definido como a identificação e o envolvimento do empregado com uma determinada organização, englobando três conceitos básicos: 1) desejo de permanecer como membro da organização; 2) vontade de despender altos níveis de esforços em nome da organização; e 3) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização.

Na visão de Bastos (2004), a maioria dos estudiosos tem ideia do comprometimento organizacional como forma de laço psicológico entre

a pessoa e a organização. Mesmo ao se tratar de tomar a organização como fonte de vínculo, existe pouca concordância quanto ao significado do termo.

Entretanto, Bastos (2004) esclarece que, apesar de existirem várias definições para o comprometimento organizacional, há componente comum entre elas: a visão do comprometimento do empregado no sentido de apego à organização de trabalho. Assim, ele é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. Portanto, comprometimento organizacional é algo além de uma mera lealdade passiva. Indica que os indivíduos estão dispostos a oferecer seu melhor para contribuir com o bem-estar da organização. Além disso, o comprometimento é algo que pode começar antes de o empregado entrar na organização, e vai do início até o fim da carreira do indivíduo.

Bastos (1994) esclarece que isso tem sido feito com base em duas dimensões que vêm sendo discriminadas como os focos e as bases do comprometimento. Com relação aos focos, o autor indica que há multiplicidade deles, como, por exemplo: a organização, a carreira e o sindicato, todos constituídos em suas linhas de investigação. Em cada um, especialmente a organização e o sindicato, existem abordagens diferenciadas quanto às bases, à natureza ou aos motivos que levam ao comprometimento.

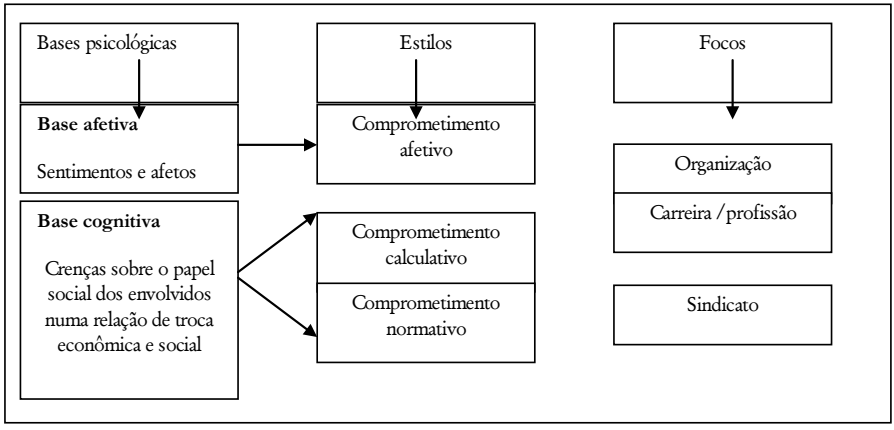
Bastos (1994) define "foco" "como partes do ambiente social – ou seja, qualquer porção do espaço vital da pessoa com a qual ela interage (a instituição, o grupo de trabalho, o equipamento, o local, o sindicato, as tarefas etc.)". "Base" seria a reação do indivíduo em múltiplas dimensões: intelectuais (avaliação, julgamento), emocionais e comportamentais.

Com relação ao comprometimento com a carreira, Bastos (1992) explica que ele está associado a perspectiva de ajustamento do indivíduo à ocupação escolhida ou à imagem que dela possui. Esse processo de

ajustamento implica critérios, dos quais nascem as noções de hierarquia, de escada ou de sequências de papeis com maiores responsabilidades em uma ocupação. O comprometimento envolve dedicação ao trabalho e aspirações na carreira.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) esclarecem que, atualmente, é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva. A Figura 1 ilustra as bases psicológicas, os estilos e os focos de comprometimento:

Figura 1 - Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento



Fonte: Siqueira e Gomide Júnior (2004).

Na visão de Siqueira e Gomide Júnior (2004), a percepção de demandas conflitantes e de orientações ambíguas para executar tarefas são elementos do ambiente organizacional capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho. Como consequência dessas divergências, surgiu na literatura diversas concepções de comprometimento organizacional das quais três são as mais aceitas e investigadas: afetiva, calculativa e normativa.

O comprometimento organizacional afetivo é quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, envolve-se com os papéis de trabalho – desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema –, e deseja permanecer trabalhando para ela. Considera-se que foi desenvolvida ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização.

