

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAPHAEL ANDRADE PINTO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso no Tribunal de
Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN**

**NATAL
2016**

RAPHAEL ANDRADE PINTO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso no Tribunal de
Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Leandro Trigueiro Fernandes, M.Sc

NATAL
2016

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Pinto, Raphael Andrade.

Comprometimento organizacional: um estudo de caso no Tribunal da Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN / Raphael Andrade Pinto. – Natal, RN, 2016.

51f.

Orientador: Prof. Me. Leandro Trigueiro Fernandes.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas.

1. Administração pública – Monografia. 2. Comprometimento organizacional – Monografia. 3. Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO – Monografia. I. Fernandes, Leandro Trigueiro. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 351:005.32

RAPHAEL ANDRADE PINTO

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso no Tribunal de
Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN**

Monografia apresentada e aprovada em 17/06/2016 pela Banca Examinadora
composta pelos seguintes membros:

Prof. Leandro Trigueiro Fernandes, M.Sc
Orientador

Prof. Antônio Carlos Ferreira, M.Sc
Membro

Prof. Marcos Luiz Lins Filho, M.Sc
Membro

Dedico este trabalho ao meu Deus, aos meus pais que sempre me apoiaram e me fizeram acreditar que eu conseguiria chegar até aqui, e à minha noiva que esteve dedicada em me incentivar nesta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me dado forças para chegar até aqui e ter a convicção que Ele sempre esteve e sempre estará ao meu lado. Aos meus pais, Mauro e Cleusa, por todo apoio e suporte necessário para enfrentar os desafios da vida com dignidade e caráter.

Agradeço também à minha noiva, Ana Gabriella, pela persistência. Pois em momentos difíceis não me deixou desistir deste e de outros sonhos, estando sempre por perto para me encorajar.

Também agradeço à Maria das Dores, coordenadora de área de Compras da AleSat, a qual acreditou em minhas competências e contribuiu imensamente para minha formação profissional.

Não posso deixar de agradecer ao meu professor e orientador Leandro Trigueiro, que me auxiliou na escolha do tema deste trabalho e forneceu os subsídios necessários para esta conquista.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o nível de comprometimento organizacional dos chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN, para tanto foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) para estudar e compreender os níveis do comprometimento presentes na organização. A pesquisa se caracterizou por ser um estudo de caso no tocante à observação da realidade da organização, e no que se refere aos objetivos, caracterizou-se como exploratória e descritiva. Para levantamento dos dados, foram aplicados questionários, com uma amostra total de 150 questionários analisados. Os níveis de comprometimento organizacional foram analisados com base nos intervalos de escores propostos por Bastos et. al. (2008). Observou-se que a base Afetiva apontou variação entre comprometimento abaixo e acima da média, a base linha consistente de atividade resultou em um comprometimento abaixo da média e as bases obrigação em permanecer, afiliativa e escassez de alternativas obtiveram um baixo comprometimento. Ao analisar as bases do comprometimento organizacional em relação aos dados demográficos da pesquisa observou-se que de forma geral, os chefes que possuem mais de 20 anos de vínculo na organização se mostraram mais comprometidos com a organização do que as outras faixas analisadas.

Palavras-chaves: Comprometimento Organizacional. EBACO. Administração Pública.

ABSTRACT

This study aimed to assess the level of organizational commitment of the heads of the Court of Rio Grande do Norte - TJRN, therefore we used the Organizational Commitment Bases Scale (EBACO) to study and understand the commitment levels present in the organization. The research was characterized as a case study regarding the observation of the reality of the organization, and in relation to the objectives, was characterized as exploratory and descriptive. For data collection, questionnaires were administered, with a total sample of 150 questionnaires analyzed. The organizational commitment levels were analyzed on the basis of scores ranges proposed by Bastos *et. al.* (2008). It was observed that the Affective base showed variation between commitment above and below the average, basis consistent activity line resulted in a commitment below average and the obligation bases to remain, affiliative and lack of alternatives obtained a low commitment. By analyzing the bases of organizational commitment in relation to the demographics of the survey it was observed that in general, the leaders who have over 20 years of ties in the organization were more committed to the organization than the other analyzed groups.

Keywords: Organizational Commitment. EBACO. Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma TJRN.....	14
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Indicadores e pesos da EBACO.....	24
Quadro 2: Resultados de interpretação da EBACO.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra total, segundo a base afetiva.....	28
Tabela 2: Caracterização da amostra total, segundo a base obrigação em permanecer.....	29
Tabela 3: Caracterização da amostra total, segundo a base afiliativa.....	31
Tabela 4: Caracterização da amostra total, segundo a base linha consistente de atividade.....	32
Tabela 5: Caracterização da amostra total, segundo a base escassez de alternativas.....	33
Tabela 6: Caracterização da amostra total, segundo as bases do comprometimento.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Base afetiva.....	27
Gráfico 2:	Base obrigação em permanecer.....	29
Gráfico 3:	Base afiliativa.....	30
Gráfico 4:	Base linha consistente de atividade.....	32
Gráfico 5:	Base escassez de alternativas.....	33
Gráfico 6:	Comparativo geral entre as bases, segundo os Escores.....	34
Gráfico 7:	Comparação de resultados dos chefes de secretaria na base afetiva.....	36
Gráfico 8:	Comparação de resultados dos chefes de secretaria na base obrigação em permanecer.....	37
Gráfico 9:	Comparação de resultados dos chefes de secretaria na base afiliativa.....	38
Gráfico 10:	Comparação de resultados dos chefes de secretaria na base linha consistente de atividade.....	39
Gráfico 11:	Comparação de resultados dos chefes de secretaria na base escassez de alternativas.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	14
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 EVOLUÇÃO E PRINCIPAIS CONCEITOS DO ESTUDO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
2.2 MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	19
2.2.1 A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.....	20
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	22
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	22
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	23
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	23
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	27
4.1 ANÁLISE GERAL DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS CHEFES DE SECRETARIA.....	27
4.1.1 Base Afetiva.....	27
4.1.2 Base Obrigação em permanecer.....	28
4.1.3 Base Afiliativa.....	30
4.1.4 Base Linha consistente de atividade.....	31
4.1.5 Base Escassez de alternativas.....	33
4.1.6 Comparativo entre as bases do comprometimento.....	34

4.2 ANÁLISE GERAL E POR TEMPO DE SERVIÇO DAS BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS CHEFES DE SECRETARIA.....	35
4.2.1 Base Afetiva.....	35
4.2.2 Base Obrigação em permanecer.....	36
4.2.3 Base Afiliativa.....	37
4.2.4 Base Linha consistente de atividade.....	38
4.2.5 Base Escassez de Alternativas.....	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXO.....	45
ANEXO I.....	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Inicialmente com o nome de Tribunal Superior da Relação do Rio Grande do Norte, em meados dos anos 1890, surgiu o Poder Judiciário em Natal, na época com pouco mais 16.000 habitantes. Por ausência de um Congresso Constituinte e Legislativo que criasse uma lei de organização judiciária, suas atividades perduraram por apenas 25 dias. Um ano depois, através da lei nº 12, de 9 de junho de 1892, sancionada pelo atual governador Pedro Velho, criou-se então o Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte. O nome atual só foi dado em 1947. Sua dedicação está em ser reconhecido pela sociedade como instituição harmônica, independente e respeitada, dentre outras.

