



COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM SERVIDORES E NÃO SERVIDORES DO TRIBUNAL DE CONTAS DE MATO GROSSO DO SUL

ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY WITH SERVERS AND NON-SERVERS OF THE COURT OF AUDITORS OF MATO GROSSO DO SUL

Ana Flávia Gonçalves de Moura

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil
anag.moura@outlook.com

Marcelo Ribeiro Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil
profmarceloufms@hotmail.com

Luciane Cristina Carvalho

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Brasil
luciane.carvalho@ufms.br

Resumo

A discussão e o estudo do comprometimento no trabalho assumem uma importância marcante, principalmente quando se verificam as disfunções típicas de algumas instituições públicas brasileiras. Assim, o objetivo deste artigo é analisar a percepção do Compromisso Organizacional dos servidores públicos e não servidores do TCE/MS, de acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen. Este é um estudo de caso único, de natureza qualitativa. Para a coleta dos dados, optou-se pela estratégia de triangulação formada por entrevista, observação participante e análise documental. Os resultados apresentaram três categorias a priori e oito subcategorias a posteriori. Não foram identificadas diferenças comportamentais significativas em relação ao comprometimento entre servidores públicos e não servidores do TCE/MS.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Organizações Públicas. Gestão de Pessoas. Estudo de Caso. Tribunal de Contas.

Abstract

The discussion and the study of the commitment in the work assume a remarkable importance, mainly when the typical dysfunctions of some Brazilian public institutions are verified. Thus, the objective of this article is to analyze the perception of Organizational Commitment of the civil servants and non-civil-servants of the TCE/MS according to the three-dimensional model of Meyer and Allen. This is a unique case study of a qualitative nature. In order to collect the data was chosen the triangulation strategy formed by interview, participant observation and documentary analysis. The results presented three main a priori categories and eight a posteriori subcategories. No significant behavioral differences were identified regarding the commitment between civil servants and non-civil-servants of the TCE/MS.

Key-Words: *Organizational Commitment. Public Organizations. People management. Case Study. Audit Court.*

1. Introdução

Para Bastos (1994), o comprometimento das pessoas dentro do ambiente de trabalho é fator preponderante para melhoria do desempenho organizacional, já que pode possibilitar maior envolvimento das pessoas a partir de sua interação com os diversos aspectos que compõem o ambiente ao qual se encontram inseridas. Portanto, integra o indivíduo à organização, faz com que ele se sinta motivado a contribuir para o alcance dos propósitos estabelecidos pela gestão estratégica (Bandeira, Marques & Veiga, 2000).

No que se refere ao setor público, cujo objetivo é promover o bem comum à sociedade por meio da prestação dos serviços, é imperativa a compreensão de que indivíduos comprometidos oferecem maiores índices de desempenho, eficiência e eficácia para a organização em que se encontram. Dessa forma, percebe-se a relevância do tema, conforme ilustra Andrade (2015), reforçado por Bandeira, Marques e Veiga (2000) em que o estudo do comprometimento se torna importante devido à avaliação que a sociedade faz da função pública, seu desempenho e atribuições dentro do contexto socioeconômico do país.

Segundo Borges-Andrade (1994) e Botelho e Paiva (2011) é preciso comprometimento organizacional para alcançar maior produtividade, credibilidade e sustentabilidade. Portanto, tem-se o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

(TCE/MS), órgão técnico independente e ao mesmo tempo auxiliar do Poder Legislativo, que fiscaliza e julga os atos administrativos dos Poderes do Estado e dos Municípios e as ações que envolvam a gestão dos recursos (Brasil, 1988). O TCE/MS tem função fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de ouvidoria. Tem como visão ser reconhecido como órgão indispensável na fiscalização e no controle da gestão dos recursos públicos. Segundo Cretella Jr. (1986, pág. 2) fazem parte das funções administrativas da Corte de Contas:

[...] a emissão de pareceres sobre contas que o Chefe do Executivo presta, anualmente, a elaboração de relatório sobre o exercício financeiro encerrado, o registro e a fiscalização da legalidade dos contratos, das aposentadorias, das reformas e pensões, a verificação das contas dos responsáveis por dinheiros ou bens públicos, bem como a apreciação das contas dos administradores das entidades autárquicas.

Como forma de justificar a relevância do tema, em uma breve pesquisa realizada na Base de Dados Scielo, acesso em 29/12/2018, no recorte temporal do último quadriênio, foram encontrados 37 registros sobre o tema Comprometimento Organizacional, dentre os quais metade sob a perspectiva metodológica quantitativa de Meyer e Allen (1997), ilustrando que o assunto tem sido estudado cada vez mais, podendo estar relacionado à visão multidimensional que pressupõe como base os enfoques afetivos, instrumentais e normativos do Comprometimento Organizacional.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é analisar a percepção do Comprometimento Organizacional dos servidores e não servidores do TCE/MS conforme o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1997), entretanto, como sugestão de inovação metodológica, optou-se pela perspectiva qualitativa.

2. Comprometimento Organizacional

O Comprometimento Organizacional é um tema relevante na literatura e tem ganhado uma atenção significativa por acadêmicos e gestores (Meyer; Allen & Smith, 1993). De acordo com Bastos (1994) ao se analisar os diversos significados do termo comprometimento, agrupa-se em três conjuntos de definições pelas semelhanças de suas descrições: (i) o desejo de permanecer, de continuar, o sentimento de orgulho de pertencer; (ii) a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; (iii) o engajamento, estar implicado com, exercer esforço, empenho em favor de algo. Ainda segundo Bastos (1994) quando utilizado

na linguagem científica, o termo perde sua abrangência e mantém apenas o significado de engajamento, passando a denotar adesão, forte envolvimento do indivíduo com seu ambiente de trabalho.

Para Palácios e Peixoto (2015), o comprometimento refere-se a um estado psicológico positivo caracterizado pelo relacionamento que o indivíduo tem com a organização e que acaba refletindo em seu desempenho no órgão em que está situado.

Como explicam Mowday, Porter e Steers (1982), o comprometimento pode ser definido como uma relação entre o indivíduo e a organização, tendo como característica três aspectos principais: a disposição em realizar esforços; a crença e aceitação dos objetivos e valores; o desejo de permanecer na organização. Já Medeiros e Enders (1998) reforçam essa afirmação ao explicar que o comprometimento se relaciona ao fato de o indivíduo crer e aceitar os valores e objetivos da organização, dispondo-se a ter um melhor desempenho e aspirando permanecer como membro da mesma. Pode se manifestar de diversas maneiras, tais como: pelo aumento da satisfação e motivação pelos salários, pelas promoções e benefícios ofertados pelo órgão, ou por meio de necessidades intangíveis como afeto, carinho e elogios (Cruz, 2002).

