



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

FÁTIMA APARECIDA DE CARVALHO

Fundação Pedro Leopoldo
fatima@dees.ufmg.br

ESTER ELIANE JEUNON

Fundação Pedro Leopoldo
esterjeunon@gmail.com

Agradeço aos servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFMG pela disponibilidade em responder aos questionários da pesquisa



MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Resumo

O presente estudo aborda tema do serviço público, objetivando analisar de que forma se configura a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFMG (EE.UFMG). Neste sentido foi realizada pesquisa descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa. Na pesquisa quantitativa aplicou-se um questionário a cada um dos 146 servidores técnico-administrativos da instituição, caracterizando, assim, uma pesquisa censitária. Este questionário foi dividido em três partes. Na primeira, visou-se um levantamento sociodemográfico dos participantes; na segunda, objetivou-se mensurar a motivação; e na terceira parte, o comprometimento organizacional. A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) foi utilizada na análise dos dados obtidos na terceira parte do questionário, por outro lado, a pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevista com gestores da instituição. Os resultados da pesquisa revelaram que não existe diferença significativa entre os índices higiênicos e os índices motivacionais, quanto ao sexo do servidor e ao seu setor de atuação. No entanto, observaram-se índices motivacionais mais elevados nos servidores com menos tempo de trabalho na instituição. A pesquisa revelou ainda, a existência de alto comprometimento organizacional dos servidores com a instituição, com predominância do componente “obrigação pelo desempenho”.

Palavras-chave: Motivação para o trabalho. Comprometimento Organizacional. Servidor Público.

Abstract

This study addresses issues in the public service: motivation to work and organizational commitment. The goal of this research was to examine how it configures the motivation to work and organizational commitment of the technical and administrative effective staff of the School of Engineering at UFMG. For this purpose a descriptive research under a quantitative and qualitative approach has ben performed. In the quantitative research it has been applied a questionnaire to all 146 technical and administrative institution effective staff, that configures a census research. This questionnaire was divided into three parts, the first one aimed at performing a socio-demographic survey of participants, the second one aimed to measure motivation and the third one aimed at measuring organizational commitment. The Bases Organizational Commitment Scale (EBACO) was used in the analysis of data obtained in the third part of the questionnaire. The qualitative research was conducted through interviews with 08 managers, with open-ended questions structured in an analysis category, thus contemplating the administrative structure of the School of Engineering. The results of the research revealed that there is no relevant difference between the hygiene and motivational indices, related to the staff’s gender and area of work. Nonetheless, it was observed higher motivational indices for staff with shorter duration of employment in the institution. Also, the results shown high organizational commitment of the staff with the institution, with a predominance of the component “Requirementforperformance”.

Keywords: Motivation to work. Organizational Commitment. Public Servant.



1. Introdução

De acordo com Brandão (1991), o servidor público no Brasil é considerado inoperante, ocioso e sem compromisso. Nesse sentido, Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) alertam que as pesquisas sobre comprometimento em instituições públicas são importantes, não apenas pelo interesse acadêmico, mas também por razões práticas. Os autores ainda complementam que se as instituições são financiadas com recursos públicos e suas atividades têm por objetivo o bem comum, é necessário então, identificar quais são as condições que favorecem o comprometimento dos servidores dessas instituições públicas e fazer com que os investimentos feitos nessas instituições tenham retorno para a sociedade. Moraes (1997) enfatiza o baixo nível de envolvimento dos servidores e a precária qualidade dos serviços prestados. Assim, com essa ineficiência, as organizações públicas são geralmente questionadas pela população quanto aos seus objetivos e níveis de desempenho e, com frequência, a respeito do seu papel dentro da realidade social e econômica do país.

Observa-se que têm ocorrido mudanças em relação à área de recursos humanos nas instituições públicas. Entre essas instituições, pode-se citar a Universidade Federal de Minas Gerais, com a criação da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, com políticas que têm demandado esforços na qualificação, capacitação e treinamentos de seus servidores, buscando, assim, melhoria do seu desempenho e, conseqüentemente, mais qualidade dos serviços prestados à população.

Neste relatório, descreve-se a realização de uma pesquisa que teve como objetivo analisar de que forma se configuram a motivação e o comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos efetivos da Escola de Engenharia da UFMG. Nele serão apresentadas as várias etapas do processo da pesquisa bem como seus resultados e conclusões.