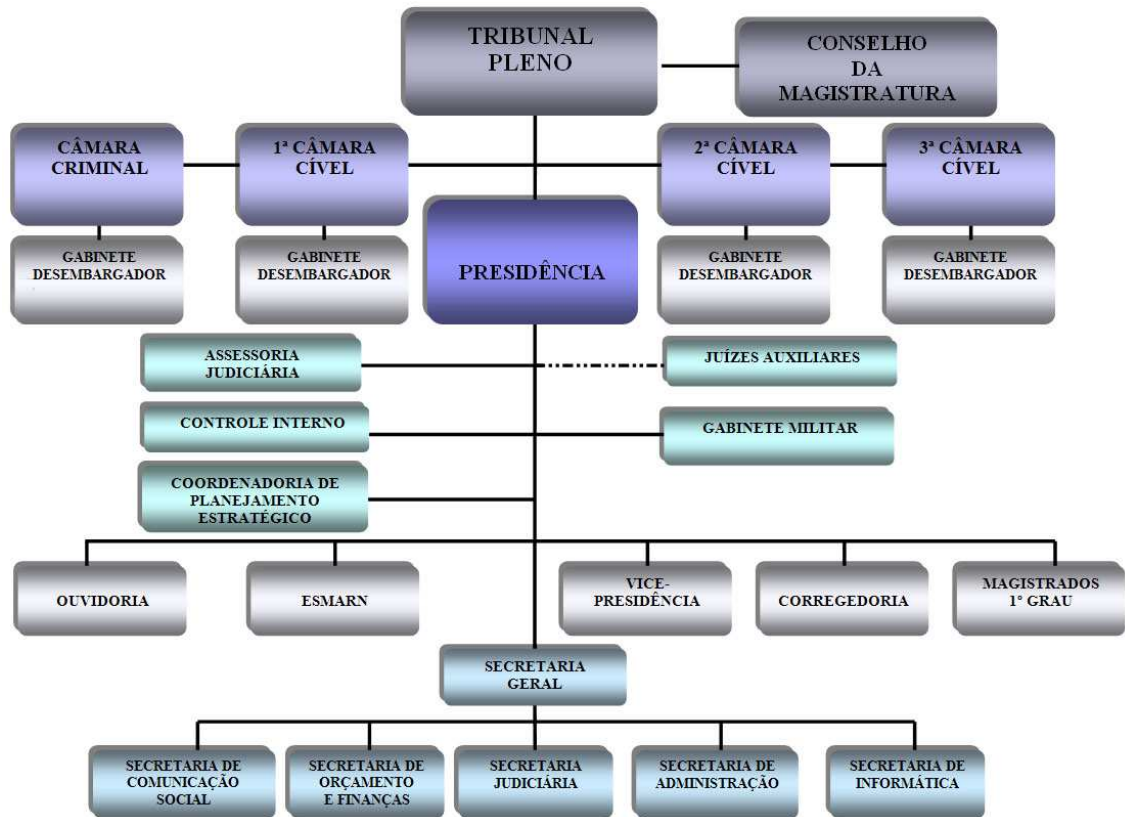
Seus valores institucionais possuem 9 atributos de valor para a sociedade: Independência, Imparcialidade, Moralidade, Celebridade, Efetividade, Segurança Jurídica, Transparências, Credibilidade e Equidade.

Enquanto visão de futuro, a o TJRN almeja “ser reconhecido pela sociedade como instituição independente, harmônica, respeitada e dotada de credibilidade, acessível a todos e garantidora de cidadania”.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN, unidade analisada no presente trabalho, atua em diversos projetos sociais, a exemplo do Programa Justiça na Praça e o Justiça Escola, bem como o Novos Rumos na Execução Penal, visando a ressocialização do infrator nestes tipos de Programas.

Para que essas atividades sejam bem executadas efetuadas, o TJRN está estruturado conforme organograma a seguir na Figura 1:

Figura 1: Organograma TJRN



Fonte: Portal TJRN, 2016.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Há muitos anos o comprometimento organizacional das pessoas vem sendo estudado, onde grande parte destes estudos busca encontrar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. Em sua maioria procuram formular modelos que quantifiquem o comprometimento, e estudando-o frente às variáveis que lhe são consequentes (MEDEIROS, 1997).

Segundo Medeiros (2003) o desempenho das organizações está ligado ao nível de comprometimento organizacional, o qual contribui na conquista de seus objetivos, ou seja, os estudos acerca desta temática ressaltam sua grande importância para as organizações. Desta forma, as organizações têm buscado desenvolver mais seus servidores, visto que quanto maior o comprometimento, mais a organização consegue alcançar resultados.

Seguindo nesta mesma linha, Medeiros (2003) afirmou que as organizações buscam profissionais qualificados e que possuam tendência a se comprometer com a instituição, ainda assim, mesmo com todo este esforço, algumas dificuldades ainda são encontradas em recrutar e selecionar profissionais comprometidos e qualificados. Assim como em outros tipos de organizações, o modelo de gestão pública tem cada vez mais se preocupado com o desenvolvimento dos resultados. Na mesma linha, inserido no setor público, o Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN tem buscado aprimorar seus conhecimentos a acerca da importância do comprometimento organizacional na instituição.

O Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN foi escolhido como objeto do presente estudo para que seja quantificado o nível de comprometimento organizacional dos chefes de secretaria da instituição.

Considerando que este estudo faz parte de um projeto de pesquisa do curso de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, se faz relevante conhecer dentro da realidade do TJRN: **Qual o nível de comprometimento organizacional dos chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN baseado no modelo EBACO?**

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o nível de comprometimento organizacional dos chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte - TJRN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos chefes de secretaria do TJRN.
- Identificar os fatores que determinam o comprometimento organizacional a partir do modelo EBACO.

- Relacionar as bases de comprometimento organizacional com dados ocupacionais dos chefes de secretaria.

1.4 JUSTIFICATIVA

Com bases nos conceitos apresentados pela autora Roesch (2005) três dimensões são apresentadas e devem ser abordadas para explicar a existência deste estudo: relevância, viabilidade e oportunidade.

Desta forma, o presente trabalho é caracterizado como oportunidade por estudar o comprometimento organizacional na gestão pública, buscando avaliar o nível de comprometimento dos chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte - TJRN.

A viabilidade da pesquisa se dá pelo acesso às informações obtidas através do projeto de pesquisa **análise retrospectiva e prospectiva da demanda judicial e adequação organizacional: um estudo de caso no Poder Judiciário do Rio Grande do Norte**.

Este trabalho se torna relevante ao âmbito acadêmico, ao passo que apresenta o nível de comprometimento dos chefes de secretarias tendo como maior referência a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, desenvolvida por Medeiros (2003), e por sua contribuição ao projeto de pesquisa.

Em linhas gerais, o presente trabalho tornou-se socialmente relevante por mensurar o quanto os chefes estão dispostos a executar suas tarefas através de indicadores de comprometimento organizacional.

Por fim, a efeito de registro, a área de comprometimento organizacional corresponde à minha pretensão de evolução acadêmica, garantindo minha motivação sob a esfera de interesses pessoais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO E PRINCIPAIS CONCEITOS DO ESTUDO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos sobre comprometimento organizacional são atribuídos a Etzioni (1966), comparando os tipos de organizações sob três classificações: coercitivas, remunerativas e normativas. Para isto, utilizou três critérios: o tipo de controle (poder) das organizações sobre o indivíduo, o envolvimento dos membros da organização e os objetivos/metast organizacionais.

O tema comprometimento organizacional vem sendo estudado por diversos pesquisadores nas últimas décadas, com maior expressividade na metade da década de 70 e durante os anos 80 na literatura internacional. Estas pesquisas estão focadas em compreender de que forma o gerenciamento dos recursos humanos da organização irá contribuir para que se tornem mais satisfeitos, envolvidos, comprometidos e, conseqüentemente, produtivos. Nacionalmente, dezenas de estudos foram realizados entre 1989 e 1993, divulgados por Bastos (1993), Siqueira (1993), Gama (1993) e Borges Andrade (1993).

De forma geral, as organizações têm necessitado de profissionais qualificados e comprometidos com as mesmas, desta forma, as organizações buscam por cada vez mais produtividade e qualidade, ou seja, “num ambiente de crescente competitividade, uma empresa necessita atrair e manter profissionais mais competentes e criativos caso deseje prosperar” Harman e Horman (1992 apud BASTOS 1993 p.53).

Conforme aponta Moraes (2004), o crescimento no volume de pesquisas relacionadas à epígrafe explica-se pelo entendimento de que o comprometimento passou a ser visto como orientador do comportamento do indivíduo na organização ao se considerar rotatividade, performance e absenteísmo.

Dentre diversos conceitos, o termo comprometimento recebe vários significados: engajamento, envolvimento, agregamento, entre outros estabelecidos por Bastos (1994). O autor define o comprometimento enquanto propensão de ação

do indivíduo em relação à sua organização, estabelecido pelo comportamento de determinada forma, disposição em agir e o conjunto de sentimentos envolvidos.

Diversos significados poderiam ser atrelados ao significado de comprometimento. Segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 99):

No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento”: descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir.

De acordo com Meyer e Allen (1997), não há uma única definição do comprometimento. No entanto, afirmam que o vínculo psicológico existente entre o indivíduo e a organização garante que o empregado se mantenha ou não na organização. Entretanto, o que diferencia as definições são as naturezas do estado psicológico, descritas como: afiliativa, instrumental e normativa. A partir dessa definição autores desenvolveram uma escala baseada nestes três aspectos.

A primeira perspectiva faz referência ao comprometimento resultante entre o vínculo afetivo do indivíduo com a organização, produzindo identificação e envolvimento. Neste ponto de vista, a permanência na organização é por vontade própria e gera uma relação que visa o bem estar da organização, superando o sentimento de lealdade entre ambos (MEDEIROS, 2003).

Em seguida, a segunda perspectiva se refere ao comprometimento instrumentalista, onde nesta o empregado permanece na organização porque precisa. Com origem nos estudos de Becker (apud MEDEIROS E ALBUQUERQUE, 2005, p. 37), este comprometimento foi chamado de *side bets*, podendo ser traduzido por trocas laterais. Com isso quer dizer que o empregado se mantém na organização pela relação dos custos e benefícios associados à sua saída.