Entretanto Thomas Becker (1992) insere focos e componentes aos estudos sobre esse tema contribuindo para a compreensão do comprometimento como conceito multidimensional. Logo, Medeiros *et al.* (2003) relatam que é unânime na literatura que o tema engloba múltiplos focos, dentro os quais: organização e carreira, além de bases, tais como: afetiva, normativa e instrumental. Ainda, Medeiros *et al.* (2003) comentam que o enfoque multidimensional se destaca dos demais, sendo a mais estudada a proposta conceitual de Meyer e Allen (1991), ora adotado para principal referência no presente estudo.

O interesse pelo tema está associado às contínuas mudanças decorrentes da relação entre os processos produtivos e gerenciais, aos ambientes econômicos oscilantes e ameaçadores associados à globalização continuada e ao rápido avanço da tecnologia (Dirani & Kuchinke, 2011). Conforme Brito (2001) destaca, existem dois argumentos que afirmam a importância do Comprometimento Organizacional: o primeiro é visto como um fator que permite unir as pessoas em qualquer ambiente coletivo e o segundo evidencia o Comprometimento Organizacional como aspecto que aumenta as chances de as organizações enfrentarem as transformações com bons resultados.

Para Brandão e Bastos (1993), desde 1970 o Comprometimento Organizacional vem sendo estudado cada vez mais, apresentando-se como uma das características individuais de influência no desempenho no contexto do trabalho. Desde então foram realizados estudos

investigando o conceito de comprometimento, suas premissas e bases. Por exemplo, Pinho e Bastos (2014) relatam que o estudo sobre o Comprometimento Organizacional tem evidenciado diferentes implicações para indivíduo e organização, como a rotatividade, o desempenho e cidadania no trabalho, a saúde e o bem-estar do empregado, a produtividade, dentre outros. Para o quadro gerencial, os estudos têm indicado a redução da rotatividade e o aumento do nível de desempenho, contribuindo para o benefício e eficiência da organização.

Na literatura há uma tendência a conhecer quais aspectos antecedem, sucedem e correlatam o comprometimento. Os antecedentes são aspectos que influenciam o comprometimento, como as características pessoais, do trabalho, relação com os colegas, cultura organizacional e personalidade. Os consequentes (ou sucessores) são aspectos que ocorrerão caso o empregado seja/esteja ou não comprometido, aspectos como rotatividade e absenteísmo. Já os correlatos envolvem atitudes ou processos motivacionais perante o trabalho, como a motivação, a satisfação e o bem-estar (Souza & Marques, 2014).

Segundo Passos, Madureira e Esteres (2013), as pessoas que apresentam níveis elevados de Comprometimento Organizacional têm maior interesse em permanecer na empresa e dispender mais esforços para promover o sucesso da organização. Tratando-se de Comprometimento Organizacional no setor público, Moraes, Marques e Correia (1998, p. 2) explicam:

A discussão e o estudo do comprometimento no trabalho assumem uma importância notável, sobretudo ao se constatarem as disfunções típicas de algumas instituições públicas brasileiras, como a ineficiência decorrente de um excessivo aparato burocrático e o baixo engajamento de seus dirigentes e servidores com o propósito maior dessas organizações.

Por anos tem sido atribuída ao servidor público a imagem de ineficiência, associada ao patrimonialismo e ao paternalismo. Para Brandão e Bastos (1995) nunca foi dada a devida atenção ao setor de gestão de pessoas na Administração Pública, junto com a dificuldade na implantação de uma política adequada na área. Isso confirma o porquê se deve compreender o comprometimento dos servidores públicos para que novas práticas de gestão de pessoas possam ser desenvolvidas, o que poder garantir uma melhor eficiência e produtividade organizacional. Para Rego (2003), os órgãos precisam de indivíduos dispostos a fazer algo a mais pela organização, contribuindo mais daquilo firmado em contratos ou instruções formais. Esse autor (2003) ainda explica que os indivíduos, ao aderirem comportamentos espontâneos face a uma situação diferente, oferecem propostas mais inovadoras para

solucionar problemas, conquistando uma parte mais significativa de comprometimento com a organização.

2.1 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

O modelo de três componentes do Comprometimento Organizacional desenvolvido por John P. Meyer e Natalie J. Allen (1991) foi validado na década de 1990. Nesse modelo os autores abordam o Comprometimento Organizacional em três bases: afetiva, instrumental e normativa. Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento é entendido como uma força que liga o indivíduo ao curso de ações de relevância a um objetivo e, a um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização. Sendo assim, tais situações causam implicações para a decisão de continuar ou cessar seu vínculo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões, que têm a função de dimensionar o comportamento.

Segundo Medeiros e Enders (1998) o modelo em três dimensões é resultante de dois questionários desenvolvidos por Meyer e Allen (1984), em que o primeiro questionário mediu o Comprometimento Afetivo (envolvimento ou apego vinculado com a identificação dos objetivos e dos valores organizacionais almejando dar algo de si como forma de contribuir para a manutenção do bem-estar dentro da organização), também conhecido como Affective Commitment Scale (ACS). O segundo questionário mediu o Comprometimento Instrumental (altos custos percebidos associados à saída da organização), também conhecido como Continuance Commitment Scale (CCS).

Conforme as pesquisas em Comprometimento Organizacional foram se desenvolvendo, Meyer e Allen (1991) sugeriram um terceiro componente de comprometimento, o Normativo, que explica uma percepção de obrigação de permanecer na organização, acrescentando assim o Normative Commitment Scale (NCS). Dessa forma, desenvolveram um modelo que se tornou referência nesses estudos sobre Comprometimento Organizacional: o modelo de três dimensões.

Nele, cada tipo de comprometimento possui fatores diferentes que podem influenciar as dimensões do Comprometimento Organizacional, que são titulados como antecedentes, consequentes e correlatos. Entender quando e como eles são desenvolvidos pode ajudar as organizações a se posicionarem melhor e criarem estratégias diante das mudanças que sofrem com o tempo (Meyer & Allen, 1991).

Para Bastos (1993), são quatro as variáveis relacionadas aos fatores antecedentes do comprometimento: características pessoais; características do trabalho; experiência no trabalho e estados da tarefa. Já os fatores consequentes dizem respeito aos comportamentos

que podem condizer com manutenção ou não do vínculo de trabalho com a organização e demais decisões relacionadas ao próprio desempenho no trabalho (Costa, 2007). Entre essas conseqüentes estão: rotatividade, absenteísmo, intenção de procurar outro emprego, alternativas de trabalho percebidas, desempenho no trabalho e desempenho organizacional.