2. Referencial Teórico

2.1 Motivação

Nas diversas definições de motivação elaboradas pelos mais diversos pesquisadores, Rothmann e Cooper (2009) relatam que são sempre utilizados termos comuns como “desejos”, “vontades”, “querer”, “alvos”, “objetivos”, “necessidades”, “iniciativas”, “motivos” e “incentivos”. McGregor (1980) completa que essas necessidades são organizadas em níveis de importância. No nível mais baixo de importância estão as necessidades fisiológicas que, quando estão razoavelmente satisfeitas, as necessidades do nível superior seguinte tendem a dominar o comportamento do homem, ou seja, motivá-lo.

Davis e Newstrom (2002) ressaltam que cada indivíduo possui tendência a desenvolver forças motivacionais de acordo com o ambiente cultural no qual vive e isso afeta a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho.

Inúmeras teorias têm sido elaboradas com o objetivo de explicar a motivação do homem para o trabalho. No início, as explicações baseavam-se apenas na dinâmica do empregado e do seu trabalho. Posteriormente, várias teorias foram criadas para tentar esclarecer a complexidade do fenômeno da motivação (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).



Devido ao grande número de teorias sobre motivação, tornou-se necessário um reagrupamento dessas teorias em duas categorias sugeridas por Lévy-Leboer (1999): aquelas que se prendem à descrição do conteúdo das motivações e aquelas que procuram analisar o processo motivacional.

As Teorias de Conteúdo tentam determinar o que motiva as pessoas no trabalho; procuram identificar necessidades, iniciativas e como elas são priorizadas; os tipos de incentivos ou objetivos a serem atingidos de maneira a conseguir satisfação e bom desempenho. Concluindo, essas teorias focam nas causas que motivam os indivíduos (ROTHMANN; COOPER, 2009).

Rothmann e Cooper (2009, p. 48) acentuam que “as teorias de processo da motivação no trabalho enfatizam os processos de pensamento nos quais os indivíduos se engajam quando escolhem entre diferentes caminhos quando tentam satisfazer suas necessidades”. Essas teorias enfatizam os processos que influenciam o modo como o comportamento motivado é canalizado. Nessas teorias supõe-se que os indivíduos decidem conscientemente se irão ou não realizar determinada tarefa.

2.2 Comprometimento

O comprometimento organizacional é definido por Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226) como: “A força relativa da identificação e envolvimento do indivíduo com uma organização particular que se expressa em três dimensões: a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; b) desejo de exercer considerável esforço em benefício da organização; c) forte desejo de se manter como membro da organização”.

Diferentes rótulos foram utilizados por Meyer e Allen (1992, p. 67-68) para aquilo que descreveram como os três componentes do comprometimento: o afetivo, o instrumental e o normativo. Os autores argumentam que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e o normativo como componentes do comprometimento e não como tipos de comprometimento, porque a relação de um empregado com a organização pode refletir graus variáveis de todos os três componentes.

Com o objetivo de preencher essa lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003), em sua tese de doutorado. A EBACO foi criada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação de permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade; e escassez de alternativas. Essa ampliação do número de bases de comprometimento ocorreu a partir de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidências de que estas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente, o que pode ser observado no QUADRO 1, a seguir.



QUADRO 1 – Denominação e definição das bases da EBACO

DENOMINAÇÃO DA BASE	DEFINIÇÃO DA BASE
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.
Afiliativa	Crença de que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidade.
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.
Obrigação de permanecer	Crença de que tem uma obrigação de permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.

Fonte: Cantarelli (2012, p. 69) e Bastos *et al.* (2008, p. 63).

De acordo com Bastos e Lira (1997), pesquisadores têm estudado o comprometimento como uma via de “mão dupla”, o que, em outras palavras, significa analisar o comprometimento como resultado da reciprocidade entre trabalhador e organização, quer seja nas trocas psicológicas, quer seja nas vantagens e benefícios entre as partes. O comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo às organizações, que oferecem suporte para a realização de seus objetivos, seu crescimento e seu desenvolvimento pessoal.

3. Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo realizou-se por meio de pesquisa de campo de natureza descritiva utilizando abordagem quantitativa e qualitativa. Quanto aos meios de investigação, o trabalho é representado por um estudo de caso, pois “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2001, p. 21). A unidade de análise é a Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. A escolha da instituição justifica-se por ser uma das maiores unidades acad micas da UFMG e com maior número de servidores técnico-administrativos.

Nesta pesquisa foram entrevistados 8 (oito) gestores técnico-administrativos, escolhidos de maneira a contemplar a estrutura administrativa da Escola de Engenharia da UFMG.

A pesquisa quantitativa foi realizada com todos os 146 (cento e quarenta e seis) servidores técnico-administrativos efetivos, constantes na listagem fornecida pela Seção de Pessoal da Escola de Engenharia, caracterizando, assim, uma pesquisa censitária.

3.2 Procedimentos para coleta de dados

Visando atingir o objetivo proposto, a pesquisa foi realizada em duas etapas: uma quantitativa e uma qualitativa. O estudo foi devidamente autorizado pela Diretoria da Escola de Engenharia



da UFMG para a coleta de informações no âmbito dessa instituição e também pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG.

Com o objetivo de alcançar o maior número possível de respostas, os questionários foram impressos e entregues pessoalmente pela pesquisadora a cada respondente no seu local de trabalho. Ressalta-se que na página inicial do questionário foi assegurado aos servidores técnico-administrativos o anonimato de todos os respondentes e setores de trabalho, após esclarecimento dos objetivos e finalidade do estudo.

O questionário utilizado na pesquisa é composto de três partes, sendo a primeira referente à pesquisa sociodemográfica dos participantes; a segunda parte composta de 30 (trinta) afirmativas, seguindo uma escala Likert, referentes à motivação; e a terceira parte composta de 28 (vinte e oito) afirmativas, conforme escala Likert, validada segundo o questionário EBACO.

Para a pesquisa qualitativa utilizou-se um roteiro de entrevistas constando perguntas abertas estruturadas em categorias de análise. As entrevistas foram realizadas de forma a garantir a confidencialidade das informações obtidas, não sendo divulgados os nomes dos entrevistados. Foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) Escolha de oito gestores técnico-administrativos, de acordo com a estrutura administrativa da Escola de Engenharia da UFMG, sendo: um gestor de área tecnológica; um gestor de órgão de assessoria da diretoria; um gestor da biblioteca; dois gestores de departamentos acadêmicos (escolhidos os departamentos com maior quantitativo de servidores na área administrativa e técnica); um gestor de seção de apoio administrativo; um gestor de colegiado de graduação e um gestor de colegiado de pós-graduação.
- b) Agendamento pessoal, com esses gestores, para explicação dos objetivos da pesquisa e sua confidencialidade.
- c) Realização da entrevista, de forma individual. As entrevistas foram anotadas manualmente, com o consentimento dos sujeitos, registradas ao longo do encontro para posterior análise.

As entrevistas foram realizadas no mês de outubro de 2013, contemplando questões sobre a percepção dos entrevistados em relação à gestão de pessoas na instituição, aos fatores de motivação para o trabalho e de comprometimento organizacional observados na instituição e no setor de trabalho, bem como à percepção da relação entre motivação e comprometimento. Encerradas as entrevistas, as questões foram organizadas, tabuladas e analisadas de acordo com a soma dos discursos, ou discurso coletivo, proposto por Lefèvre e Lefèvre (2005).

3.3 Procedimentos para análise de dados

Na etapa da pesquisa quantitativa, os questionários preenchidos foram numerados em ordem sequencial. As respostas aos questionários foram usadas para alimentar um banco de dados criado no *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 18.0, que foi utilizado para a análise estatística.

A análise estatística desenvolveu-se com a medição da confiabilidade dos instrumentos que, de acordo com Hair *et al.* (2009), é uma “avaliação do grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável”. Foi realizada a análise fatorial que, conforme Pestana e Gageiro (1998), é um conjunto de técnicas estatísticas buscando explicar a correlação entre as variáveis observáveis,



simplificando os dados por meio da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los, e também a análise descritiva para o construto motivação e para o construto comprometimento, considerando os itens sexo, setor de atuação, posição ocupada e tempo de trabalho na instituição.