Nos trabalhos de Wiener (1982 apud MEDEIROS E ALBUQUERQUE, 2005, p. 38), o enfoque normativo é apresentado afirmando que determinados

comportamentos refletem sobre o indivíduo devido à cultura da organização. O sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na instituição é ajuizado por julgar que é a forma certa de agir.

2.2 MODELOS MULTIDIMENSIONAIS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A partir do momento em que pesquisadores começaram a identificar que as perspectivas unidimensionais eram mais do que tipos de comprometimento organizacional, foi dado início ao estudo de comprometimento organizacional sob uma ótica multidimensional, de forma que esta relação fazia parte de um universo entre empregado e organização.

Medeiros *et. al* (2005) afirmou que o primeiro estudo foi realizado por Kelman em 1958, onde abordou a multidimensionalidade do comprometimento organizacional. Ele diferenciou os vínculos psicológicos entre o indivíduo e organização em três bases: motivação por recompensas extrínsecas, ou também conhecida como *compliance*, submissão ou ainda como envolvimento instrumental; engajamento respaldado na vontade de afiliar-se, também conhecida como *identification*, ou identificação; e por fim, o engajamento realizado pela associação de valores tanto individuais quanto organizacionais, conhecida como *internalization*, ou internalização.

O'Reilly e Chatman (1986) através de um modelo de mensuração concluíram que era necessário realizar mais estudos e pesquisas acerca do modelo proposto e também com as dimensões do comprometimento.

Segundo o pesquisador Gouldner (1960, apud MEDEIROS, 2003), o comprometimento organizacional não era visto como um elemento unidimensional, de forma que já buscava identificar os componentes do comprometimento organizacional (MEDEIROS, 2003).

Uma das dimensões identificadas por Gouldner (1960) no comprometimento organizacional refere-se ao “grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”, denominada de integração. Outra dimensão identificada faz referência ao “grau em que a própria imagem de um

indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais”, esta dimensão foi denominada de introyecção, segundo Gouldner (1960 apud MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005 p.39).

Meyer e Allen (1991) apresentaram o modelo de três componentes do comprometimento mais aceito mundialmente dentre todos os outros modelos apresentados, e possui comprovação em várias culturas ao redor do mundo. Dividiram o comprometimento em: afetivo, instrumental e normativo. O primeiro explica que este se dá quando o indivíduo se identifica com a organização a que pertence e permanece por vontade própria. A segunda explica que trata-se do indivíduo que permanece por necessidade, porque precisa. E por último, o comprometimento normativo explica que os empregados se sentem na obrigação de permanecer na organização. Nacionalmente, o modelo proposto por Meyer e Allen (1991) foi validado por Medeiros e Enders em 1998 (MEDEIROS, 2003; MENEZES, 2009).

2.2.1 A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO

Medeiros (2003) criou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, ferramenta que permitiu analisar e classificar as bases do comprometimento organizacional diferentemente dos modelos propostos por outros autores no passado.

Utilizando-se de sete indicadores do comprometimento organizacional, a EBACO mensura o nível do comprometimento a partir das seguintes bases: afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, linha consistente de atividade, escassez de alternativas, e falta de recompensas e oportunidades.

Siqueira *et al.* (2008) definiu cada uma das sete bases do comprometimento organizacional da seguinte forma: a base afetiva está consolidada na “identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais” (SIQUEIRA *et al.*, 2008 p. 63); a base obrigação em permanecer é a crença na obrigação em permanecer na organização por achar que não seria certo deixar e que sente uma obrigação moral com as pessoas da organização; a base afiliativa está vinculada ao reconhecimento e aceitação do indivíduo como membro de determinado grupo, e por isso sente-se como

parte integrante comprometida a esta base; a base escassez de alternativas leva o indivíduo a crer que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização; a base linha consistente de atividade é a crença de que se deve estar comprometido com as regras e condutas, com o objetivo de manter-se na organização; na base de obrigação pelo desempenho o indivíduo está comprometido em se esforçar a benefício da organização; na base de falta de recompensas e oportunidades o indivíduo acredita que o equilíbrio nas relações de troca entre ele e a organização devem lhe garantir mais oportunidades.

Siqueira *et al.* (2008) afirmou em seus estudos que a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional contém 28 critérios, sendo 4 para cada uma das 7 bases estudadas. Apesar de seu estudo permitir análises a partir do agrupamento dessas bases, sua aplicação deve ser feita individualmente.

Para Bastos *et al.* (2008), para que se possa calcular e interpretar os resultados da EBACO, é preciso que se tenha conhecimento dos pesos de cada um dos itens da escala. Conforme pode ser percebido no quadro 1, apresentado no tópico 3.4 desta monografia.

Em busca da confirmação de que o comprometimento organizacional não seria construído a partir da análise apenas de uma única dimensão e sim construída por várias delas, a primeira aplicação da Escada de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO foi feita por Medeiros (2003).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O objetivo é caracterizado como exploratório e descritivo por avaliar o nível de comprometimento organizacional dos chefes de secretarias do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte.

O estudo exploratório permite definir o problema da pesquisa e hipóteses com mais precisão (Theodorson e Theodorson, 1970). Além disso, a pesquisa proposta é denominada exploratória por sua aplicação ter por finalidade a elaboração de pesquisa adequada à realidade que se pretende conhecer.

Este trabalho caracteriza-se como descritivo, uma vez que tem como objetivo descrever as características dos fenômenos e da população em questão (GIL, 2008).

O trabalho adotou o estudo de caso como perspectiva de estudo. Esta abordagem se torna mais adequada quando se procura resposta do tipo “como?” e “por quê?” (Yin, 1994).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Nesta pesquisa foi abrangido um total de 150 pessoas que ocupam o quadro de chefes de secretarias do TJRN, as quais são tidos como unidades judiciais do 1º grau.

A amostra foi colhida aleatoriamente, no período de abril a agosto de 2015. No qual foram aplicados 150 questionários com chefes de secretaria das unidades judiciais do TJRN.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um instrumento estruturado com questões fechadas, apresentada no Anexo I, com base na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), a qual foi desenvolvida e aplicada pela primeira vez por Medeiros (2003).

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional engloba sete bases do comprometimento organizacional, sendo elas: afetivo, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativo, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. No entanto, particularmente foram utilizadas neste estudo cinco bases do comprometimento organizacional: afetivo, obrigação em permanecer, afiliativo, linha consistente de atividade e escassez de alternativas. Assim, duas bases foram retiradas devido ao baixo nível de precisão que apresentaram: obrigação pelo desempenho e falta de recompensas e oportunidades.

O instrumento de coleta utiliza a escala de Likert, com variação de 1 a 6, onde os perguntados especificam seu nível de concordância com a afirmação, de forma que o número 6 representa o grau máximo de concordância e o número 1 o grau mínimo em cada uma das questões. Cada um dos cinco fatores citados acima é representado por 4 itens no questionário, totalizando 20 questões fechadas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Segundo afirmação de Martins (2006, pág. 86), a análise de dados permite classificar, examinar e categorizar as informações coletadas. Com base nesta afirmação, foi utilizada a abordagem quantitativa para a análise dos dados do presente trabalho.

Foi utilizado o programa Microsoft Office Excel 2013 para tabulação e análise dos dados obtidos, tornando viável calcular a média das respostas para cada uma das cinco bases de comprometimento estudadas. Por fim, foi necessário multiplicar cada

uma das médias pelos pesos dos indicadores, conforme apresentado no Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Indicadores e pesos da EBACO

Base: Afetiva	Pesos
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
Base: Obrigação em permanecer	Pesos
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui.	0,85
Base: Afiliativa	Pesos
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
Base: Linha consistente de atividade	Pesos
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71

Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
Base: Escassez de alternativas	Pesos
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Um das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	0,78

Fonte: Bastos *et al.*, 2008, p. 64.

Em seguida, após a multiplicação dos pesos com as médias, foi somado os valores obtidos em cada uma das cinco bases, denominando esta pontuação como escore.

Este escore foi utilizado para interpretar como se comporta cada base, verificando entre baixo comprometimento, comprometimento abaixo da média, comprometimento acima da média e a alto comprometimento, conforme intervalos apresentados no Quadro 2 logo abaixo:

Quadro 2 – Resultados de interpretação da EBACO

Base: Afetiva	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 5,87	Baixo Comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto Comprometimento
Base: Obrigação em permanecer	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 10,62	Baixo Comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto Comprometimento

Base: Afiliativa	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 14,77	Baixo Comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto Comprometimento
Base: Linha consistente de atividade	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 8,52	Baixo Comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto Comprometimento
Base: Escassez de alternativas	
Resultado encontrado	Interpretação do resultado
Abaixo de 11,46	Baixo Comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto Comprometimento

Fonte: Bastos *et al.*, 2008, pág. 66.