Segundo Meyer e Allen (1991) esses três enfoques compartilham da visão de que o Comprometimento Organizacional é um estado psicológico, envolvem na decisão do indivíduo permanecer ou não na organização, enfatiza-se ainda que os servidores podem ter ao mesmo tempo os três componentes do comprometimento na organização ou um ou dois deles, com graus diferentes ou iguais (Meyer & Allen, 1991; Cruz, 2002).

3. O contexto dos Tribunais de Contas no Brasil

Segundo Lino *et al.* (2017), hoje no Brasil existem 34 Tribunais de Contas, sendo: um Tribunal de Contas da União (TCU), 26 Tribunais de Contas Estaduais (TCE), três Tribunais de Contas dos Municípios do Estado (TCM), dois Tribunais de Contas do Município (TCM), um Tribunal de Contas do Distrito Federal (TC-DF). Ainda, de acordo com Lino *et al.* (2017), a despeito de a sigla TCM ser utilizada tanto pelos três Tribunais de Contas dos Municípios do Estado, quanto pelos dois Tribunais de Contas do Município, há significativa diferença na sua jurisdição e atuação.

Os Tribunais de Contas dos Estados (TCE) estão presentes em todos os 26 estados, mais o Distrito Federal, fiscalizando os gastos feitos pelos governos estadual e seus municípios. Rio de Janeiro e São Paulo são os únicos municípios que contém Tribunais de Contas do Município (TCM) no país.

Os membros de um tribunal de contas são chamados de ministros, caso sejam do TCU e conselheiros, caso sejam dos tribunais estaduais ou municipais. No total, o TCU conta com 9 ministros: três Deputados Federais, três Senadores, um representante da Presidência da República, um representante dos auditores do TCU e um representante do Ministério Público de Contas.

Os auditores de controle externo do TCU são os servidores públicos responsáveis pelas auditorias e análises técnicas que fazem parte do trabalho do Tribunal. Já os Ministérios Públicos de Contas têm a responsabilidade de observar o respeito às leis financeiras e orçamentárias. Os seus membros são Promotores de Contas, que investigam possíveis crimes que envolvam os recursos públicos, como fraudes e desvios e, apesar de atuar junto ao TCU, o Ministério Público de Contas é um órgão independente e autônomo. O Tribunal de Contas

fiscaliza e julga as prestações de contas dos administradores do dinheiro público e tem como valores a proatividade, transparência, ética, competência e comprometimento.

Servidores que cometerem irregularidades podem ser classificados como inabilitados, impedindo que eles ocupem cargos comissionados ou de confiança no serviço público. Assim como qualquer operação financeira inadequada com dinheiro público. Esses tribunais também podem julgar as contas de uma pessoa como irregulares. Caso o responsável seja um político eleito, pode haver punições sérias, como ser impedido de se candidatar em uma próxima eleição.

Além disso, conforme o Artigo 31 da CF (Brasil, 1988), por ser parte da Administração Pública de forma direta e indireta obedece aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

4. Percurso Metodológico

Trata-se de um estudo de caso único e de natureza qualitativa, em que se trabalha os dados buscando seu significado, cuja base de coleta deu-se por meio da percepção do fenômeno dentro de um determinado contexto, ou seja, a análise do Comprometimento Organizacional dos servidores e não servidores do TCE/MS. O estudo de caso qualitativo procura capturar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, buscando explicar sua origem, relações e mudanças e tenta compreender as consequências (Triviños, 1987). Também possui caráter descritivo, pois segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinado agrupamento de pessoas ou fenômeno.

Quanto à coleta de dados, optou-se pela triangulação, em que há o uso de várias fontes de evidências que permitem ao pesquisador dedicar-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e atitudinais, tendo como vantagem o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação (Yin, 2001). No caso, a triangulação é formada pela entrevista (roteiro de perguntas), observação participante e análise documental.

A entrevista, de acordo com Gil (1999), é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas em pesquisas sociais, sendo bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta.

A observação é considerada um tipo de coleta de dados cujo objetivo é conseguir informações sob determinados aspectos da realidade, ajudando o pesquisador a identificar e obter provas sobre questões-fins as quais os indivíduos não têm consciência, mas que

orientam seu comportamento. Assim, na observação participante, o observador envolve-se com o grupo, transformando-se em um dos seus membros e fazendo parte do objeto de pesquisa. Por fim, segundo Godoy (1995), a análise documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos; arquivos particulares de instituições e domicílios e fontes estatísticas.

4.1 Coleta e análise dos dados

O roteiro de perguntas composto por duas partes foi a principal fonte de coleta de dados das entrevistas. A primeira parte do roteiro tratou de questões sociodemográficas e a segunda parte conteve nove questões abertas, sendo cada um terço das perguntas referente a uma das dimensões do Comprometimento Organizacional.

Cód.	Faixa etária	Tempo de atuação TCE	Ocupação e situação de emprego	Gênero	Grau de escolaridade
01	30 aos 35	01 a 05 anos	Op./não efetivo	Masc.	1 sup. Compl. /1 sup. incompleto
02	45 aos 50	05 a 10 anos	Op./não efetiva	Fem.	Superior incompleto
03	45 aos 50	20 a 25 anos	Op./não efetivo	Masc.	Superior com especialização
04	20 aos 25	05 a 10 anos	Op./não efetivo	Masc.	Superior incompleto
05	Mais de 60	01 a 05 anos	Op. efetivo	Masc.	Superior incompleto
06	50 aos 55	25 a 30 anos	Estrat./efetiva	Fem.	2 Superiores completos
07	Mais de 60	10 a 15 anos	Tát./efetivo	Masc.	Superior completo
08	50 aos 55	30 a 35anos	Tát./efetiva	Fem.	Médio completo
09	40 aos 45	01 a 05 anos	Tát./não efetiva	Fem.	Superior completo
10	20 aos 25	01 a 05 anos	Op./não efetiva	Fem.	Superior incompleto

Figura 1 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Conforme a Figura 1, quanto ao critério de escolha dos entrevistados, optou-se por uma estratégia de se privilegiar a diversidade sociodemográfica presente na organização. Portanto, dos 10 pesquisados, 20% encontram-se dentro da faixa etária dos 20 aos 25 anos de idade; dos 30 aos 35 e dos 40 aos 45 10%, respectivamente; 20% dos 45 aos 50; 20% dos 50 aos 55 e 20% acima dos 60 anos de idade. Quanto ao tempo de atuação no TCE-MS, 40% possuem de um a cinco anos; 20% de cinco a 10 anos; e 10% de 10 a 25, de 20 a 25, de 25 a

30 e de 30 a 35, respectivamente. Em relação ao grau de escolaridade, privilegiou-se pessoas não apenas com curso superior completo, mas também algumas com especialização, outras com ensino médio completo, bem como aquelas com curso superior em andamento ou incompleto. Em relação ao gênero, metade dos entrevistados eram do gênero feminino e a outra metade do gênero masculino. Em relação aos cargos ocupados, foram privilegiados desde pessoas que atuam em posições estratégicas (Estrat.), mas também nos cargos táticos (Tát.) e operacionais (Op.), dentre eles dois estagiários.