A avaliação dos dados levantados sobre comprometimento foi feita por meio de roteiro indicado para a escala EBACO em Bastos *et al.* (2008), sendo calculada a média que os respondentes atribuíram a cada indicador do questionário. Após esse cálculo, essa média foi multiplicada pelo peso estabelecido para cada indicador.

Foi realizado, ainda, estudo das bases dominantes. No construto motivação, utilizou-se o teste de Wilcoxon para verificar se existe diferença significativa entre os índices higiênicos e motivacionais. No construto comprometimento utilizou-se o teste de Friedman para verificar a existência de diferença estatisticamente significativa entre as bases.

Por fim, calculou-se a correlação entre índices higiênicos e o índice de motivação com os índices de cada uma das sete bases do comprometimento. A correlação mede a intensidade da associação entre as variáveis e pode ser medida pelo coeficiente de correlação R de Pearson. Ou, quando os dados não seguem uma distribuição normal, usa-se como alternativa o coeficiente de R de Spearman. Os valores de correlação variam entre -1 e 1, sendo que quanto mais afastado de zero, maior a associação entre as variáveis.

Na pesquisa qualitativa, as entrevistas foram analisadas por meio do discurso do sujeito coletivo (DSC), com levantamento das expressões-chave e das ideias centrais de cada entrevistado, de acordo com Lefèvre e Lefèvre (2005), buscando, dessa forma, conhecer os pontos relevantes do tema da pesquisa, de acordo com a Teoria de Herzberg: natureza da tarefa, crescimento e reconhecimento pessoal e profissional (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959) e de acordo os indicadores de comprometimento organizacional indicados por Meyer, Allen e Smith (1993): afetivo, afiliativo e normativo.

Pode-se definir o DSC da seguinte forma:

Discurso do sujeito coletivo (DSC) é um discurso-síntese redigido na primeira pessoa do singular e composto pelas expressões-chave que têm a mesma ideia central ou ancoragem [...] O objetivo é reconstruir, com pedaços de discursos individuais, como em um quebra-cabeça, tantos discursos-síntese quantos se julgue necessários para expressar uma dada “figura”, ou seja, um dado pensar ou representação social sobre um fenômeno (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005, p. 18-19).

4. Resultados obtidos e análise

A caracterização dos respondentes da pesquisa foi feita por sexo, faixa etária, estado civil, faixa salarial, setor de atuação, posição ocupada na instituição e tempo de trabalho na instituição. Observou-se que o perfil sociodemográfico do servidor técnico-administrativo da Escola de Engenharia predominante é o seguinte: a maioria é do sexo feminino (55,3%), com idade entre 45 e 55 anos (49,2%), casado (52,3%), trabalha na instituição há mais de 15 anos (69,7%), com faixa salarial predominante de dois a cinco salários mínimos (48,5%), atuando no setor administrativo e ocupando posição de nível operacional (85,6%).



Após a realização da análise estatística e também da tabulação e análise das entrevistas, chegou-se aos seguintes resultados:

Com relação a identificação dos fatores de motivação dos servidores técnico-administrativos da EE.UFMG, o questionário aplicado teve como fundamentação teórica a especulação dos fatores motivacionais e higiênicos de Herzberg (1959). De acordo com essa teoria, os fatores motivacionais estão relacionados às necessidades de autorrealização e de estima, enquanto os fatores higiênicos relacionam-se principalmente à satisfação de necessidades de afeto, segurança e fisiológicas. Os fatores higiênicos não têm poder para motivar, entretanto, conseguem apenas evitar insatisfação.

Não foi possível afirmar que existe predominância de fatores higiênicos ou motivacionais em relação a: sexo, posição ocupada, setor de atuação ou tempo de trabalho na instituição. Apurou-se que a alternativa 13 do questionário – “estou satisfeito com meu salário” - que se refere a um fator higiênico, e a alternativa 19 – “tenho oportunidade de participar das decisões importantes na organização” - relativa a um fator motivacional, foram as alternativas com mais alto percentual de discordância.