Segundo Bastos *et al.* (2008, p. 68), o resultado do comprometimento nas bases destacadas a seguir deve ser ALTO, ou o mais próximo desse intervalo: base afetiva, obrigação em permanecer e afiliativa. Já nas outras duas bases o nível de comprometimento deve ser inversamente proporcional, ou seja, BAIXO: escassez de alternativas e linha consistente de atividade.

Para a análise dos dados, a ênfase foi no tempo de serviço dos chefes de secretaria do TJRN. Acerca desta temática, a análise baseada no Gênero e por Vínculo Profissional não apresentaram resultados significativos.

Outras perspectivas não foram abordadas, como: Estado Civil, Escolaridade e Faixa Etária. No entanto, podendo ser abordadas em trabalhos futuros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

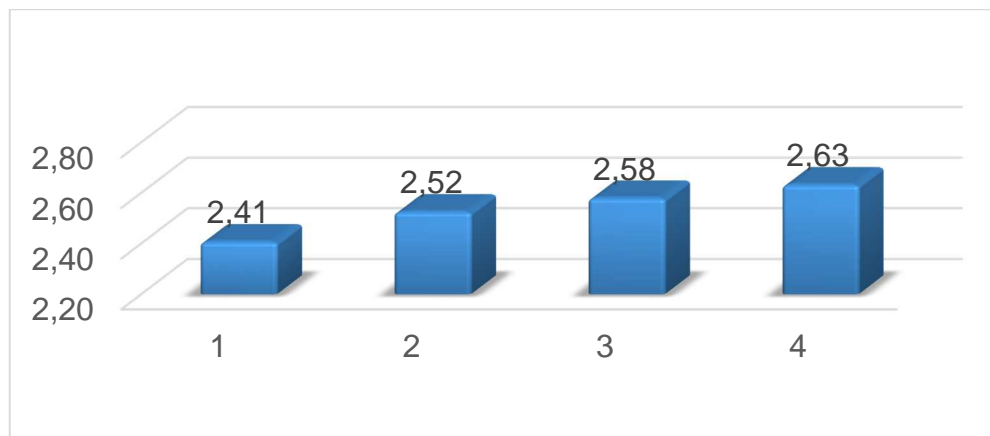
A fim de que a análise seja mais completa e proveitosa, esta seção do trabalho está dividida em duas etapas. Na primeira parte foram analisados os dados gerais obtidos a partir das cinco bases do comprometimento organizacional propostas por Medeiros (2003), e foi feita uma comparação entre as bases apontando a que mais se destacou. Na segunda etapa desta seção foram apresentadas as comparações entre os dados da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO e as características ocupacionais levantadas.

4.1 ANÁLISE GERAL DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS CHEFES DE SECRETARIA

4.1.1 Base Afetiva

Segundo apontado por Bastos *et al.* (2008), a base do comprometimento afetivo trata da identificação do indivíduo com a organização, onde, após a multiplicação da média pelo respectivo índice, o indicador com maior pontuação foi “Eu acredito nos valores e objetivos do Poder Judiciário”, conforme gráfico 1 ilustrado a seguir:

Gráfico 1 – Base afetiva



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Em seguida, após a soma dos valores obtidos em cada indicador da base afetiva, o Escore atingido foi de 10,14 (Tabela 1). Segundo valores propostos por Bastos *et al.* (2008), apresentados na seção 3.4 da metodologia do presente trabalho, a base afetiva está classificada no intervalo de comprometimento abaixo da média (entre 5,87 e 11,21).

Os autores da área afirmam que o valor ideal para a base afetiva é acima de 16,55 para que a organização tenha um alto comprometimento na base em questão.

Tabela 1 – Caracterização da amostra total, segundo a base afetiva

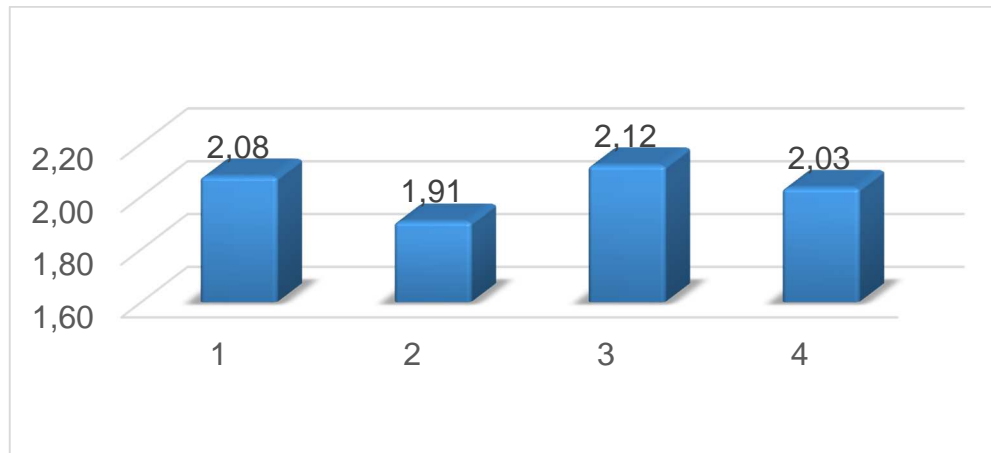
#	AFETIVA	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULT.
		MÉDIA	DESV. - PADR.				
1	Desde que comecei a trabalhar no Judiciário, meus valores pessoais e os do Judiciário têm se tornado mais parecidos.	3,25	1,65	0,74	2,41		
2	A razão da minha preferência pelo Poder Judiciário em relação a outra organização é por causa do que ele simboliza, de seus valores.	3,32	1,71	0,76	2,52	10,14	Comp. abaixo da média
3	Eu me identifico com a filosofia do Poder Judiciário.	3,22	1,7	0,8	2,58		
4	Eu acredito nos valores e objetivos do Poder Judiciário.	3,37	1,71	0,78	2,63		

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

4.1.2 Base Obrigação em permanecer

A base obrigação em permanecer enfatiza a crença do indivíduo de que se sentiria culpado caso ele deixasse a organização, e além de estar agindo conforme julgue ser correto, teria um sentimento de obrigação moral com os demais participantes da organização (BASTOS *et al.*, 2008).

Nesta base, o indicador que recebeu o maior escore foi “Acredito que não seria certo deixar o Poder Judiciário porque tenho uma obrigação moral de permanecer nesta organização.”, o gráfico 2, abaixo, demonstra a referida análise:

Gráfico 2 – Base obrigação em permanecer

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Conforme pode ser visto na Tabela 2, o Escore resultante após a soma de todos os indicadores da base foi de 8,13, relevando baixo comprometimento (abaixo de 10,62) na base obrigação em permanecer, conforme quadro desenvolvido por Bastos *et al.* (2008). Para esta base a recomendação é que se tenha um Escore acima de 18,75, indicando um alto comprometimento.

A partir do resultado obtido, pode-se inferir que os chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN não possuem preocupação relativo à base do comprometimento obrigação em permanecer.

Tabela 2 – Caracterização da amostra total, segundo a base obrigação em permanecer

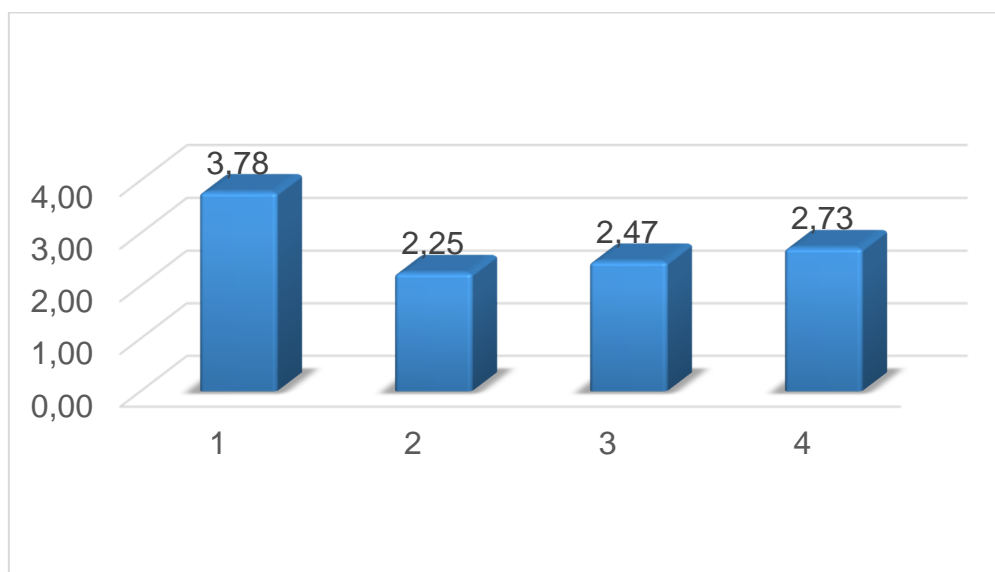
#	OBRIGAÇÃO EM PERMANECER	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULT.
		MÉDIA	DESV. - PADR.				
1	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Poder Judiciário agora.	2,63	1,81	0,79	2,08	8,13	Baixo Comprometimento
2	Eu me sentiria culpado se deixasse o Poder Judiciário agora.	2,32	1,65	0,82	1,91		
3	Acredito que não seria certo deixar o Poder Judiciário porque tenho uma obrigação moral de permanecer nesta organização.	2,49	1,69	0,85	2,12		
4	Eu não deixaria o Poder Judiciário agora porque eu tenho uma obrigação moral com os servidores desta organização.	2,61	1,6	0,78	2,03		

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

4.1.3 Base Afiliativa

De acordo com Bastos *et al.* (2008), a base afiliativa refere-se ao sentimento de segurança que o indivíduo possui ao se sentir membro do grupo e da organização. O maior índice foi para o indicador “Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.”. O gráfico 3 abaixo apresenta os valores de todos os indicadores da base.