O critério de escolha dos entrevistados foi aleatório e por conveniência. Optou-se por entrevistar servidores efetivos e não servidores (terceirizados e estagiários) como forma de comparação e verificação da mistificação da imagem de que o servidor do quadro efetivo não é comprometido com a sua organização quanto aqueles que não possuem o benefício de estabilidade de emprego.

Já a observação participante foi realizada por uma das autoras do artigo, que também é servidora do TCE/MS. Ocorreu nos momentos em que havia reuniões, na forma e contexto pelo qual os tomadores de serviços recebiam atendimento, dentre outras oportunidades de observação que pudessem contribuir com os resultados do trabalho.

Para a realização da pesquisa contou-se com a ajuda, suporte e autorização do Departamento de Recursos Humanos do TCE/MS. Portanto, no total foram entrevistadas 10 pessoas, atendidas individualmente em sala reservada, nas dependências do Órgão. Todos os entrevistados leram, concordaram e assinaram o termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Seus nomes ou quaisquer outros elementos que pudessem identificá-los foram suprimidos para garantir a total liberdade de expressão e privacidade. Ao total foram geradas 32 laudas de material proveniente das transcrições, das anotações, da observação participante e da análise dos documentais: Relatório da Relação dos Servidores com Cargos, Relatório de Remuneração Habitual; Plano de Cargos e Salários; Organograma, Mapa Estratégico, Memorial do TCE/MS, Resoluções nº 98/2018, 40/2016 e 20/2015.

Para a construção do *template* de categorias analíticas, conforme sugere Merriam (1998), levou-se em consideração o referencial teórico, em que Creswell (2003) assevera como categorias *a priori*. No âmbito desta pesquisa, essas categorias são as próprias dimensões identificadas por Meyer e Allen (1997) e farão a composição das principais seções referentes à apresentação dos resultados.

Entretanto, como forma de contribuir com o desenvolvimento da teoria em Comprometimento Organizacional, conforme indica King (2004, p. 261), “as categorias devem ser subdivididas em um, dois, três, quatro ou mais níveis menores de ordem”. Esse

mesmo autor (2004, p. 261) ainda adverte que o “*template* inicial geralmente não será o definitivo”. Depois de estruturado, por si só os dados irão mostrar as possíveis inadequações, o que requer mudanças de todas as ordens”, pois, é a partir da constante análise e reavaliação que o *template* consolidar-se-á, passando a caminhar para sua versão final. Isso se deve principalmente ao processo de leitura repetida e redundante da transcrição das entrevistas.

Portanto, seguindo as instruções de King (2004), o *template* final, ou seja, a organização das categorias analíticas contou com mais oito subcategorias *a posteriori* advindas da própria análise de conteúdo das transcrições.

5. Comprometimento Afetivo

Nesta categoria foram identificadas duas subcategorias que explicitam o comprometimento afetivo dos servidores e dos não servidores. São pessoas que mantêm um vínculo sentimental e emocional com o órgão e que se sentem valorizados ou têm orgulho de estarem na organização. Primeiramente, foi observado o sentimento de satisfação, seguido do senso de pertencimento do indivíduo advindo da relação com a organização e ambiente de trabalho.

5.1. Satisfação

Para Siqueira (2008), a satisfação é como um dos múltiplos conceitos que versam a afetividade no ambiente de trabalho, como um vínculo afetivo do indivíduo com seu emprego, sendo apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento e comprometimento organizacional afetivo. Estar satisfeito com a função desempenhada e ambiente de trabalho é importante para que o servidor ou o não servidor queiram permanecer na organização, como o entrevistado E3 (terceirizado) elucida quando é perguntado sobre pretensões profissionais:

Bom, eu espero continuar, né? E me dedicar mais para poder ter uma ascensão, pelos meus méritos e pelo meu trabalho. Porque eu tenho prazer de trabalhar aqui, então eu quero continuar crescendo através dos meus méritos.

Quando a mesma pergunta é feita para alguém que não é concursado no TCE/MS, a satisfação é percebida a partir do momento que a pessoa deseja haver outro concurso público naquele Órgão para que ele possa amadurecer o vínculo efetivo com a organização, assim

como indica a entrevistada E9: “Gostaria de estar trabalhando aqui ainda. Gostaria que houvesse um concurso, o último que teve infelizmente eu não tive como participar. Então ficaria muito feliz se pudesse continuar nessa organização”.

A satisfação no trabalho é algo difícil de definir visto que existem vários conceitos acerca deste tema. Um dos mais aceitos é o de Locke (1969), que definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional, positivo ou de prazer, que resulta de um trabalho ou de suas experiências. Quando questionada sobre o significado da Instituição na vida da entrevistada E3, ela explicita essa definição por meio de suas experiências organizacionais:

Significa muito, porque já tenho uma história grande aqui dentro. Eu já fiz um pouco de tudo, fiz trabalho manual e trabalhei em vários setores [...]. Então, eu tenho uma gratidão muito grande por esta instituição e trabalho por amor e visto a camisa, então seria assim, um trabalho de amor que eu faço porque realmente essa instituição significa muito para mim.

A satisfação que a pessoa tem ao exercer seu trabalho implica tanto nos resultados da organização como os demais fatores de produção, pois está relacionada a motivação do servidor para continuar na organização, como o entrevistado E3 completa:

Bom, primeiro o orgulho que eu tenho de trabalhar aqui e que eu acho que quem não reconhece a importância que tem o Tribunal de Contas não sabe a grandeza que é trabalhar aqui dentro [...].

5.2 Senso de Pertencimento

O senso de pertencimento é praticado em todas as áreas da vida de uma pessoa, inclusive onde geralmente passam a maior parte do dia, no trabalho. Em suma, é a relação subjetiva, emocional e de comprometimento com a organização e o ambiente de trabalho. O entrevistado E1 identificou que a forma que foi recepcionado influenciou no modo que ele se sente no ambiente de trabalho, explicando:

Eu entrei há um ano e meio e já estou saindo em dezembro como estagiário, mas eu gostei muito da recepção. As pessoas de um modo geral são receptivas, simpáticas e me acolheram bem. Me sinto bem aqui, tanto na minha função tanto quanto ao ambiente do trabalho.