O comprometimento organizacional calculativo seria suscitado pela avaliação positiva de resultados, por parte do indivíduo (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria, etc.) consequentes aos investimentos, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

Comprometimento organizacional normativo se constitui em um conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a organização. Trata-se de um conceito de cognição social, pois nele estão envolvidas crenças relativas a regras que normalizam o convívio social e que são compartilhadas.

Pesquisas brasileiras sobre comprometimento no trabalho

Serão apresentadas, a seguir, algumas pesquisas – conduzidas no Brasil – representativas dos múltiplos focos do comprometimento: organização, carreira e sindicato.

Comprometimento com a organização

Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990) investigaram o nível de comprometimento organizacional dos perfis meio e fim da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Os resultados indicaram que, na administração central, 69% do comprometimento foi explicado por oito variáveis, das quais a mais importante é a "percepção de

oportunidades de crescimento e progresso". Nos centros de pesquisa da empresa, 41% da variação foi explicada por dezesseis variáveis, sendo a "percepção da existência de um sistema de promoção justo" a variável mais relevante. Em relação à ocupação, 39% da variação foi explicada no perfil meio e 43% no perfil fim. O melhor preditor, em ambos os grupos ocupacionais, foi a "percepção de existência de oportunidades de crescimento e progresso".

Brandão e Bastos (1993) desenvolveram pesquisa junto aos servidores técnicos administrativos de universidade pública e contou com 313 servidores de distintos cargos e segmentos. Os resultados revelaram níveis moderadamente elevados de comprometimento, e os produtos das análises de regressão mostraram, com antecedentes mais significativos para explicá-los, a oportunidade de crescimento profissional, a centralidade do trabalho na vida do servidor e a qualidade da supervisão recebida.

Pereira e Oliveira (2000) investigaram o comprometimento afetivo dos servidores da Secretaria da Fazenda da Prefeitura de Viçosa (MG). Os resultados indicaram a direção de bom nível de comprometimento por parte dos participantes da pesquisa.

Siqueira (2001) conduziu pesquisa para investigar evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras de comprometimento – afetivo, calculativo e normativo –, ao analisar a estrutura fatorial dos seus itens e suas relações particulares com três critérios de comportamento organizacional: satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e intenção de rotatividade. A pesquisa foi realizada com 217 trabalhadores de empresas públicas e particulares sediadas em São Paulo, os resultados mostraram que as três escalas de comprometimento organizacional usadas (afetivo, calculativo e normativo) possuem boa validade científica, comprovada pelas análises estatísticas realizadas. Indicou-se também a existência de correlações significativas entre o comprometimento e os outros três critérios estudados (satisfação no

trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e intenção de rotatividade).

Comprometimento com a carreira e com a organização

Oliveira, Lima e Borges-Andrade (1999) pesquisaram a existência de relações entre construtos psicológicos referentes ao comprometimento organizacional com a carreira e com a produtividade científica de pesquisadores brasileiros. Na investigação, foi utilizado um modelo teórico formado por três grupos de variáveis antecedentes, a saber: psicológicas, pessoais e funcionais e pela variável critério de produção científica. Dentre os resultados, destacam-se o maior comprometimento com a carreira escolhida e a verificação de existência de relações entre o comprometimento organizacional e a publicação de artigo no Brasil e a formação de mestres. Constatou-se também que os pesquisadores mais comprometidos com a carreira foram os que, no período analisado (1992/1996), dedicaram-se à publicação de livros como editores. Os melhores preditores de produtividade científica foram as variáveis associadas à senioridade, incluindo-se, entre outros, a idade, o tempo de serviço e o tempo de titulação.

Pesquisa efetuada por Bastos (1994) identificou padrões de comprometimento ante a organização e a profissão (carreira), e possíveis antecedentes pessoais e do contexto de trabalho. O estudo envolveu 42 organizações; na sua maioria, empresas industriais de médio e grande porte, com participação de 1.678 trabalhadores. Foram identificados quatro padrões de comprometimento: duplo comprometimento (32,06%), comprometimento unilateral com a organização (28,72%), duplo descompromisso (20,86%) e comprometimento unilateral com a profissão (18,36%). Os grupos com diferentes padrões diferiram significativamente nas avaliações que fizeram de alguns aspectos organizacionais. Os resultados fortaleceram a hipótese de que a relação conciliação-conflito entre os dois focos é mediada pelo nível em que a

ocupação é compatível com a vocação pessoal e o em que o indivíduo encontra, na organização, suporte à realização profissional.