Gráfico 3 – Base afiliativa



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

A tabela 3, a seguir, demonstra que a soma dos valores apresentou um Escore de 11,23, estando inserido no intervalo de baixo comprometimento organizacional, segundo quadro apresentado por Bastos *et al.* (2008). Para os autores, o Escore ideal nesta base deve ser de 17,88 para que a organização esteja com comprometimento acima da média.

Tabela 3 – Caracterização da amostra total, segundo a base afiliativa

#	AFILIATIVO	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULT.
		MÉDIA	DESV. - PADR.				
1	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	4,98	1,11	0,76	3,78		
2	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pelo Poder Judiciário.	3,31	1,69	0,68	2,25	11,23	Baixo Comprometimento
3	No Poder Judiciário, eu sinto que faço parte do grupo.	3,43	1,71	0,72	2,47		
4	Sou reconhecido por todos no Poder Judiciário como um membro do grupo.	3,32	1,69	0,82	2,73		

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

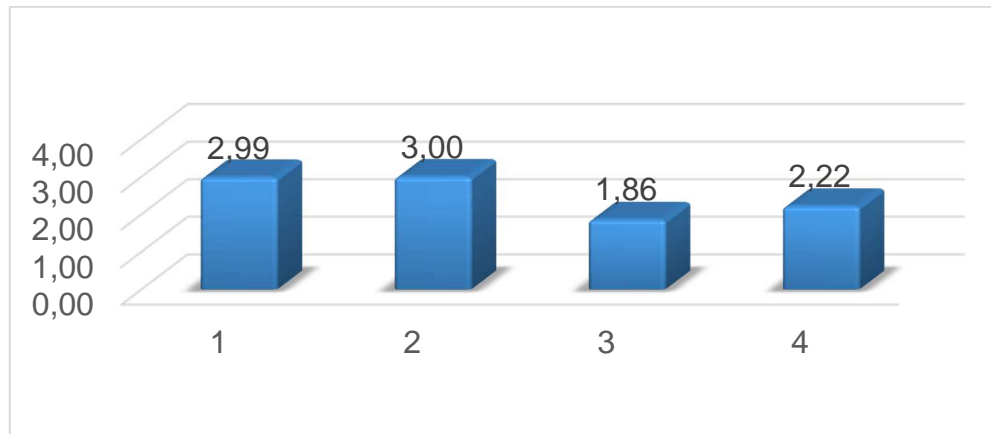
Observando os dados colhidos, percebe-se que a presença de um setor de recursos humanos que venha a desenvolver políticas internas ou atividades que estimulem a interação interpessoal e trabalho em equipe dos chefes de secretarias do TJRN, provocaria uma melhor interação e integração dos membros da organização.

4.1.4 Base Linha consistente de atividade

Bastos *et al.* (2008) define que esta base é definida pela crença que o indivíduo tem em se manter na organização por agir conforme estabelecido pelas regras e normas da organização, ou por suas atitudes que a organização define como corretas.

A base linha consistente de atividade encontra-se no enfoque instrumental. Melo *et al.* (2014 apud Medeiros *et al.* 2005) descreve esta base do comprometimento como “crença de que se deve observar certas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer.”.

Assim, o indicador “Procuro não descumprir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.”, foi o que mais se destacou, seguido do indicador “Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.”, conforme observado no gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 – Base linha consistente de atividade

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Bastos *et al.* (2008) indica que nesta base do comprometimento é recomendável que se tenha um resultado baixo, uma vez que este não colabora com a eficiência da organização, devendo seu Escore estar abaixo de 8,52.

Porém, a tabela 4 a seguir demonstra que o nível de comprometimento na base linha consistente de atividade está abaixo da média (entre 8,52 e 12,13), uma vez que o Escore encontrado foi de 10,07.

Tabela 4 – Caracterização da amostra total, segundo a base linha consistente de atividade

#	LINHA CONSISTENTE DE ATIVIDADE	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULT.
		MÉDIA	DESV. - PADR.				
1	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	4,6	1,47	0,65	2,99	10,07	Comp. abaixo da média
2	Procuro não descumprir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	4,35	1,54	0,69	3		
3	Na situação atual, ficar no Poder Judiciário é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.	3,21	1,76	0,58	1,86		
4	Para conseguir ser recompensado no Poder Judiciário é necessário expressar a atitude esperada.	3,13	1,74	0,71	2,22		

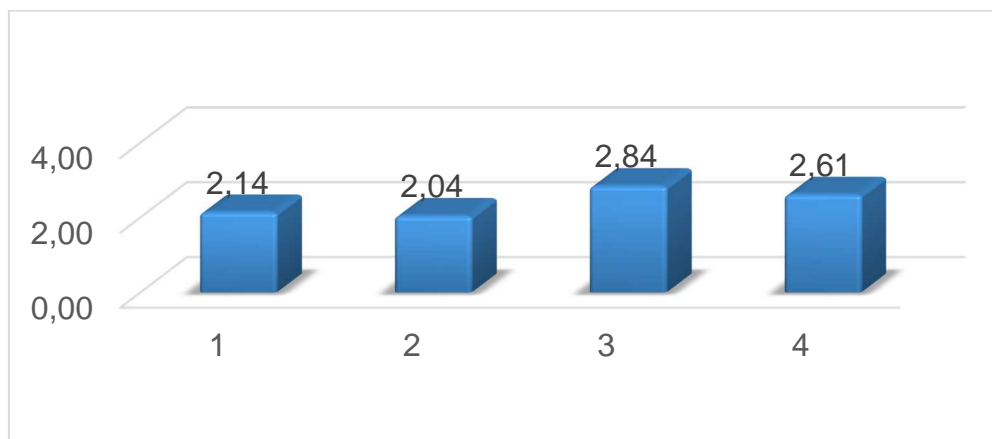
Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

4.1.5 Base Escassez de alternativas

Bastos *et al.* (2008) estabelece que esta base do comprometimento refere-se ao indivíduo que possui a crença de que não existem muitas alternativas ao se abdicar do trabalho atual para escolher outro emprego.

De acordo com o gráfico 5, demonstrado abaixo, o indicador mais relevante foi “Um das consequências negativas de deixar o Poder Judiciário seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.”.

Gráfico 5 – Base escassez de alternativas



Fonte: Dados da pesquisa, 2015

Como pode ser visto na tabela 5, logo abaixo, o Escore desta base foi de 9,64 e encontra-se no intervalo de baixo comprometimento organizacional. Segundo os autores, este resultado deve ser de fato baixo.