Isso, de certa forma gera benefícios tanto para os servidores e os não servidores quanto para a organização. As pessoas ao se sentirem acolhidas tornam-se mais cooperantes, auxiliando nas

tarefas e objetivos da organização. Já o Órgão se torna mais produtivo, eficaz e eficiente no que se propõe, além disso, faz com que esses servidores e não servidores se sintam parte de algo grande, como se fossem de fato um elemento imprescindível da organização, compartilhando valores e sua história, como a entrevistada E8 (efetiva) relata:

Me sinto muito bem aqui no Tribunal, muito feliz por ter meu trabalho, entrei aqui com menos de 20 anos de idade e sou muito feliz aqui, é por amor mesmo, por ter mais de 30 anos de casa [...]. Então, é praticamente minha vida, Tribunal de Contas para mim é minha família.

Desse modo, o senso de pertencimento é o nível em que é observado o quanto essa proximidade entre os indivíduos e o ambiente de trabalho gera um crescimento pessoal. Ser e se sentir pertencente a um setor ou órgão é permitir que esse crescimento seja mútuo, em conjunto, cada vez com mais sinergia. O termo “vestir a camisa” é muito empregado nas conversas e falas. Pode ser traduzido como uma entrega a mais daquilo que lhe é exigido ou que o salário remunera, conforme a entrevistada E6 (efetiva) explica:

Então, eu sempre vesti a camisa do Tribunal de Contas, eu gosto muito do que eu faço, gosto muito dessa Instituição, dessa organização, eu não gosto que ninguém fala mal. As pessoas aqui dentro sabem o quanto a gente luta e o quanto a gente trabalha. Não é uma questão só de ganhar bem.

Portanto, o senso de pertencimento é importante para o incentivo do trabalhador, para que ele encontre formas de se motivar no ambiente de trabalho, criar maior vínculo afetivo com a organização, colegas de trabalho e o pensamento de que o esforço feito não é só para uma pessoa, chefe ou salário, mas para ele mesmo, como o entrevistado E3 elucida ao ser perguntado sobre sua motivação para continuar naquela ocupação:

Tem muitos motivos. Como eu já falei, tem a instituição, né? O tempo que a gente fica aqui, nós vamos criando carinho especial. Muito tempo de convivência, eu conheço muita gente e tenho muitas amizades boas aqui e também o trabalho, as vezes é puxado, mas em relação ao trabalho externo, como comércio, aqui é muito mais tranquilo [...].

Em suma, esta categoria mostrou que o senso de pertencimento contribui para melhor comprometimento na relação das pessoas independentemente de serem servidores efetivos ou não servidores.

6. Comprometimento Instrumental

Nesta categoria, foram classificadas quatro subcategorias que explicam o Comprometimento Instrumental dos servidores ou do não servidor. Geralmente, são pessoas que dão maior importância ao salário e aos benefícios recebidos, permanecendo na organização na maioria dos casos por necessidade. Logo, notou-se como subcategorias quesitos como estabilidade financeira, subsistência pessoal, relação custo-benefício e benefícios previdenciários.

6.1 Estabilidade Financeira

As pessoas durante a vida buscam em sua maioria estar bem financeiramente. Elas buscam através de diversos meios de serviços e profissões tanto serem felizes no que fazem quanto receber bem por isso. No caso, os servidores públicos efetivos têm essa garantia que depois de certo tempo de exercício, não serão demitidos, senão por sentença judicial ou mediante Processo Administrativo Disciplinar (PAD).

Já pessoas que não têm esse vínculo efetivo com a organização se sentem mais ameaçadas e pensam em alternativas fora do Órgão caso venham ter o desligamento, como no caso da entrevistada E2 (terceirizada), quando explica suas pretensões profissionais: “eu me imagino com meu próprio negócio, provavelmente uma loja de cosméticos. Estou desenvolvendo um projeto junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), espero que daqui a um ano pelo menos eu já consiga”.

E, quando essa mesma entrevistada é questionada sobre os motivos para permanecer na organização, ela completa explicando o quanto a parte financeira é importante nesta questão: “sou terceirizada, enquanto eles quiserem eu continuo aqui, primeiro pela questão financeira, porque aqui faça chuva ou faça sol eu tenho meu salário. E, eu tenho a necessidade também de trabalhar, me sentir útil e produtiva” (E2).

Tal como, o entrevistado E1 fala sobre suas alternativas de emprego assim que sair da organização, pois o seu contrato como estagiário acaba em dezembro/2018:

Bom, eu... A minha pretensão é fazer um concurso para ganhar estabilidade financeira e profissional. Se for aqui no Tribunal de Contas mesmo ou outro órgão público, essa é a minha intenção.

A servidora efetiva (E6), explica que apesar de possuir senso de pertencimento e satisfação pelo TCE, entende que continua no órgão também pela questão financeira. Isso fica evidenciado quando ela é questionada sobre os motivos que a levam a permanecer na organização:

O desejo primeiro de tudo, lógico é por necessidade, porque precisamos de dinheiro para poder educar os filhos, dar a melhor educação possível e viver da melhor forma possível.

As pessoas que trabalham no TCE, em geral, elogiam o salário e os benefícios oferecidos. Tanto quanto os efetivos e os terceirizados, como a entrevistada E9 relata sobre o que a impediria de sair da organização:

Sem dúvida é o salário. Eu e meu marido estamos construindo uma casa e fizemos um financiamento que estamos pagando, então, o salário é bom né? Me ajuda a ter um nível de vida melhor, pagar as contas. Além dos benefícios que tenho aqui que acho que são ótimos, melhor que muito lugar por aí.

6.2 Subsistência Pessoal

A subsistência pessoal é o conjunto de fatores que as pessoas julgam necessárias para manter a vida, seja profissional ou pessoal. São fatores subjetivos e essenciais, situadas no nível mais básico na Hierarquia das Necessidades Humanas (MASLOW, 1943) ou que as levam a se sentirem melhores e felizes com a vida que têm. A servidora efetiva E3 ilustra esse conceito quando explica o que a mantém na organização:

Eu fiquei muitos anos sem trabalhar e eu acho que o trabalho é muito importante para a pessoa, na vida pessoal a gente se sente mais útil, a gente se sente bem de ter uma atividade. Não é que ficar em casa você fica parado, em casa você também tem muita coisa para fazer, como lavar, passar, cozinhar... Ainda mais quem tem filhos! Mas assim, sair de casa para fazer alguma coisa, trabalhar, produzir, receber alguma coisa pelo que tu estás fazendo, acho que para qualquer pessoa isso é básico.