Comprometimento com o sindicato

Vargas (1997) efetuou pesquisa para investigar o nível de comprometimento dos empregados com o sindicato da Embrapa. Participaram da pesquisa a amostra de 1.013 funcionários, selecionados aleatoriamente. Os resultados indicaram posição de neutralidade quanto à existência de comprometimento sindical por parte dos empregados. Segundo a autora, um dos motivos para essa posição de neutralidade seria o fato de que, embora registre altos índices de filiação, o sindicato dos funcionários da Embrapa ainda não havia conseguido consolidar seu papel de grande agente representativo dos interesses de todos os empregados da organização.

Tipo de estudo

O estudo realizado foi do tipo descritivo e aplicado e quanto aos meios, bibliográfico e de campo. Realizado na Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília (UnB), fundada em 1962, a qual tem como missão atender aos diversos órgãos da instituição.

Até meados de 1998, a biblioteca funcionava 24 horas diárias; porém, com os pedidos de aposentadorias e exonerações e a não reposição da força de trabalho, o horário foi alterado para: segunda à sexta-feira das 7h. às 23h45., sábados, domingos e feriados de 8h às 18h.

Até 1988, a BCE contava com quadro técnico administrativo suficiente para atender as demandas do serviço. Porém, após o Regime Jurídico Único, os servidores da UnB foram atingidos com a isonomia salarial, causando total desequilíbrio dos salários que, antes, eram altamente competitivos. Em razão disso, e agravado pelas políticas do governo Collor e Fernando Henrique Cardoso, houve grande evasão de servidores, sem reposição de mão de obra.

A BCE, atualmente, funciona com quadro defasado de bibliotecários e pessoal de apoio. Para minimizar a situação, utiliza-se de mão de obra terceirizada e funcionários bolsistas, para que todas as demandas possam ser viabilizadas.

Participantes da pesquisa

A pesquisa envolveu todos os servidores, prestadores de serviço e estagiários que trabalham na BCE, perfazendo um total de 178 sujeitos. Desse quantitativo, 98 são do quadro efetivo da UnB, 39 são prestadores de serviços e 41 são estagiários.

Da população total, 107 sujeitos responderam ao questionário de pesquisa, mas quatro questionários foram desconsiderados, pois foram respondidos inadequadamente. Assim, o quantitativo final dos sujeitos da pesquisa foi 103, cujo perfil é apresentado a seguir.

A maior parte dos participantes (57,3%) pertence ao sexo feminino, e os homens formaram 42,7% do quantitativo geral. O nível de escolaridade dos 103 participantes da pesquisa varia de fundamental incompleto até mestrado completo. Do quantitativo de sujeitos, o maior percentual (30,1%) foi de pessoas que têm o superior incompleto. Os níveis fundamental incompleto e mestrado incompleto apresentaram o menor percentual de respondentes (1,0%).

Em relação à faixa etária, verifica-se que o maior percentual (30,1%) de entrevistados está na faixa etária compreendida entre 41 a 50 anos, e o menor percentual (5,8%) é de pessoas mais jovens, com menos de vinte anos. Os entrevistados de 20 a 30 anos atingiram 28,2%, de 31 a 40 anos, 17,5%, e os de 51 a 60 anos correspondem a 18,4%.

Na totalidade, 60% são empregados do quadro efetivo, 17% prestadores de serviços e 23% são estagiários.

Mais da metade dos participantes (52%) possui mais de dez anos de serviço na UnB. O menor percentual (9%) refere-se às pessoas que possuem

entre seis e dez anos. Esses dados mostram que a BCE dispõe de funcionários mais antigos, com vários anos de trabalho dedicados à instituição.

Com relação à ocupação de cargos de chefia, a pesquisa indica que, dos 103 participantes, 10 (9,7%) exercem essa função na BCE.

Questionário de "Comprometimento no trabalho"

O instrumento utilizado na pesquisa foi versão reduzida do questionário de "Comprometimento no trabalho", adaptado e validado por Bastos (1992). Este questionário tomou por base a versão original *Organizational Commitment Questionnaire* de autoria de um grupo de pesquisadores estadunidenses.

Nessa pesquisa, optou-se por usar apenas a parte do questionário que mensura o fator "Comprometimento organizacional", formado por nove itens. Os itens foram respondidos com base em escala do tipo "Likert", de sete pontos, com variação de "Discordo plenamente" a "Concordo plenamente" com as afirmações feitas. Aos nove itens do instrumento foram acrescidas mais algumas questões para levantar-se os dados demográficos dos sujeitos participantes da pesquisa.

Os instrumentos foram entregues pessoalmente pelas pesquisadoras, a todos os participantes da pesquisa, com a orientação de que fossem respondidos em um prazo máximo de 24 horas e colocados em urna disponibilizada na Secretaria da Biblioteca Central, situada no subsolo 1 do edifício.

Os dados coletados foram analisados utilizando-se o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Foram feitas análises estatísticas descritivas dos dados (média, desvio padrão e frequência), bem como análises de correlação.

Resultados Encontrados

Para atender o objetivo geral da pesquisa (identificar o nível de comprometimento dos trabalhadores da BCE), foram estabelecidos três objetivos específicos: 1) analisar as bases conceituais do comprometimento

no trabalho (atendido no capítulo 1); 2) identificar o nível de comprometimento organizacional das pessoas que trabalham na biblioteca central; e 3) investigar possíveis relações existentes entre o comprometimento organizacional e as variáveis demográficas dos sujeitos que trabalham na BCE. Os resultados concernentes aos últimos dois objetivos específicos serão apresentados e discutidos a seguir.

Nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores da BCE

Para mensurar o comprometimento organizacional dos trabalhadores da BCE da UnB foi utilizado instrumento adaptado por Bastos (1992), cuja validação estatística mostrou que os noves itens do instrumento formam estrutura unifatorial denominada "Comprometimento organizacional". Utilizou-se por meio do instrumento escala "Lickert" com a seguinte pontuação: 1 = discordo plenamente; 2 = discordo muito; 3 = discordo; 4 = nem concordo, nem discordo; 5 = concordo; 6 = concordo muito; e 7 = concordo plenamente.

Para a adequada compreensão dos dados apresentados são utilizados, para caracterizá-los, os escores médios da medida de comprometimento organizacional, cuja escala varia de 1 a 7 pontos. Foi utilizada também para facilitar a descrição dos resultados, a convenção de Pereira e Oliveira (2000):

- Escores entre 1 e < 3 = indicadores de comprometimento muito baixo
- Escores entre 3 e < 4 = indicadores de comprometimento baixo
- Escores entre 4 e < 5 = indicadores de comprometimento normal
- Escores entre 5 e < 6 = indicadores de comprometimento elevado
- Escores entre 6 até 7 = indicadores de comprometimento muito elevado

Com relação ao desvio padrão, foram adotados os seguintes valores considerados pela literatura: desvio padrão alto > 0,99; desvio padrão baixo < 1,00.

A Tabela 1, a seguir, mostra a média e o desvio padrão das respostas dos participantes da pesquisa com relação ao fator "Comprometimento organizacional":

Tabela 1 - Média e desvio padrão do fator comprometimento organizacional

Fator	Média	Desvio Padrão
Comprometimento organizacional	5,05	1,03

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 1 mostram que a média das respostas aos itens que formavam o fator "Comprometimento organizacional" foi de 5,05 e a média corresponde ao ponto 5 da escala do instrumento, o que indica concordância com as afirmativas feitas com relação ao fator comprometimento organizacional. De acordo com a convenção adotada por Pereira e Oliveira (2000), este resultado sinaliza que os trabalhadores da BCE da UnB apresentam nível de comprometimento elevado. O desvio padrão de 1,03, considerado alto, mostra que houve pouca homogeneidade com relação às respostas dadas pelos participantes da pesquisa aos itens do instrumento.

Melhor compreensão sobre a obtenção da média e desvio padrão do fator Comprometimento organizacional é feita ao se analisar médias e desvios padrões de cada um dos itens que formam esse fator. A Tabela 2 apresenta esses dados:

Tabela 2 - Média e desvio padrão dos itens do instrumento

Descrição abreviada do item	Média	Desvio Padrão
Q.1 Referência à instituição como ótimo local de trabalho	5,1	1,47
Q.2 Sentimento de pouca lealdade com a instituição (invertida)	5,44	1,58
Q.3 Empregado e instituição com valores similares	4,44	1,47
Q.4 Orgulho em pertencer à instituição	5,28	1,42
Q.5 A instituição inspira o empregado a trabalhar melhor	4,88	1,57
Q.6 Contentamento por ter escolhido a instituição	4,89	1,53
Q.7 Interesse pelo destino da instituição	5,74	1,13
Q.8 Referência à instituição como ótimo local de trabalho	3,85	1,64
Q.9 Considera um erro trabalhar na instituição (invertida)	5,86	1,29

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 2 mostram que o item com média mais alta, 5,86, foi o que se referia à questão de "considerar um erro trabalhar na instituição". Esse item expressava posição negativa; portanto, ele precisou ser invertido na análise estatística para acompanhar a positividade dos outros itens da escala. Assim, a média encontrada, que se posicionou entre os pontos 5 (concordo) e 6 (concordo muito) da escala, significa, na realidade, que as pessoas não consideraram erro ter escolhido a instituição para trabalhar. Observa-se, contudo, que houve discordância entre as respostas dadas pelos sujeitos a esse item, em função do alto valor encontrado para o desvio padrão, que foi de 1,29.

Ainda com relação à Tabela 2, a menor média encontrada, 3,85, foi para o item que assinalava ser a instituição a melhor de todas para se trabalhar. Esse resultado ficou entre os pontos 3 (discordo) e 4 (nem concordo, nem discordo) da escala. O desvio padrão bastante alto, 1,64, revela que houve grande discordância com relação às respostas dadas a esse item. Na realidade, os desvios padrões de todos os itens foram altos, o que evidencia pouca homogeneidade das respostas dadas pelos sujeitos aos nove itens do instrumento.

Relacionamento entre as variáveis

Realizou-se o teste de correlações de Pearson para verificar a existência de correlações bivariadas significativas entre as variáveis demográficas e a variável "Comprometimento organizacional", com vista a atender ao terceiro objetivo específico estabelecido para a pesquisa. A Tabela 3 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 3 - Resultados do teste de Correlações de Pearson

Variáveis Demográficas	Comprometimento Organizacional
Gênero	0,158
Escolaridade	0,05
Faixa etária	0,181
Vínculo de trabalho	-0,147
Tempo de serviço	0,042
Cargo de chefia	-0,253**

Fonte: Dados da pesquisa.
*p < 0,05; ** p < 0,01

Os dados da Tabela 3 indicam que houve correlação significativa apenas entre o fator "Comprometimento organizacional" e a variável demográfica "chefia". A correlação foi negativa, -0,253**, o que indica que os indivíduos que ocupam cargos de chefia na Biblioteca Central são os que se mostraram mais comprometidos com a organização. Esse resultado guarda certa coerência, uma vez que é esperado dos indivíduos que exercem cargos de chefia nível maior de comprometimento com a organização em que trabalham.

Considerações finais

O estudo identificou o nível de comprometimento dos trabalhadores da Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília, ao utilizar o

instrumento denominado "Comprometimento no trabalho", adaptado por Bastos (1994).

Após breve revisão da literatura sobre o tema, quando foi mostrado a origem do estudo sobre comprometimento, a definição do termo, os diferentes focos e bases e também algumas pesquisas brasileiras realizadas sobre o tema nos últimos anos.

Os resultados encontrados com a aplicação do instrumento de Bastos (1994) indicaram que, na percepção dos participantes da pesquisa, as pessoas que trabalham na BCE mostraram-se comprometidas com a organização. Entretanto, esse nível de comprometimento poderia ser ainda maior. Em uma escala de sete pontos, a média encontrada foi de 5,05.

Investigou-se também a presença de correlações significativas entre o fator "Comprometimento organizacional" e as variáveis demográficas dos participantes da pesquisa, e os resultados mostraram que houve correlação apenas entre "Comprometimento organizacional" e a variável "chefia".

Ressalta-se que os resultados desta pesquisa não podem ser generalizados, mas podem contribuir para o aumento do conhecimento na área, bem como para incentivar a realização de outros estudos que possam aprofundar a análise do comprometimento organizacional das pessoas que trabalham na BCE da UnB. Nesse sentido, recomenda-se a realização de pesquisa qualitativa para complementar e enriquecer os resultados da pesquisa quantitativa realizada.

Referências

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho*: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 294 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

BASTOS, A. V. B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, v. 24, n. 2, p. 29-48, jul./dez. 1992.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 4. p. 29-43, out./dez. 1990.

BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. ; AFANASIEFF, R. S. Qualidade da pesquisa e ambiente organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 61-69, jan./mar. 1990.

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.

OLIVEIRA, M. A. P. S.; LIMA, S. M. V.: BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho e produção cientifica entre pesquisadores brasileiros. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 12-20, 1999.

PEREIRA, L. Z.; OLIVEIRA, R. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo na área de administração pública municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais*... Florianópolis, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. Comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais*...Campinas, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JUNIOR. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C. et al. *Psicologia, organização e trabalho.* Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 301-328.

VARGAS, M. R. M. *O poder nas organizações*: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa. 1997. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1997.