Tabela 5 – Caracterização da amostra total, segundo a base escassez de alternativas

#	ESCASSEZ DE ALTERNATIVAS	MEDIDAS DESCRITIVAS		PESO	MULT	ESCORE	RESULT.
		MÉDIA	DESV. - PADR.				
1	Se eu decidisse deixar o Poder Judiciário agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3,63	1,89	0,59	2,14	9,64	Baixo comprometimento
2	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Poder Judiciário.	2,66	1,62	0,77	2,04		

3	Um das consequências negativas de deixar o Poder Judiciário seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	3,38	1,77	0,84	2,84
4	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.	3,35	1,82	0,78	2,61

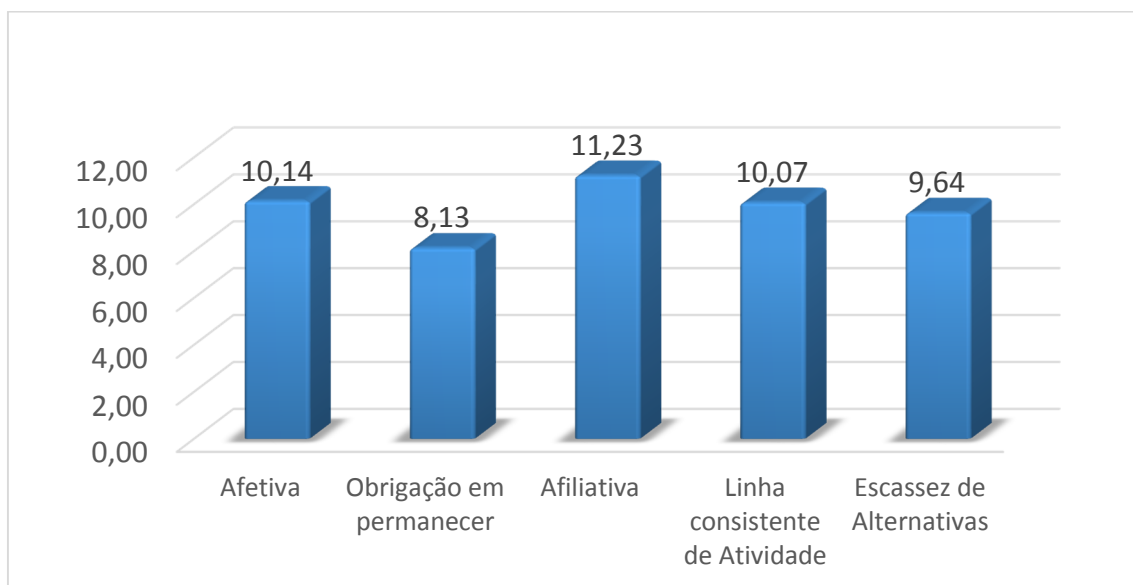
Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

4.1.6 Comparativo entre as bases do comprometimento

Foi necessário comparar os Escores entre as bases para identificar qual delas prevalece no contexto do Tribunal de justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN. Comparação que foi possível após analisar individualmente o comportamento das amostras obtidas em cada uma das bases do comprometimento organizacional.

Observando o gráfico 6, e classificando as bases conforme a proposta de Bastos *et al.* (2008), as bases ficaram distribuídas da seguinte forma: Afetiva (10,14 – Comprometimento abaixo da média), Obrigação em permanecer (8,13 – Baixo comprometimento), Afiliativa (11,23 – Baixo comprometimento), Linha consistente de atividade (10,07 – Comprometimento abaixo da média) e Escassez de alternativas (9,64 – Baixo comprometimento).

Gráfico 6 – Comparativo geral entre as bases, segundo os Escores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

Observando a tabela 6, as bases com menor desvio padrão foram as bases afetiva e obrigação em permanecer. Ou seja, foram as bases em que as respostas dos pesquisados obtiveram maior proximidades com a média obtida das respostas em suas respectivas bases. Contudo, a base de maior Escore foi a base afiliativa (3,01 – Baixo comprometimento).

Tabela 6 – Caracterização da amostra total, segundo as bases do comprometimento

BASES	ESCORE	MEDIDAS DESCRITIVAS		ALPHA	MULT.	RESULTADO	RESULTADO SUGERIDO
		MÉDIA	DESV. -PADR.				
Afetiva	10,14	3,29	1,69	0,84	2,77	Comprometimento abaixo da média	ALTO
Obrigação em permanecer	8,13	2,51	1,69	0,87	2,19	Baixo Comprometimento	ALTO
Afiliativa	11,23	3,76	1,72	0,8	3,01	Baixo Comprometimento	ALTO
Linha consistente de Atividade	10,07	3,83	1,76	0,65	2,49	Comprometimento abaixo da média	BAIXO
Escassez de Alternativas	9,64	3,25	1,81	0,73	2,38	Baixo Comprometimento	BAIXO

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

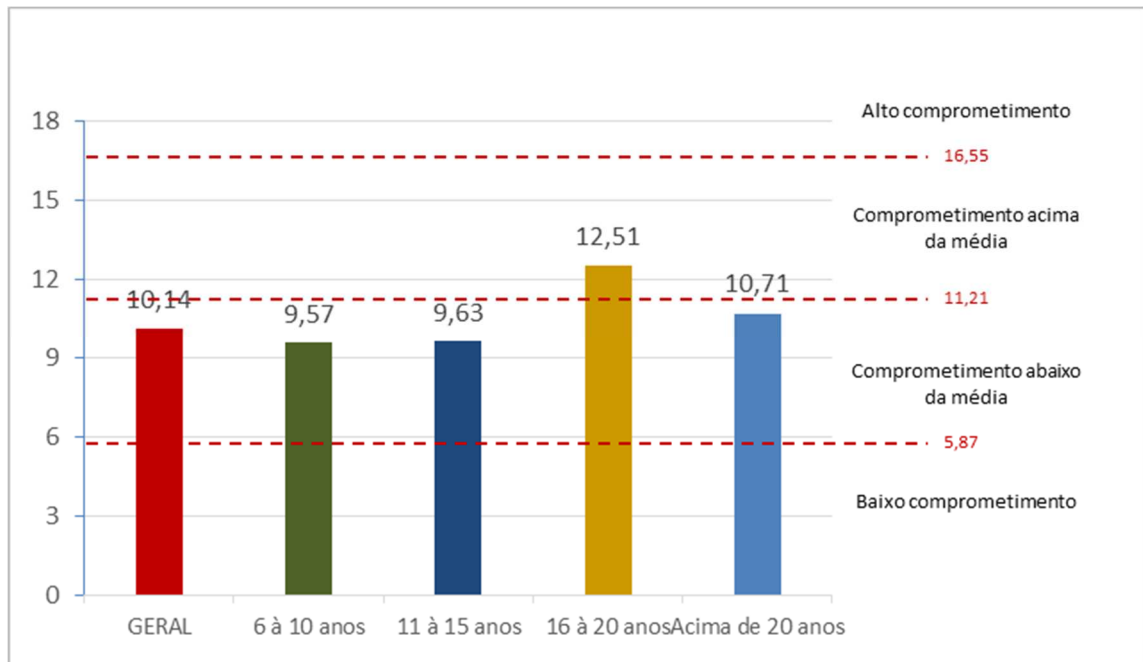
4.2 ANÁLISE GERAL E POR TEMPO DE SERVIÇO DAS BASES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS CHEFES DE SECRETARIA

4.2.1 Base Afetiva

O comprometimento organizacional dos chefes de secretaria do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte apontou, na base afetiva, uma variação de valores compreendidos entre 9,57 e 12,51, compreendido entre comprometimento abaixo da média e acima da média.

Os chefes que tem entre 6 e 10 anos de serviço no TJRN apontaram os menores índices, apontando comprometimento abaixo da média (9,57), demonstrando menor comprometimento na base afetiva do que os demais intervalos de tempo (em anos) de trabalho dos chefes, sendo os que tem de 16 a 20 anos de serviços prestados ao TJRN os de maiores índices de comprometimento afetivo com a instituição.

Gráfico 7 – Comparação de Resultados dos chefes de secretaria na base afetiva



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

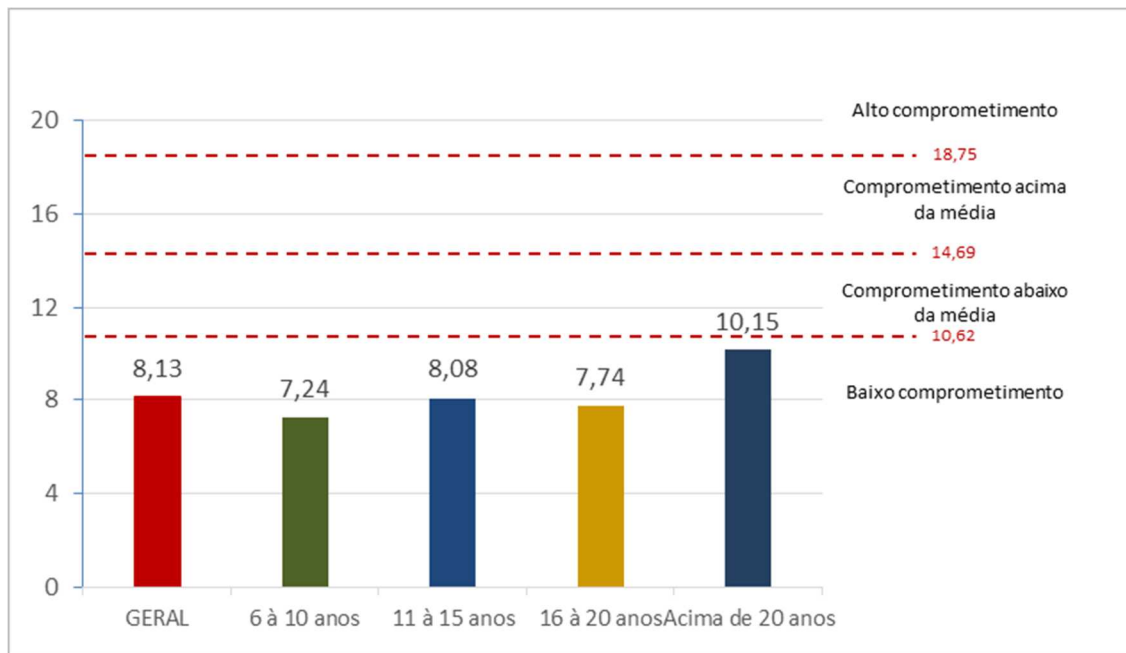
4.2.2 Base Obrigação em permanecer

A base obrigação em permanecer do comprometimento organizacional dos chefes de secretaria do TJRN apresentou índice geral de comprometimento 8,13, considerado como baixo comprometimento de acordo com a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO.