O Tribunal de Contas desempenha papel fundamental na vida de muitos servidores e não servidores que encontram no órgão um meio de sustento, um lugar bom para trabalhar

pelas funções desempenhadas e pelo ambiente de trabalho, como a entrevistada E2 (terceirizada) relata sobre o significado do TCE na sua rotina e vida pessoal:

Hoje o TCE é uma parte muito importante na minha vida. É de onde eu tiro meu sustento, pago minhas contas [...]. É meu ganha pão diário.

Assim como nesse relato, o entrevistado E4 (terceirizado) explica que depende financeiramente dessa organização, mas que tem prazer em desempenhar sua função dentro do órgão, considerando sua importância para a sociedade: “ele é relevante para a atuação na área que ele se propõe e para mim é meu ganha pão. Eu trabalho aqui e em outro lugar de manhã, mas gosto muito de trabalhar aqui”.

6.3 Relação Custo-Benefício

A relação custo-benefício indica os benefícios de um projeto ou proposta e os seus custos. No caso, estão sendo analisados os resultados em que os servidores efetivos teriam caso saíssem ou continuassem no órgão neste momento. A entrevistada E2 percebe que teria altos custos associados à saída da organização pela sua idade:

Eu acho que hoje seria muito difícil eu arrumar um emprego no mesmo nível que esse porque eu já tenho quase 50 anos e hoje em dia isso significa estar velho, quase ninguém contrata, sendo ainda mais difícil entrar no mercado de trabalho.

O servidor efetivo E8 corrobora com a ideia de que há uma escassez de alternativas imediatas de emprego, principalmente pelo fator idade caso saísse do TCE. Quando reflete sobre possível reconhecimento profissional, ele explica:

Hoje, acho que não teria reconhecimento lá fora, muito difícil pela minha idade e pelo preconceito que as pessoas têm com isso. É difícil arrumar emprego. Se eu saísse daqui provavelmente outro serviço fora seria praticamente impossível, principalmente no mesmo nível [...]. É melhor ir ficando por aqui mesmo, quietinho (risos).

O entrevistado E3 explica que seria difícil deixar a organização agora pela idade e reconhece também que são poucas as opções fora do Tribunal. Quando ele explicita o porquê de continuar na organização, reflete a sua atual situação: “continuo principalmente pelo amor que eu tenho por esta instituição. E também, assim, a não ser que eu recebesse uma proposta muito melhor, mas isso não acontece tão facilmente, né?”. Ele ainda continua: “mas eu acho

que dificilmente eu sairia daqui a não ser por uma coisa muito extraordinária, que dificilmente aconteceria”.

Por essas razões, de acordo com o entrevistado E3, por não ter estabilidade de emprego, ele tenta se dedicar cada vez mais ao trabalho para não correr o risco de romper com o vínculo empregatício com o Órgão, conforme relata, a seguir:

Então, né? Eu vejo fora daqui as pessoas procurando emprego, assim, vejo que está muito difícil e depois de certa idade também vai ficando mais difícil. Mas acho que para um bom profissional sempre vai ter espaço, até por isso também que eu dou muito valor a minha estada aqui no Tribunal.

6.4 Benefícios Previdenciários

A aposentadoria é uma prestação previdenciária, um benefício garantido a todos os trabalhadores brasileiros que completarem os requisitos mínimos que são determinados pela Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Atualmente, no Brasil, existem quatro tipos de aposentadorias: Invalidez, Idade, Tempo de Contribuição e Aposentadorias Especiais. A servidora efetiva E6 está prestes a se aposentar e explica os impeditivos de deixar agora a organização:

Realmente é eu fechar esse ciclo, né? Eu me aposentar direitinho, receber integral. Creio eu que se não mudar muito essa parte da previdência falta pouco para eu me aposentar. De resto graças a Deus hoje tenho saúde para levar para a frente, disposição. Eu adoro trabalhar aqui, então o maior impeditivo seria isso, esperar o tempo para eu me aposentar.

Ela conclui explicando os motivos para continuar na organização:

[...] a obrigação para tanto tempo de serviço eu abandonar agora, não tem lógica e eu não consigo me aposentar integralmente. E logicamente financeiramente falando também, porque a gente precisa ter um serviço, hoje em dia está difícil.

7. Comprometimento Normativo

Por fim, nesta categoria foram definidas duas subcategorias que relatam o comprometimento normativo dos servidores e dos não servidores. Nesta seção são apresentados casos em que essas pessoas tendem a permanecer no órgão por se sentirem obrigados, seja por e um sentimento de dever, retribuição por algum benefício recebido, entre

outros. Primeiramente, buscou-se averiguar os motivos que levam as pessoas a ter esse tipo de comprometimento e suas principais características, levando às subcategorias lealdade e deveres básicos percebidos.

7.1 Lealdade

A lealdade é um valor significativo e que está relacionado com o cotidiano das pessoas. Faz-se presente nos momentos em que o servidor ou o não servidor cumprem o que foi prometido e é avaliado conforme o estabelecimento de uma relação de confiança. Nas organizações, a lealdade pode ser reconhecida por meio de gestos e ações básicas, como: não falar das falhas e defeitos dos colegas e do órgão para outros; defender a instituição de calúnia e difamação; honrar os compromissos que foram estabelecidos quando contratados/efetivados; ter interesse, dedicação e compromisso com os objetivos e princípios organizacionais. A entrevistada E2 (não efetiva) reconhece que há uma lealdade mútua entre ela e a organização, explicando:

Eu sempre tento ser o mais leal possível, tentando executar meu serviço com eficiência e eficácia, e cumprindo certinho o meu horário. E acho que a organização reconhece isso porque hoje para ganhar o que eu ganho hoje no mercado lá fora seria difícil, então acho que financeiramente sou muito bem recompensada pelo que faço.

E o entrevistado E7 corrobora com a ideia relatando:

Eu acho que sou leal porque me esforço ao máximo e procuro sempre estar aprendendo e acho que a organização reconhece a minha lealdade principalmente pelo trabalho que eu faço que eu procuro sempre zelar por ele, com o máximo de seriedade possível.

O entrevistado E3 tenta sempre demonstra ser uma pessoa eficiente e eficaz no exercício das suas funções, sempre tentando melhorar, dar o melhor de si para a organização e estabelecer um elo de confiança, como ele relata:

Eu, da minha parte, sempre trabalhei com muita responsabilidade. Desde o começo, sempre fiz mais do que era pedido, mais do que era a minha função, porque eu via que a minha garantia seria eu ser uma pessoa útil ao setor, então eu sempre procurei ser muito útil e sempre me coloquei a disposição para ajudar meus colegas de trabalho.