No entanto, as afirmativas: “Tenho um bom relacionamento com meu chefe”; “sinto-me seguro quanto a minha permanência na instituição”; “tenho higiene no meu local de trabalho”; e “existe um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”, relativas a fatores higiênicos, obtiveram mais de 70% de participantes concordantes. Esse resultado mostra que 70% dos servidores da Escola de Engenharia têm bom relacionamento com a sua chefia, com os colegas e se sentem seguros quanto à sua permanência na instituição. São itens que demonstram, de acordo com a Teoria de Herzberg, satisfação com a necessidade de afeto e segurança. Apenas os fatores “gosto de dar o melhor pela realização do meu serviço, mesmo sem ser solicitado” e “tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na instituição onde trabalho”, que se relacionam a fatores motivacionais também obtiveram o mesmo percentual. Esse resultado demonstra que 70% dos servidores da Escola de Engenharia se esforçam no cumprimento de seu trabalho da melhor maneira possível, mesmo não sendo solicitados, e que reconhecem ter oportunidade para capacitação e qualificação profissional na instituição. A afirmativa de melhor avaliação foi “eu tenho consciência de que no meu trabalho eu tenho direitos e deveres”, que se refere a fatores motivacionais, alcançando 91% da nota total.

Na pesquisa qualitativa, os entrevistados relatam a existência de forte motivação nos seus setores de trabalho, ressaltando o trabalho em equipe, a busca pela qualificação, o feedback e o reconhecimento pela chefia e pela comunidade interna e externa. Alguns gestores admitem a existência de motivação interna, percebida pela busca da capacitação e treinamento.

Em relação à identificação da base e grau de comprometimento organizacional dos servidores da EE-UFGM, verificou-se que nenhum participante discordou da afirmativa 11 - “o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis” - e apenas dois discordaram da afirmativa 10 - “eu tenho obrigação de desempenhar bem minha função na instituição”. A afirmativa 12 - “o empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas” - juntamente com as afirmativas 10 – “eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na instituição” e 11- “o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis”, obtiveram mais da metade da concordância total dos respondentes e também apresentaram a mais alta média (acima de seis). Essas constatações



demonstram que a base predominante de comprometimento na Escola de Engenharia é “obrigação pelo desempenho”.

Essa predominância da base “obrigação pelo desempenho” também foi observada nas entrevistas realizadas, em que houve concordância dos entrevistados de que o cumprimento de prazos no serviço público é fundamental, sendo esse um fator de comprometimento percebido em todos os setores. Esse comportamento de busca pela realização de um bom trabalho reflete a dimensão de sentimento de obrigação pelo desempenho, descrito nas pesquisas de Medeiros (2003).

Houve consenso entre os gestores entrevistados sobre a existência de forte comprometimento no setor de trabalho. Foram mencionadas características como trabalho em equipe, não deixar o trabalho acumular, entre outras. Essas características são reconhecidas por Meyer e Allen (1992) como comprometimento afetivo, grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.

Para todos os entrevistados algumas características ficaram evidentes: “[...] No meu setor trabalhamos em equipe, somos altamente comprometidos, nos ajudamos mutuamente. Assim, o trabalho fica em dia e com qualidade”. Esse comportamento observado pelos entrevistados na maior parte dos setores da Escola de Engenharia consolida um comportamento coerente com o comprometimento afiliativo (sentimento de fazer parte), de acordo com Medeiros (2003). Essa dimensão de “fazer parte” pode ser observada na ideia de fazer parte do grupo e o sentimento de ser considerado um membro da equipe de trabalho. Medeiros (2003) também explica que o comprometimento afiliativo é diferente do afetivo, pois se sentir parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais.

Outros fatores listados pelos entrevistados como “busca de eficiência” e “melhor desempenho” são muito fortes. Nessa busca de eficiência, comportamentos como responsabilidade com as tarefas delegadas, busca de capacitação, atendimento ao público com qualidade, pontualidade e assiduidade são percebidos em todos os setores. Essas características observadas pelos entrevistados em seus setores de trabalho são relatadas por Siqueira e Gomide Júnior (2004) como consequentes aos indivíduos comprometidos afetivamente com a instituição.

Em relação à verificação da relação entre os dois construtos: motivação humana para o trabalho e comprometimento organizacional, foi possível calcular, na análise estatística, a correlação entre índices higiênicos e o índice motivacional, com os índices de cada uma das sete bases de comprometimento (Correlação Ró de Spearman). Concluiu-se que todos os índices de comprometimento têm correlação positiva com os índices de motivação.

Na pesquisa qualitativa, todos os entrevistados manifestaram concordância sobre a existência da relação entre motivação e comprometimento. Os entrevistados acreditam que a motivação é fator determinante para o comprometimento e que quanto maior a motivação, maior o comprometimento.

5. Considerações finais



Em relação à identificação dos fatores de motivação dos servidores técnico-administrativos efetivos da EE.UFMG, pode-se concluir, pela pesquisa, que não existe diferença significativa entre os índices higiênicos e os índices motivacionais. Quanto ao sexo do servidor e ao seu setor de atuação, não houve evidências que mostrem alguma diferença entre os índices.

No que se refere à posição ocupada na instituição, não houve comprovações de diferença nos índices higiênicos. No entanto, os índices motivacionais foram mais baixos nos servidores ocupantes de cargos de nível especializado.

Com relação à identificação da base e o grau de comprometimento organizacional dos servidores técnico-administrativos efetivos, de acordo com a EBACO validada por Medeiros (2003), pode-se concluir que os servidores da Escola de Engenharia da UFMG apresentaram, em primeiro lugar, alto comprometimento de “obrigação pelo desempenho”. Em segundo lugar, manifestaram comprometimentos “linha consistente de atividade”, “afiliativa” e “afetiva”, cujas médias não se diferenciaram muito entre si. Em terceiro lugar, registraram-se “escassez de alternativas” e, em índice mais baixo, “obrigação em permanecer” e “falta de recompensas e oportunidades”.

Não existem evidências amostrais de diferença nos diversos fatores relacionados a sexo. No entanto, em relação ao setor de atuação, o fator “obrigação pelo desempenho” foi bem mais expressivo no setor financeiro do que o planejamento estratégico.

O fator “obrigação pelo desempenho” é menor no nível operacional e maior no nível tático especializado e significativamente mais alto em servidores com “um ano e 11 meses de trabalho do que naqueles com mais de 15 anos de serviço na instituição”. Essa constatação merece uma melhor investigação, podendo ser tema para novas pesquisas.

A verificação da relação entre a motivação humana para o trabalho e o comprometimento organizacional ocorreu pelo tratamento estatístico dos questionários e pela tabulação das entrevistas realizadas, sendo a motivação um correlato do comprometimento.

Cabe ressaltar, como aspecto positivo dessa pesquisa, a utilização de um instrumento de coleta de dados já validado e a existência de outras pesquisas que utilizaram esse mesmo modelo, permitindo assim comparações de resultados.

Este trabalho deixa a oportunidade para novas investigações sobre o tema, considerando outros aspectos do comprometimento organizacional que merecem investigações mais amplas em outros contextos, por exemplo, abordando o lado do comprometimento por parte da instituição com seus empregados ou mesmo o comprometimento pelos sindicatos.

6. REFERÊNCIAS

BASTOS, A.V.B.; LIRA, S.B. Padrões de comprometimento com profissão e a organização: um estudo de caso em uma instituição de saúde. **Administração e Sociedade**, v. 4, n. 3, p-77-106, 1997.

BASTOS, A.V.B. *et al.* Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. *et al.* **Medidas do comprometimento organizacional**, Porto Alegre: Artmed, 2008.



BORGES-ANDRADE, J.E.; AFANASIEF, R.S.; SILVA, M.S. Mensuração e comprometimento organizacional em instituições públicas. *In: XIX REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA. Programa e resumos...*, Ribeirão Preto, SP: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

BRANDÃO, M.G.A. **Comprometimento organizacional na administração pública: um estudo de caso em uma instituição universitária.** Dissertação de mestrado. Salvador, BA, Escola de Administração, UFBA, 1991.

DAVIS K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho.** Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B.B. **The motivation to work.** New York – London – Sydney: John Wiley & Sons, Inc., 1959.

LEFÉVRE, F.; LEFÉVRE, A.M.C. **O discurso do sujeito coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos).** 2. ed., Caxias do Sul, RS: Educs, 2005.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1999

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** Tradução Margarida Maria C. Oliveira. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MEDEIROS, C.A.F. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209, out/dez 2003.

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, n. 1, p. 61-89, 1992.

MORAES, L.F.R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise.** 1997. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1997.

MOWDAY, R T; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. *In: Journal of vocational behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 331 p.

SIQUEIRA, M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. (org.) Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004.

YIN, R.K. **Estudo de caso.** Porto Alegre: Bookman, 2001.