Apesar de ser observado que houve uma variação nas respostas, observa-se uma homogeneidade no comportamento dos chefes, uma vez que o padrão de baixo comprometimento permeia-se entre todos os índices encontrados.

Uma vez que esta base está ligada ao sentimento da importância de se permanecer na organização, os índices encontrados demonstram a necessidade de se compreender os fatores organizacionais que corroboram para este momento de realidade institucional, visto que desenvolvem papéis de chefes de equipes. Dentre todos os resultados obtidos para esta base, os chefes que tem entre 6 e 10 anos destacaram-se com o menor índice de comprometimento organizacional.

Gráfico 8: Comparação de Resultados dos chefes de secretaria na base obrigação em permanecer



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

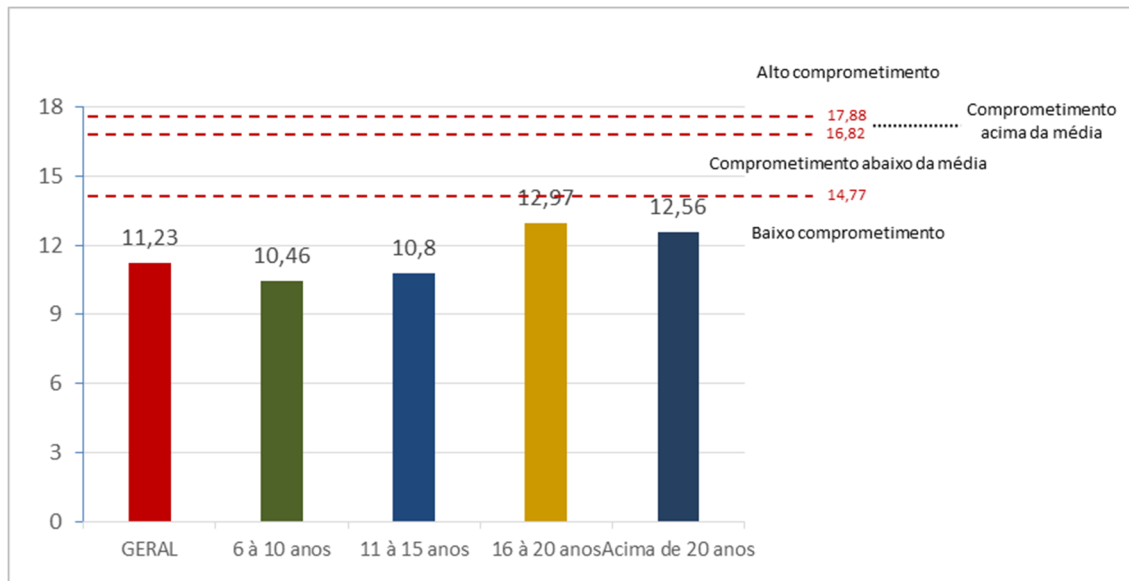
4.2.3 Base Afiliativa

Na base do comprometimento afiliativo os chefes alcançaram um índice de 11,23. Conforme definido na EBACO, classificando-se como baixo comprometimento.

Todas as faixas de tempo de serviço dos chefes apresentaram baixo comprometimento organizacional, uma vez que todos os chefes de secretaria obtiveram escore menor do que 14,77.

Após análise dos resultados, os que mais se mostraram comprometidos afiliativamente com a instituição foram aqueles que têm de 16 a 20 anos de serviços prestados.

Em contrapartida, os que se mostraram menos comprometidos na base afiliativa foram os chefes que atuam entre 6 e 10 anos, seguidos dos que tem de 11 a 15 anos no TJRN.

Gráfico 9: Comparação de Resultados dos chefes de secretaria na base afiliativa

Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

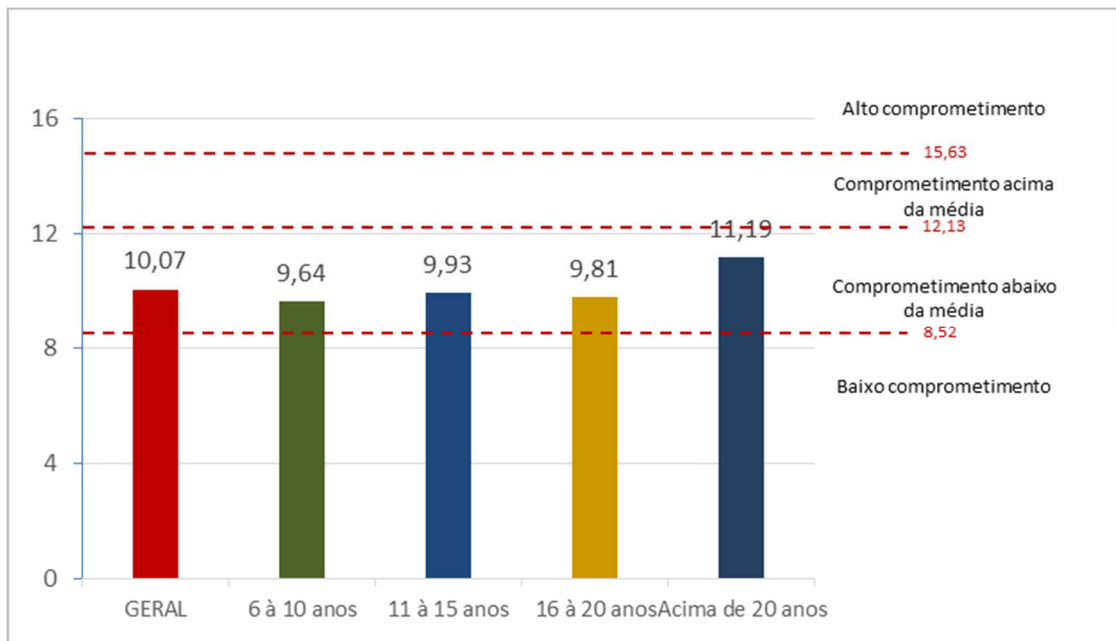
4.2.4 Base Linha consistente de atividade

Na base linha consistente de atividade os chefes apresentaram um índice geral de comprometimento concentrado em 10,17, resultando em um comprometimento abaixo da média.

Os chefes que possuem acima de 20 anos são os que mais se mostraram comprometidos nesta base da EBACO, apontando que o tempo de serviço na instituição refletiu positivamente no nível de comprometimento dos chefes de secretaria do TJRN.

Conforme observado no gráfico abaixo, os que têm até 10 anos de serviços prestados demonstraram-se como menos comprometidos, seguidos dos que têm entre 16 e 20 anos de serviço no Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte.

Gráfico 10: Comparação de Resultados dos chefes de secretaria na base linha consistente de atividade



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

4.2.5 Base Escassez de Alternativas

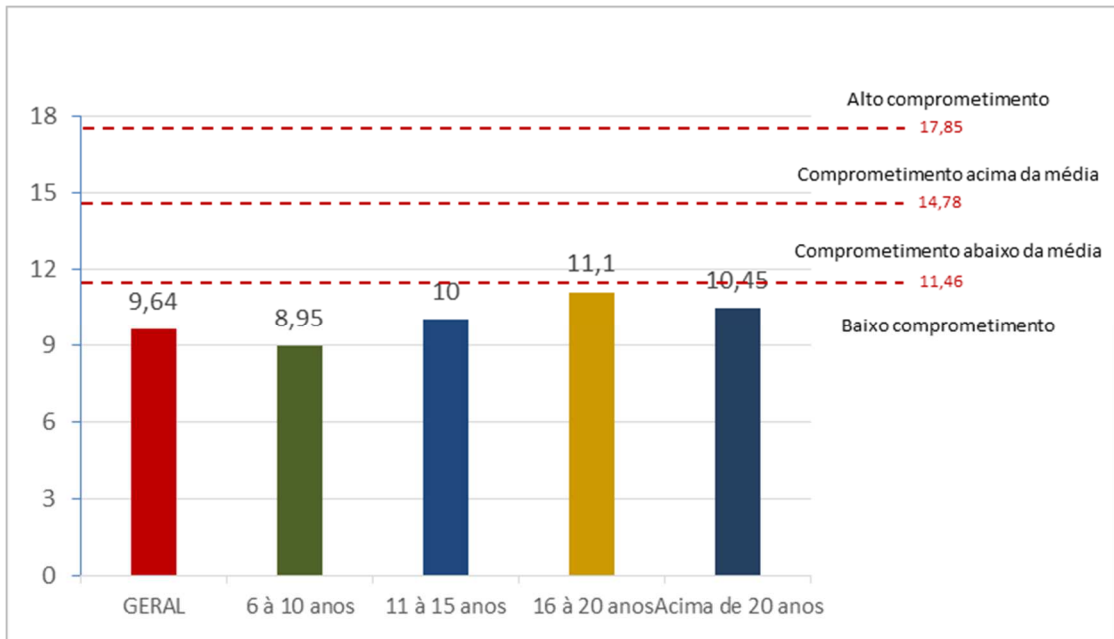
A base escassez de alternativas reflete um índice geral de comprometimento de 9,64 nessa base da EBACO, apontando baixo comprometimento.

Todos os índices da base de escassez de alternativas foram unânimes apresentando baixo comprometimento dos chefes, desde as menores faixas de tempo de serviço até os que têm mais de 20 anos de serviços prestados no TJRN.

Dentre os respondentes, aqueles que têm de 16 a 20 anos de trabalho prestado ao TJRN são os menos comprometidos com essa variável da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

Os índices encontrados nesta base refletem positivamente à instituição, uma vez que nessa perspectiva de análise é desejado que os participantes da pesquisa apresentem comprometimento organizacional não somente pela ausência ou dificuldades de se encontrar outras oportunidades de trabalho.

Gráfico 11: Comparação de Resultados dos chefes de secretaria na base escassez de alternativas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2015.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo do comprometimento organizacional com os chefes de secretarias do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN retrata o atual nível de comprometimento destes com a instituição a que fazem parte. O trabalho foi realizado em 2015 e aplicou o instrumento de pesquisa com 150 chefes de secretaria do TJRN.

O comprometimento organizacional foi mensurado utilizando-se da metodologia EBACO – Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, difundida e validada tanto nacionalmente quanto internacionalmente. Este modelo contém estudos realizados em organizações privadas, públicas e de gestão social. A EBACO é dividida em 7 bases do comprometimento, onde 5 bases foram utilizadas neste trabalho: comprometimento afetivo, comprometimento da obrigação em permanecer, comprometimento afiliativo, comprometimento de linha consistente de atividade e comprometimento de escassez de alternativas.

O trabalho esteve dividido sob duas percepções relacionadas ao comprometimento organizacional dos chefes de secretaria do TJRN. A primeira análise apresentada relacionou os dados gerais e comparou aquelas que mais obtiveram destaque. A segunda relação estudada comparou os dados da EBACO com os dados ocupacionais.

Analisando os Escores de cada uma das bases estudadas, as que apresentaram os piores resultados foram: obrigação em permanecer, base afiliativa e escassez de alternativas. O melhor resultado em comparação ao que se espera foi a base afetiva, porém, ainda assim apresentou comprometimento abaixo da média.

Comparando as bases sob a perspectiva da estratificação por tempo de serviço, concluiu-se que os chefes de secretaria do TJRN que possuem mais tempo de serviço na instituição se mostraram mais comprometidos, pois os maiores Escores foram para os que possuem de 16 a 20 anos na organização, seguidos dos que já estão há mais de 20 anos.

Ao fazer uma análise comparativa entre as bases, observou-se que em termos de gestão de pessoas, o quadro atual da organização refletiu um resultado preocupante, uma vez que o Escore em quase todas as bases da escala o

comprometimento verificado era de baixo ou abaixo da média, considerando o tempo de serviço na instituição e os resultados comparados aos parâmetros esperados na EBACO.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

BASTOS, A. V. B.; Comprometimento Organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. Temas em Psicologia, Ribeirão Preto, v.2, n.1, abr. 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 2, Curitiba, maio/ago, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARMAN, W.; HORMAN, J. O trabalho criativo – o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. São Paulo: Cultrix, 1992

MARTINS, Gilberto A. Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

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

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al. Comprometimento organizacional: o Estado da Arte d Pesquisa no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 187-209, dez 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características

organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, Brasília, v. 5, n. 2, p.35-84, dez. 2005

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2003. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, 2003.

MELO, F. L. N. B.; TRIGUEIRO-FERNANDES, L.; MEDEIROS, C. A. F. “Validação da escala de bases do comprometimento organizacional – EBACO para organizações públicas.” Artigo, 2014.

MEYER, J. P., ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications, 1997.

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de; GODOI, Christiane Kleinübing; BATISTA, Marcos Aurélio. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, v. 6, n. 12, p. 1-19, dez. 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G. *A modern dictionary of sociology*. London, Methuen, 1970.

Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte – TJRN, Organograma. Disponível em: <<http://www.tjrn.jus.br/index.php/institucional/organograma>>

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

YIN, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

ANEXO

ANEXO I – INSTRUMENTO DE PESQUISA

PESQUISA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE – TJRN

Este questionário é exclusivo para fins acadêmicos, portanto sua identificação não se faz necessária. As 20 frases abaixo indicam algumas características da organização a qual faz parte atualmente. Gostaria de saber o quanto você concorda de cada uma das frases abaixo.

Responda marcando com um “x” na opção que melhor representa sua resposta, especificando seu nível de concordância com a afirmação, de forma que o número 6 representa o grau máximo de concordância e o número 1 o grau mínimo em cada uma das perguntas. Obrigado pela colaboração!

1. Desde que comecei a trabalhar no Judiciário, meus valores pessoais e os do Judiciário têm se tornado mais parecidos.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6

2. A razão da minha preferência pelo Poder Judiciário em relação a outra organização é por causa do que ele simboliza, de seus valores.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6

3. Eu me identifico com a filosofia do Poder Judiciário.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6

4. Eu acredito nos valores e objetivos do Poder Judiciário.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6

5. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Poder Judiciário agora.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

6. Eu me sentiria culpado se deixasse o Poder Judiciário agora.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

7. Acredito que não seria certo deixar o Poder Judiciário porque tenho uma obrigação moral de permanecer nesta organização.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

8. Eu não deixaria o Poder Judiciário agora porque eu tenho uma obrigação moral com os servidores desta organização.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

9. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

10. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar pelo Poder Judiciário.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

11. No Poder Judiciário, eu sinto que faço parte do grupo.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6

12. Sou reconhecido por todos no Poder Judiciário como um membro do grupo.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6

13. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6

14. Procuo não descumprir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6

15. Na situação atual, ficar no Poder Judiciário é, na realidade, uma necessidade tanto quanto um desejo.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6

16. Para conseguir ser recompensado no Poder Judiciário é necessário expressar a atitude esperada.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
1	2	3	4	5	6

17. Se eu decidisse deixar o Poder Judiciário agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

18. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Poder Judiciário.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

19. Uma das consequências negativas de deixar o Poder Judiciário seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

20. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.

DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO MUITO	DISCORDO POUCO	CONCORDO POUCO	CONCORDO MUITO	CONCORDO TOTALMENTE
1	2	3	4	5	6

1.1 - Sexo:	1. <input type="checkbox"/> Masculino	2. <input type="checkbox"/> Feminino	
1.2 - Faixa Etária:	1. <input type="checkbox"/> Até 25 anos	2. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos	3. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos
	4. <input type="checkbox"/> de 36 a 40	5. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos	6. <input type="checkbox"/> mais de 45 anos
1.3 - Estado Civil:	1. <input type="checkbox"/> Solteiro(a)	2. <input type="checkbox"/> Casado(a)	3. <input type="checkbox"/> Desquitado(a)/Divorciado(a)
	4. <input type="checkbox"/> Outros: _____		
1.4 - Que vínculo empregatício você estabelece com a organização?			
	1. <input type="checkbox"/> Efetivo	2. <input type="checkbox"/> Contratato	3. <input type="checkbox"/> Estagiário
1.5 - Há quanto tempo você está trabalhando na organização?			
	1. <input type="checkbox"/> Há menos de 1 ano	2. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos	3. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos
	1. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos	2. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos	3. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos
1.6 - Há quanto tempo você está trabalhando no seu cargo/função atual?			
	1. <input type="checkbox"/> Há menos de 1 ano	2. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos	3. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos
	1. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos	2. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos	3. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos
1.7 - Em que área você trabalha na organização?			
	1. <input type="checkbox"/> Administrativa	2. <input type="checkbox"/> Controle Externo	3. <input type="checkbox"/> Outra: _____

Fonte: Adaptado de Aquino, 2010