O entrevistado E4 trabalha no TCE de modo terceirizado, por meio de outra empresa e explica que mantém de forma correlata seus valores e princípios, tentando manter sua lealdade entre ambas as organizações: “A minha lealdade está primeiramente para a minha empresa que eu trabalho inicialmente (terceirizada) e conseqüentemente para o Tribunal, porque a gente presta serviço para eles, né? Então acho que é mais isso mesmo”.

Já a entrevistada comissionada E9 relata que se sente leal, mas não percebe um reconhecimento da instituição e da sociedade, explicando:

Eu acho que sou leal à organização, porque a gente sempre procura dar o melhor e fazer bem feito, mas não acho que há um reconhecimento da organização porque a maioria dos servidores públicos, os concursados, na sua maioria não trabalham, não se dispõem a fazer o trabalho bem feito, se dedicar ao trabalho, então isso acaba refletindo em todos e acabamos passando essa imagem errônea de que todos são assim, acho que isso interfere no reconhecimento do nosso trabalho.

7.2 Deveres básicos

Os deveres básicos referem-se às ações que abrangem obrigações éticas, ou seja, a constante reflexão sobre a conduta do indivíduo perante questões legais, morais, econômicas, sociais ou políticas. No mundo das organizações é baseado nos comportamentos apropriados para que haja harmonia no ambiente, podendo estar relatados no regimento interno do órgão, código de ética, no contrato formalizado ou o composto de normas e regras que devem ser postas em prática. Nessa perspectiva, o entrevistado E1 relata:

Eu acho que como pessoa em primeiro lugar, nós temos que respeitar o órgão porque ele é um órgão público que serve à sociedade em geral. A gente tenta fazer nosso serviço para que não ocorram erros administrativos, na parte de Gestão Pública que a gente trabalha. Se a gente focar nisso, podemos melhorar um pouquinho que seja na parte administrativa, na Gestão Pública e como profissional também vai por esse lado [...].

Assim, deve-se prezar o que é chamado de bom comportamento, agindo sempre com integridade, caráter, honestidade, ou seja, agir de acordo com a cultura da sociedade e da instituição. O entrevistado E7 explica que prioriza o bom relacionamento com os colegas de trabalho e valoriza o trabalho em equipe:

Isso é muito particular [...], eu sempre na minha vida profissional trabalhei em equipe e acho que nunca o lado individual sobressai, então mais é o lado profissional nesse sentido, em equipe você produz muito mais. Igual a fabricação que você aprende no início da Administração, como fabricar um alfinete sozinho você não faz nada e com uma equipe você faz um monte de alfinetes.

É recomendado que o servidor ou o não servidor ajam de forma disciplinada e procurem seguir as regras e recomendações da organização, pois se trata de uma Instituição Pública e, portanto, burocrática. Agir com cautela para que não negligencie suas funções no serviço, pensando no bem-estar da organização e do serviço prestado. Como por exemplo, divulgar informações de caráter sigiloso, ou que prejudique a reputação e imagem do Órgão, podendo acarretar a demissão por justa causa para os terceirizados e sentença judicial ou PAD para efetivos. A entrevistada E6 relata que segue as obrigações legais e morais explicando:

Temos que ser discretos, sem fazer comentários do que vemos aqui dentro da instituição e mesmo entre os colegas, não pode haver esse tipo de comentários, tem que ter discrição. Então é isso que é a principal obrigação legal e moral e sempre estar falando bem da Instituição até porque não tenho nada de mal para falar, é meu ganha-pão de todos os dias, então é lá fora e aqui vestir a camisa e defender a Instituição.

O entrevistado E3 explica seus deveres seguindo os fundamentos da moral e basicamente ter respeito pelo próximo e pela política interna da organização.

Bom, trabalhar com responsabilidade, né? Como eu sou um dos últimos a sair, desde o começo sempre procurei desligar os equipamentos que foram deixados ligados, fechar as janelas, então, são pequenas coisas que não fazem parte da minha função original, mas eu me sinto na obrigação como funcionário desse setor, de preservar e economizar material e não desperdiçar as coisas.

A análise desta Categoria evidenciou que independentemente do fato de ser servidor ou não, o comprometimento normativo aflora de alguma forma no grupo dos entrevistados. Embora os recortes das falas tenham sido pontuais, para justificar as subcategorias, a análise do conteúdo das entrevistas e da observação participante constatou-se que a maioria dos entrevistados têm noção sobre suas responsabilidades profissionais e morais. Se não o fazem, é porque não querem ou têm certeza que suas faltas não sofreram sanções por parte da organização.

8. Considerações finais

Diante das categorias e subcategorias obtidas no artigo, esta seção tem como objetivo apresentar as principais limitações e contribuições do estudo e as implicações práticas e teóricas. Sendo assim, os aspectos contributivos dizem respeito ao próprio campo teórico em Administração Pública, com foco em Gestão de Pessoas, à forma pela qual o gestor e os agentes públicos (de modo geral) podem lidar com o fenômeno do Comprometimento Instrumental. Portanto, neste caso, se evidenciou ser essa a categoria mais significativa dentre as demais, pois correspondeu ao tipo de comportamento predominantemente verificado entre os entrevistados.

Assim sendo, a estabilidade financeira, ora decorrente da estabilidade de emprego mostrou-se como um dos principais elementos que determinam o comprometimento das servidor ou do não servidor. Tal informação é importante, pois serve como argumento nas discussões sobre a extinção desse benefício ao servidor público. Como se supunha, as pessoas ainda buscam sua empregabilidade na esfera pública como forma de subsistência, principalmente diante as taxas altíssimas de desemprego verificadas recentemente no país, atingido índices históricos, de mais de 12% da população economicamente ativa, conforme mostra os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) do Ministério do Trabalho (Brasil, 2019). Além disso, a estabilidade de emprego funciona como uma barreira de contenção ao desemprego e pode amenizar seus impactos econômicos negativos no âmbito das três esferas da Administração Pública. Como dito, tal consideração mostrou-se independente do fato de a pessoa ser ou não servidora, ou seja, em termos de empregabilidade, quem está do lado de dentro da esfera pública não quer sair e quem está do lado de fora quer entrar.

Em contrapartida, a Categoria Afetiva foi a segunda mais representativa em relação ao *modus vivendi* identificado entre os pesquisados e ambas as subcategorias decorrentes do comprometimento afetivo – Satisfação e Senso de Pertencimento - obtiveram altos índices de representatividade, conforme mostrou a análise de conteúdo dos dados. Isso pode indicar que o servidor público não condiz com o estereótipo negativo, produto da repercussão e repetição do discurso depreciativo que a sociedade assim o dirige, intensificado pelos meios de comunicação, em que são desqualificados, desvalorizados ao exercício da sua atividade laboral, acusados pela ineficiência do serviço público e responsabilizados em parte pelo sério problema déficit previdenciário no Brasil.

Como forma de subsidiar tal argumento, segundo os dados do Informe de Pessoal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2018), nos últimos 18 anos houve

aumento acelerado na escolaridade da força de trabalho do funcionalismo público. Os dados mostram que o quantitativo de servidores com nível superior, ou mais, subiu cerca de 56%, de 2000 a 2018. Portanto, no início dos anos 2000, 33,87% apresentavam ensino superior, agora são 40,62%. Com especialização, eram 5,85% e passaram para 9,79%. Os servidores com mestrado representavam 5,07% e, 18 anos depois, 7,62%. Todavia, o maior salto foi no doutorado, porquanto em 2000 havia 2,70% doutores e em 2018 correspondem a 16,82%. Ainda assim, nesses 18 anos o salário médio nominal do funcionalismo teve aumento inferior ao do salário mínimo (ENAP, 2018).

Por fim, a Categoria Normativa - menos representativa e não menos importante – traz evidências de que o servidor público pode não estar sendo devidamente orientado pela área de Recursos Humanos (RH) de suas organizações sobre a real responsabilidade de ser e atuar como agente público no exercício pleno de suas funções. Isso se torna evidente, pois as subcategorias *a posteriori* decorrentes da categoria Normativa – Lealdade e Deveres Básicos – segundo a análise de conteúdo, evocam minimamente a necessidade de se cumprir aquilo que lhes é determinado, prometido e compromissado no ato de posse. A lealdade ao órgão traduz-se na própria lealdade que o agente público deve ter em relação ao bom atendimento ao cidadão, ou seja, sendo leal ao órgão, o servidor é leal ao cidadão. A lealdade ao Órgão conduz ao cumprimento do dever básico.

Como resposta aos aspectos normativos do Comprometimento Organizacional, o suporte administrativo da área de RH pode ser realizado, por exemplo, tornando-se efetivos os dispositivos presentes na própria Constituição Federal de 1988. Tem-se, portanto as iniciativas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), quais sejam a promoção de eventos de integração, capacitação nos códigos de ética e de conduta dentre os temas relevantes. Processos T&D devem ser oferecidos como contrapartida ao Estágio Probatório, que funcionará como meio de avaliação submetido ao servidor efetivo para verificar se ele merece ou não se estabilizar no serviço. Os critérios de avaliação podem ser, por exemplo: a assiduidade, pontualidade, responsabilidade, iniciativa para exercer as atribuições do cargo, ou seja, além daqueles preceitos presentes na Categoria de Comprometimento Normativo.

Quanto às limitações do estudo, em decorrência do tempo escasso e da falta de recursos, concentrou-se em uma organização pública isolada, ora tanto pela conveniência de acesso quanto pela autorização irrestrita. Por isso, supõe-se que não se obteve diferenças significativas de perfil comportamental entre servidores e não servidores. Portanto, para estudos futuros, sugere uma metodologia qualitativa em outras organizações, ou por meio de uma estratégia de estudo de casos múltiplos.

Referências

- Andrade, G. A. (2015). *Comprometimento Organizacional: um estudo com os servidores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior*.
- Bandeira, M. L., Marques, A. L. & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 4, n. 2, p. 133-157, ago.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*.
- Bastos, A. V. B. (1994) *Comprometimento no trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Brasília, UNB. (Tese de Doutorado).
- Bastos, A. V. B. (1996). Comprometimento no trabalho: os seus caminhos de pesquisa e os seus desafios teóricos metodológicos. In: Tamayo, A.; Borges-Andrade, J. & Codo, W. (orgs). *Trabalho, organizações e culturas*, (coletâneas da Anpep).
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of management Journal*, 35, 232-244.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Comprometimento Organizacional na Administração Pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em psicologia*. Ribeirão Preto, v.2, n.1, p.49-61, abr.
- Botelho, R. D. & Paiva, K. C. M. (2011). Comprometimento Organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*.
- Brasil (2000). *Constituição (1988)*. Constituição da República Federativa do Brasil. Organização de Alexandre de Moraes. 16.ed. São Paulo: Atlas.
- Brasil (2019). *Cadastro Nacional de Empregados e Desempregados (Caged)*. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego.
- Brito, A. P. M. P. & Bastos, A. V. B. (2001). *O Schema do trabalhador comprometido e gestão do comprometimento: um estudo entre gestores de uma organização petroquímica*. Organ. Soc. . vol.8, n.22, pp.1-24. ISSN 1413-585X.
- Costa, M. G. D. (2007). *Em Busca de um Modelo Brasileiro de Mentoria e Liderança: o caso de uma organização de Call center*. 2007. 335 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Faculdade Boa Viagem, Recife.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2a ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Cretella Júnior, J. (1986). *Natureza das decisões do Tribunal de Contas*. Pág. 2.
- Cruz, M. M. (2002). Análise de três estilos de Comprometimento Organizacional em uma empresa do setor da construção civil. In: Encontro Da Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação Em Administração, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad.
- Dirani, K. M. & Kuchinke, K. P. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 5, p. 1180–1202.

- Enap (2018). *Informe de Pessoal: análise por organização*. Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). *Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais*. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29.
- King, N. (2004). *Using templates in the thematic analysis of texts*. In Cassell and G. Symon (eds), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.
- Locke, E. A. (1969). *What is job satisfaction?* Organizational Behaviour Human Performance, v.4, n.4, p.309-336.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. V. (2004). *Metodologia científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 390-6.
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea* 7 (4). p. 187-209.
- Medeiros, C. A. F. & Enders, W.T. E. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen,1991). *Revista de Administração Contemporânea*: Rio de Janeiro, RJ Dezembro.
- Melo, F. L.N.B; et al. (2014). Validação Da Escala de Bases De Comprometimento Organizacional Na Gestão Pública: Um Estudo De Caso No Tribunal De Contas Do Estado Do Rio Grande Do Norte. *Anais do Enanpad* Rio de Janeiro.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Greenwich, 1, p. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, p. 538-551.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). *Testing "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations*. *Journal of Applied Psychology*. 69(3),372-378.
- Meyer, J. P. Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovich, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moraes, L. F. R., Marques, A. L. & Correia, L. F. (1998). Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao constructo. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad.
- Mowday, R. T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982) *Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Palacios, K. P. E. & Peixoto, A. L. A. (2015) *Ferramenta de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.

Pinho, A. P. M. & Bastos, A. V. B. (2014). *Vínculos do trabalhador com a organização: comprometimento, entrincheiramento e consentimento*. São Paulo: Hucitec.

Rego, A. (2003). *Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica*. Revista de Administração de Empresas. RAE, v. 43, n. 4, Out./Dez.

Siqueira, M. M. M. (org). (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.

Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman.