

**FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**GLARYSLAD MARIA GOMES DA SILVA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:  
Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de  
Ipiranga de Goiás.**

**RUBIATABA – GO  
2005**

GLARYSLAD MARIA GOMES DA SILVA



**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:**

**Um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. Serigne Ababacar Cissé Ba.

25626  
S. A. C.

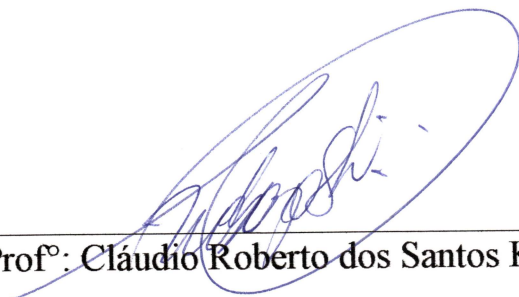
Tombo nº	12069
Classif.:	658.3:159.942
Ex.:	1. GLARYSLAD SILVA
	2005
Origem:	d.
Data:	25-4-06

RUBIATABA - GO  
2005

Adm. em p.  
Satisf. profissional  
Comprometimento orga-  
nizacional  
Rec. humanos


## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 14 / 12 / 106.



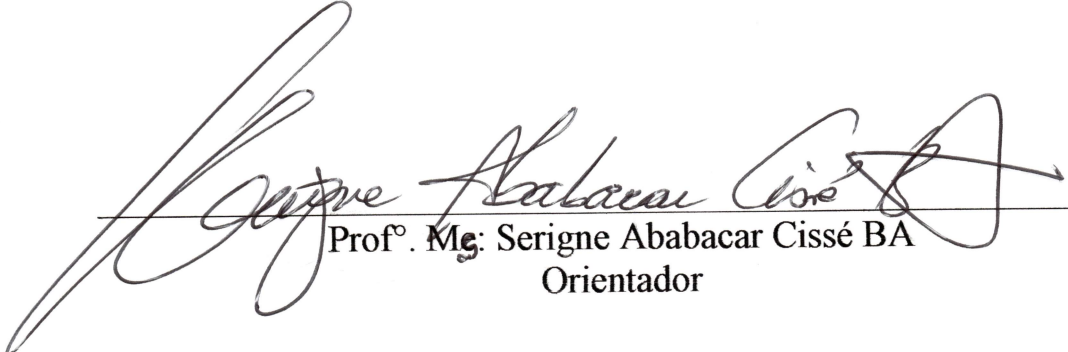
---

Profº: Cláudio Roberto dos Santos Kobayashi.



---

Profº: Marco Antônio Pereira de Abreu.



---

Profº. Mg: Serigne Ababacar Cissé BA  
Orientador

Dedico este trabalho primeiro a Deus por me conceder sabedoria para a conclusão do mesmo; e a meus pais pelo apoio e incentivo para a conclusão desta etapa de minha vida.



## ***AGRADECIMENTOS***

A todas as pessoas que me apoiaram na elaboração deste trabalho, colocando a minha disposição seus conhecimentos e suas experiências e àqueles que me concederam apoio e compreensão. Em especial a minha família pelo apoio recebido nesta caminhada até o presente momento.

Aos colegas que participaram direta, e os que participaram indiretamente para a conclusão deste trabalho, aos professores e às professoras do curso com os (as) quais aprendi e vivenciei boas experiências.

Não podendo deixar de destacar também a gentil colaboração do Professor Serigne Ababacar Cissé Ba, por ter me orientado a trilhar por caminhos desafiadores, rumo ao crescimento científico.

“... o homem procura instintivamente o seu bem-estar, e mesmo com a certeza de não estar senão por pouco tempo num lugar, ainda quer aí estar melhor, ou menos mal possível; não há ninguém que, achando um espinho sob sua mão, não o tire para não ser picado. Ora, a procura do bem-estar força o homem a melhorar todas as coisas, possuído que está do instinto do progresso e da conservação, que está nas leis da Natureza. Ele trabalha, pois, por necessidade, por gosto e por dever, e nisso cumpre os desígnios da Providência que o colocou sobre a Terra pra esse fim.”

(Allan Kardec in O Evangelho segundo o espiritismo)

## RESUMO

O presente trabalho é uma tentativa sistematizada de verificação do comprometimento organizacional dos funcionários da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás, dada a sua importância no campo das relações do trabalho. Pois, sabe-se que a tradição da pesquisa sobre comprometimento organizacional avança no sentido de oferecer indicações valorosas, sobretudo, na formulação de políticas que buscam qualidade através do fortalecimento das relações de trabalho.

Assim, o presente estudo foi organizado com o objetivo de analisar o comprometimento organizacional dos funcionários da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás, identificando os possíveis componentes de comprometimento existentes entre eles. Para tal, utilizam-se três componentes de comprometimento organizacional de Meyer e Allen, onde os empregados permanecem em suas organizações porque querem, porque precisam ou porque sentem-se na obrigação de ficar.

Os resultados apontam que, entre os funcionários da prefeitura predomina o comprometimento afetivo, pois os altos custos em deixar a organização não são tão representativos, e também que a introjeção dos valores e normas da organização, responsáveis pelo sentimento de obrigação em ali permanecer, é pouco presente.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos funcionários	30
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	31
Quadro 3 – Colaboração com a organização	32
Quadro 4 – Comprometimento com o sucesso da organização	33
Quadro 5 – Ambiente de trabalho	34
Quadro 6 – Envolvimento com a organização	35
Quadro 7 – Envolvimento com as normas da organização	36
Quadro 8 – Nível de comprometimento organizacional	38
Quadro 9 – Componentes de comprometimento organizacional	40
Quadro 10- Razões que estimulam o comprometimento	41
Quadro 11- Razões que não estimulam o comprometimento	42

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Colaboração com a organização	33
Gráfico 2 – Comprometimento com o sucesso da organização	34
Gráfico 3 – Ambiente de trabalho	35
Gráfico 4 – Envolvimento com a organização	36
Gráfico 5 – Envolvimento com as normas da organização	37
Gráfico 6 – Nível de comprometimento organizacional	39
Gráfico 7 – Componentes de comprometimento organizacional	41
Gráfico 8 – Razões que estimulam o comprometimento	42
Gráfico 9 – Razões que não estimulam o comprometimento	43

## LISTA DE ABREVIATURAS

C	Comissionados
E	Efetivos
EF	Ensino Fundamental
EM	Ensino Médio
F	Feminino
M	Masculino
S	Superior
SC	Superior Completo.

## SUMÁRIO

RESUMO

LISTA DE QUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE ABREVIATURAS

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. JUSTIFICATIVA.....	11
3. OBJETIVOS.....	13
3.1 GERAL.....	13
3.2 ESPECÍFICOS.....	13
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
4.1 AS ORGANIZAÇÕES E O COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS.....	14
4.2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	17
4.3 O COMPROMETIMENTO AFETIVO.....	19
4.4 O COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL OU CALCULATIVO.....	20
4.5 O COMPROMETIMENTO NORMATIVO.....	21
5. METODOLOGIA.....	23
6. RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	26
6.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO E DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	26
6.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	31
7. CONCLUSÃO.....	44
8. CRONOGRAMA.....	45
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

ANEXOS

DADOS DO ALUNO

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão passando por constantes transformações, uma vez que, o ambiente impõe novos caminhos e novas estratégias de atuação. Com isso, as instituições públicas se tornam a cada dia um ponto importante de discussões no âmbito dos seus diversos segmentos de atuação e este é um dos motivos pelo qual se torna importante o estudo do comprometimento organizacional em instituições públicas.

Para garantir que essas transformações obtenham resultados positivos é necessário adequar as organizações a um processo participativo, onde a preocupação básica é compreender a relação do indivíduo com a organização.

As instituições públicas apresentam características que, muitas vezes, gera situações de constrangimento aos seus servidores, podendo destacar: baixa remuneração, descontinuidade administrativa e subaproveitamento de seus funcionários, entre outros. E com a busca intensiva da produtividade e de melhor desempenho, a administração pública necessita contar com servidores envolvidos e comprometidos com a instituição em que trabalham.

Os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas dentro das organizações, por sua vez, têm se preocupado cada vez mais com a qualidade, desempenho e o período de tempo de permanência dos colaboradores dentro das organizações. A convicção de que se deve considerar os aspectos do comportamento, tem tido maior relevância e entre estes está em destaque o estudo sobre o comprometimento organizacional.

Para que uma organização atinja a sua excelência, ela depende da qualidade e do nível de engajamento das pessoas com os objetivos e sucesso da organização, bem como do trabalho da gestão para sua dinamização. Contudo, é necessário que as pessoas que interagem e constituem este sistema precisam se comprometer com algo mais, mais do que a orientação para o lucro, algo como a própria organização, como os objetivos e sucesso da mesma, pois isto poderá lhe assegurar permanência na empresa.



## 2. JUSTIFICATIVA

Partiu-se do pressuposto de que a maioria das pessoas envolvida direta ou indiretamente na organização acredita que, por ser uma instituição pública, seus servidores, ou seja, funcionários não se comprometem, não encaram com seriedade a organização em que trabalham.

As instituições públicas, infelizmente, são vistas como uma organização onde seus servidores não agem com seriedade e responsabilidade para com ela, ou seja, seus servidores são vistos como pessoas que não se comprometem com o trabalho, pois, não são remunerados por produtividade. Muitas das vezes, os funcionários não cumprem seus horários de expediente, não realizam suas funções com eficiência, não agem de maneira que possa tornar sua instituição de trabalho em uma organização de sucesso. É claro que toda regra tem sua exceção, mas, mesmo que exista apenas um pequeno número de funcionários descomprometidos com a mesma, isto acaba generalizando o termo a todos na empresa e, também pode gerar uma imagem negativa de toda a organização.

E, com isso, torna-se necessário avaliar o nível de comprometimento e os motivos que influenciam os funcionários a se comprometerem ou não com a organização em que trabalham.

Desenvolver uma pesquisa sobre comprometimento organizacional na Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás será de grande importância, pois, Ipiranga de Goiás é um município novo que possui apenas 4 (quatro) anos de emancipação política e, com isso, avaliar o comprometimento organizacional de seus funcionários, sejam eles recentes ou não, torna-se essencial, pois o estudo proporcionará a instituição informações que a possibilite buscar novas formas de influenciar seus funcionários a se comprometerem com a organização onde trabalham.

O estágio será realizado na Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás e por ser meu local de trabalho, terei condições de desenvolver pesquisas com maior facilidade.

Com a elaboração do trabalho monográfico, o beneficiado direto será a organização, pois ela terá condições de avaliar o nível de comprometimento de seus funcionários. E indiretamente será a população que se beneficiará, pois a organização

necessita do bom desempenho de seus funcionários para trabalhar em prol da satisfação das necessidades da população.

Já as pessoas que compõem a organização, funcionários e municípios, se beneficiarão direta e indiretamente, pois eles são a imagem da organização e os responsáveis por ela e ao mesmo tempo fazem parte da população e possuem objetivos comuns.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 GERAL**

Analisar o comprometimento organizacional dos funcionários da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás e identificar os possíveis componentes de comprometimento existentes entre eles.

#### **3.2 ESPECÍFICOS**

⇒ Verificar o nível de comprometimento organizacional apresentado nas categorias de pessoas estudadas;

⇒ Identificar os tipos de componentes de comprometimento organizacional encontrado;

⇒ Analisar as razões que estimulam ou não o comprometimento organizacional.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 AS ORGANIZAÇÕES E O COMPROMETIMENTO DAS PESSOAS

Compreender os caminhos da atividade de gerenciar pessoas é tão importante quanto a gestão dos processos de produção e/ou de venda, pois estes se dão pelo trabalho das pessoas. Refletir sobre organizações implica pensar especialmente as suas relações que, no mundo todo, estão sujeitas a um cenário econômico pautado por um processo de globalização.

Seja qual for o tipo de organização, sempre há pessoas a sua volta. A importância das pessoas nas organizações é descrita por Orlickas (apud DREWS; NAKAYAMA, 2002, p. 6) quando diz:

Sem as pessoas não seria possível a criação de empresas. Por isso o ser humano constitui o elemento comum a todas elas. Se entendermos a organização como um conjunto de indivíduos que, anexado aos demais recursos financeiros e materiais, persegue objetivos comuns, constataremos que são os seres humanos que têm em suas mãos a sua direção e o seu destino. Por isso as pessoas são preciosas dentro das organizações e devem ser tratadas como tal.

Toda organização define, já na sua constituição, uma série de aspectos nas relações entre os sócios, dos sócios com seus empregados, dos empregados entre si e, de certa forma, também com as demais organizações. Estará sempre presente a premissa de que as organizações se constituem de pessoas em busca de satisfazer necessidades comuns, o que se fortalece no sistema cooperativista.

A ideia de administrar pessoas nas organizações não mais se limita à aplicação de dispositivos legais ou de normas regimentais internas. A gestão de recursos humanos deve ser a propulsora de contribuições para atingir os objetivos da organização e não apenas administrar as funções de Administração de Recursos Humanos. Essas funções se diluem em todas as gerências fim e de meio, e criam para os gestores das áreas de recursos humanos um novo rol de atividades. Diante desse fator comprometimento do trabalhador com os objetivos organizacionais, cabe aos gestores de recursos humanos envolverem-se em programas de qualidade e de participação e atuar decisivamente na proposição de políticas, de estratégias e de ações que levem à modernização empresarial.

Buscar o envolvimento dos empregados tem uma forte relação com a maneira de como as organizações se estruturam e definem sua administração. E, portanto, desencadeia

a busca de um conjunto de práticas organizacionais que viabilizem: o poder de decisão para dentro da organização; práticas de remuneração e recompensas que levem em conta o desempenho da organização; sistema de informações que venha apoiar a decisão e o controle; sistemas de treinamento e qualificação que desenvolvam as habilidades e as competências; práticas de recursos humanos que façam acontecer uma maior aproximação entre os extremos do paradoxo existente entre os interesses individuais e os organizacionais.

As práticas tradicionais de gestão de recursos humanos têm apresentado tendências modernistas e estão se criando novas estruturas nas políticas e nas relações de trabalho, e cresce a responsabilidade das práticas de gestão de recursos humanos. Cabe-lhes a formação de novas competências, orientação e consultoria ao corpo gerencial, preparação e acompanhamento das mudanças nas organizações, a promoção do trabalho em equipe e a implementação de relações sociais. Assumir essas responsabilidades vai exigir dos gestores de recursos humanos e gestores de linha também uma postura de envolvimento e de comprometimento.

Segundo Dessler (apud DREWS; NAKAYAMA, 2002) comprometimento dos empregados não é alguma “cultura” misteriosa, impossível de se ver ou se medir, mas deve convergir para um programa administrativo abrangente, constituído de múltiplas práticas administrativas, de conjunto de ações e de políticas de recursos humanos concretas. As práticas administrativas criam comprometimento dos empregados nas organizações. Tais práticas ou conjuntos de práticas foram categorizadas como “chaves para o comprometimento”. Estabeleceu oito categorias de chaves para o comprometimento: valores **people-first** (as pessoas em primeiro lugar); diálogos de mão dupla; comunhão; mediação transcendental; contratação baseada em valor; de segurança; recompensas extrínsecas palpáveis, e de realização. Sob essa visão dá-se a análise ora proposta.

Os indivíduos manifestam Comprometimento Organizacional por meio da sua colaboração: responsabilidade, iniciativa e lealdade. No grupo imediato, as atividades e sentimentos das pessoas propiciam as interações. Estas interações estruturam a organização relativamente a uma visão de futuro compartilhada e dinamizada pela administração. Em termos etimológicos, comprometimento é a capacidade do enviado obrigar-se a cumprir sua responsabilidade em uma missão. Em virtude da riqueza desta palavra é plausível compreender a crítica dos autores que enfatizam a exclusividade da decisão do indivíduo em se comprometer ou não, visto que é ele quem se obriga. (OLIVEIRA; FREIRE, 2002, p.6).

As pessoas representam a chave para o sucesso consistente e sustentável, pois o sucesso da organização depende das pessoas e, por isso, a forma como se trata e gerencia as pessoas é chave para a longevidade. A importância das pessoas para as organizações é definida por Davel e Vergara (apud OLIVEIRA; FREIRE, 2002, p.3) como:

Pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial da sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam, contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa, diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral. Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas

## 4.2 O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com o surgimento da evolução e do modelo capitalista de produção, as relações do homem com os meios de produção passam de uma forma de dominação para uma forma de subordinação, onde o indivíduo vende a sua força de trabalho para ter acesso aos meios de produção. Como consequência, o trabalho deixou de ser um fenômeno natural, iniciando-se a partir daí, de forma mais acentuada, os problemas de congruência entre os objetivos da organização e as expectativas dos indivíduos.

Com o advento da Administração Científica e a idéia do econômico, a “taylorização” as organizações passaram a conceber o indivíduo como uma peça do “quebra-cabeça” industrial, em que não é reconhecida a autonomia e tampouco a iniciativa no âmbito da produção. Assim, o homem é percebido como um ser com uma propensão natural para a inércia e pressionado a trabalhar. Dentro dessa abordagem, o indivíduo deve possuir as habilidades requeridas para o desempenho de suas funções específicas na organização e despir-se de seus valores pessoais e sociais. Assim, percebe-se uma clara tentativa de controle por parte da organização, onde a questão do comprometimento nem mesmo é discutida, sendo vista como automática e implícita. O acordo psicológico indivíduo/organização baseia-se na premissa do esforço em troca da remuneração.

O interesse em pesquisas na área do comprometimento organizacional pode ser explicado pelas crescentes mudanças que as organizações estão enfrentando, sobretudo, na compreensão da relação indivíduo-organização e todas as atitudes que a permeiam. E nessas pesquisas observa-se pontos importantes como: descrever como o indivíduo articula seus compromissos frente a diferentes facetas da organização e abordagem do termo organização como um todo e explorar os diferentes processos psicológicos que sustentam o vínculo do indivíduo (PEREIRA; OLIVEIRA, p. 2002).

O termo comprometimento é usado por sociólogos em análises de comportamento individual com a organização. O conceito de comprometimento insere-se na tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano ao trabalho.

Comprometer-se é assumir algo com alguém, uma pessoa, um grupo, ou uma organização. Diz respeito à responsabilidade ou obrigação contraída por uma pessoa em um relacionamento. Uma das marcas dos tempos atuais é o desejo das pessoas de participar de

processos sociais, elas querem manifestar suas opiniões, serem escutadas e intervirem nas questões sociais.

Comprometimento é um relacionamento entre dois sujeitos – a pessoa e a organização – e como tal, as características do envolvimento serão determinadas pela aquiescência, reciprocidade e integração dos dois sujeitos implicados.

De acordo com Milkovich (apud NEVES; RAMOS, 2002), o comprometimento é uma forte convicção sobre objetivos e valores da organização, uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa e um forte desejo de permanecer membro dela.

Para Wiener (apud HANASHIRO; MARCONDES, 2002), o comprometimento é a totalidade de pressões normativas internalizadas para atuar no sentido de atender aos interesses da organização. Empregados comprometidos identificam-se com a empresa e adotam suas metas como se fossem seus proprietários, identificam-se com os valores da empresa, internalizando-os.

Comprometimento organizacional é o resultado da construção de uma identidade e de uma intencionalidade que integram a relação entre os colaboradores e a organização. Pode ser avaliado através da adesão grupal na integração ao grupo, do senso de colaboração e da visão compartilhada de uma organização genérica.

O esforço para se conhecer mais a respeito de comprometimento resultou de uma crescente popularidade do modelo de três estilos desenvolvidos por Allen e Meyer (1990 apud MEDEIROS et al, 2002). Este modelo aborda o comprometimento por três ângulos: comprometimento como uma ligação afetiva para com a organização; como uma percepção de custos associados ao rompimento com a organização e o comprometimento como um senso de dívida moral perante a organização. Allen e Meyer (1990 apud MEDEIROS et al, 2002) definiram estes três estilos como afetivo (*affective*), duradouro (*continuance*) e normativo (*normative*).



### 4.3 O COMPROMETIMENTO AFETIVO

O comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional do empregado, sua identificação e envolvimento na organização. Empregados com um forte comprometimento afetivo continuam na organização porque eles querem nela permanecer.

O comprometimento afetivo é caracterizado por uma forte crença na aceitação de metas e valores da organização, um forte desejo de manifestar esforço a favor dela e um forte desejo de manter-se como um membro da empresa. Comprometimento afetivo significa o desejo de permanecer na organização, esta linha de pesquisa sobre vinculação dos empregados com a organização. Eles exploram amplamente fenômenos de performance tais como, absenteísmo e rotatividade e englobam três características básicas: crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; disposição para defender a organização e o desejo de manter vínculo com ela.

Para Medeiros et al (2002), comprometimento afetivo é uma relação forte entre um indivíduo identificado e evoluído com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Segundo Mowday, (apud PEREIRA; OLIVEIRA, 2002), o comprometimento afetivo enfoca a natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo como as metas da organização. Dentro desta linha conceitual, o comprometimento representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

Bastos (apud PEREIRA; OLIVEIRA, 2002) aborda o comprometimento como um estado em que o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos, desejando manter-se como membro e contribuindo para o seu desenvolvimento.

#### 4.4 O COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL OU CALCULATIVO

Comprometimento de continuidade refere-se à consciência dos custos associados em deixar a organização. Os empregados cuja ligação primária a organização é baseada neste tipo de comprometimento permanecem na empresa porque necessitam.

O comprometimento instrumental é considerado como as possíveis perdas ao se abandonar a organização. Um indivíduo poderia permanecer na organização por causa de percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimento decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho. Este tipo de comprometimento foi denominado como duradouro por Allen e Meyer em 1984 (apud MEDEIROS et al, 2002) e de comprometimento calculativo por Mathieu e Zajac em 1990 (MEDEIROS et al, 2002) e de instrumental por Barbosa e Faria em 2000 (MEDEIROS et al, 2002) pois além dos compromissos em persistir numa dada linha de ação, também se distingue de um outro estilo de natureza afetiva. Quatro dimensões de comprometimento calculativo foram distinguidas. Estas dimensões representam distintas perdas ao se decidir por sair da organização. São elas: perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais.

Segundo Becker (apud MEDEIROS et al, 2002), o enfoque instrumental do comprometimento organizacional é uma tendência do indivíduo em se engajar em linhas consistentes de atividade, nesse comprometimento o indivíduo permanece na organização devido a custos e benefícios associados a sua saída. Ainda o descreve como um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas. O comprometimento instrumental é comprovado pelas variáveis, idade e experiência de trabalho, bem como da presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

O comprometimento instrumental é visto como resultado das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização. O enfoque instrumental do comprometimento visa superar a influência das explicações correntes para a consistência do comportamento ou para o fato de que indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividades que persistem ao longo de algum período de tempo. Embora diversificadas, as atividades são vistas por eles como forma de perseguir um mesmo objetivo e implicam na rejeição de outras alternativas possíveis.

#### 4.5 O COMPROMETIMENTO NORMATIVO

Comprometimento normativo reflete um sentimento de obrigação para continuar a relação de emprego. Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização.

O Comprometimento normativo é baseado num conjunto de pensamentos ou no sentido de reconhecimento, de responsabilidade ou obrigações morais de permanecer na organização empregadora. É a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir de maneira que seja favorável aos interesses organizacionais. Nestes casos, a responsabilidade moral para com ela é vista como sua principal característica. Este comprometimento pode ser influenciado por predisposições pessoais ou por intervenções organizacionais

De acordo com Medeiros et al (2002), o componente normativo do comprometimento foi identificado após o trabalho desenvolvido por McGee e Ford em 1987 (MEDEIROS et al, 2002) que examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Allen e Meyer (MEDEIROS et al, 2002), onde media o comprometimento afetivo e instrumental.

O elemento central na definição do comprometimento normativo, de aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Indivíduos comprometidos exibem determinados comportamentos porque acreditam ser certo e moral fazê-los.

No enfoque normativo a percepção de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente de cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. O comportamento normativo centra-se na estrutura das atitudes e no seu poder preditivo em relação ao comportamento. Essa nova abordagem do comprometimento é referenciada nos trabalhos de Weiner desenvolvido em 1982 (MEDEIROS et al, 2002) e de Weiner e Vardi em 1990 (MEDEIROS et al, 2002), onde se apóiam nos conceitos de sistema cultural e motivacional na determinação do comportamento humano nas organizações, sendo a cultura definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros. Essas pressões associam-se ao sistema de recompensas para influenciar o comportamento.

Também comprometimento normativo é definido por Bastos (apud PEREIRA; OLIVEIRA, 2002), como a totalidade de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que este se comporte de acordo com os objetivos e interesses da organização. Dessa forma a cultura organizacional é vista como o fator principal que pode estar diretamente ligado ao comprometimento, propiciando maior ligação dos membros à organização. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos desempenhar não porque eles calculam que, ao apresentá-los, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

## 5. METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos estabelecidos, fez-se necessário um estudo prático bem estruturado, para o qual, foi proposto o método de pesquisa definido como estudo de caso, de caráter exploratório de cunho qualitativo. Fachin (2003) define estudo de caso como um estudo intensivo que leva em consideração a compreensão, como um todo, do assunto, cujo todos os aspectos do caso são investigados.

Um estudo de caráter exploratório envolve levantamento bibliográfico e documental e é desenvolvido com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo acerca de determinado fato. Para Sâmara e Barros (2002, p. 29) “o estudo exploratório tem como principal característica, a informalidade, a flexibilidade e a criatividade, e neles procura-se obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada”. De acordo com Gil (1994) a metodologia qualitativa apresenta características tais como, o fato de ter no ambiente natural a fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave, ser descritivo e ter como preocupação essencial o significado.

A pesquisa foi realizada na Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás, localizada na Avenida Ceres da cidade de Ipiranga de Goiás. A organização é composta por 179 (cento e setenta e nove) funcionários, destes 104 (cento e quatro) são do sexo feminino e 75 (setenta e cinco) são do sexo masculino. Os funcionários estão distribuídos em 07 (sete) secretarias diferentes e dos 171 (cento e setenta e um) funcionários 103 (cento e três) são efetivos, 76 (setenta e seis) são comissionados.

Para a realização da pesquisa foram desenvolvidas as seguintes atividades:

*pesquisa bibliográfica* – a fim de buscar embasamento que contribuísse para a elaboração do projeto permitindo aprofundar no assunto discutido no projeto de maneira que possibilite uma melhor avaliação do comprometimento organizacional;

*pesquisa exploratória através de questionários contendo perguntas abertas e fechadas* – em que colhemos informações sobre a organização e seus funcionários;

*estudo de caso* – pois para avaliar o comprometimento de funcionários de uma instituição, é importante analisar a realidade, a missão, e a visão da empresa, de modo que permita estabelecer um amplo entendimento não só da relação funcionário/organização como também organização/funcionário.

O estudo de caso foi realizado não somente através de observação, mas também por meio de coleta de dados junto aos funcionários da organização através de questionários.

Com o intuito de obter dados sobre o comprometimento organizacional dos funcionários da prefeitura de Ipiranga, a coleta de dados foi realizada em três etapas. Para a identificação do perfil dos funcionários a primeira etapa foi composta por questionário contendo questões de múltipla escolha. A fim de identificar o nível de comprometimento, na segunda etapa do trabalho realizou-se entrevista estruturada com os funcionários da prefeitura municipal de Ipiranga de Goiás através de questionários com roteiro contendo questões fechadas do tipo escala de avaliação (escala de Likert), definido por Fachin (2003) como questões em que o pesquisado escolhe sua resposta em um conjunto de categorias elaboradas juntamente com a questão. Para identificar os motivos e os componentes de comprometimento, a terceira etapa foi realizada com base em questões fechadas do tipo múltipla escolha e questões abertas que possibilitaram aos funcionários responderem livremente com suas próprias palavras sem nenhuma restrição.

As questões foram elaboradas sob a orientação do professor de Recursos Humanos da FACER – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba. Os dados foram analisados com base em duas categorias de maneira que possam identificar em qual delas existe um maior nível de comprometimento. Na primeira categoria os funcionários ficaram distribuídos em 05 (cinco) grupos, nos quais cada um irá conter funcionários pertencentes ao mesmo departamento (secretarias). Já na segunda categoria os funcionários ficaram distribuídos em 02 (dois) grupos, cada grupo irá conter funcionários com o mesmo tipo de admissão. De maneira que se possa identificar em qual departamento existe um maior nível de comprometimento e conseqüentemente em que tipo de admissão.

Para a análise dos dados foi utilizado o método de tabulação que segundo Gil (1994, p.169) “é o processo de agrupar e contar os dados que estão nas várias categorias de análise”. Neste estudo adotou-se o método de tabulação simples, onde o entrevistado só pode dar uma resposta, e manual porque consiste na simples contagem das freqüências de cada conjunto, onde as mesmas são efetuadas com lápis e papel.

Para iniciar a tabulação dos dados foram reunidos os bancos de dados de todos os funcionários entrevistados em um banco de dados único, com o objetivo de identificar o perfil dos funcionários que compõem a Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás.

O primeiro passo a ser realizado na análise dos dados foi identificar o nível de comprometimento. Logo em seguida verificou-se quais os tipos de componentes existentes entre os funcionários e por último os motivos que os levaram ao comprometimento com a Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás, para então poder gerar uma conclusão sobre os resultados obtidos na coleta de dados.

Deste modo, o trabalho ficou organizado da seguinte forma: inicialmente, são apresentados os principais enfoques conceituais e os modelos unidimensionais do comprometimento organizacional, em seguida são descritos os procedimentos metodológicos do estudo, na parte seguinte são apresentados os resultados da pesquisa, onde consta o resultado da análise e a interpretação de cada fator à luz das teorias do comprometimento organizacional revisadas no referencial teórico e finalmente, são apresentadas as conclusões.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO E DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Após reunir os dados obtidos por meio de um levantamento realizado através de entrevista informal com o Secretário Municipal de Administração e Finanças da Prefeitura Municipal de Ipiranga e Goiás, organização estudada, pode-se observar as seguintes características da organização:

**Nome da entidade concessionária:** Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás.

**Endereço:** Avenida Ceres s/nº quadra-15 lote-04

**Telefones:** fone: (62) 342-6145 fax (62) 342-6181

**Ramo de Atividade:** Administração pública em geral

**Área de atuação:** Comunidade em geral

**Possui cargo de Chefia direta e Departamento de Pessoal**

**Histórico:**

#### *Apresentação do Município*

**Nome:** Ipiranga de Goiás

**Estado:** Goiás

**Data de Criação do Município:** 21 de Julho de 1997

**Área do município:** 241,6 Km<sup>2</sup>

**Micro região do Estado em que está inserido:** Vale de São Patrício

**Município limítrofes:** Ao norte, Itapaci - GO, ao leste, Rubiataba - GO, ao sul, Ceres - GO, ao oeste, Nova Glória - GO.

**A zona rural é constituída pelos seguintes povoados:** 1 – Bom Jesus; 2 – Quebra coco

#### *História do Município:*

A origem e formação do município de Ipiranga de Goiás, como os municípios vizinhos: Ceres e Nova Glória são oriundas do decreto Lei nº.6.882, de 19 de fevereiro de 1941, pelo então Presidente da república Getúlio Vargas, que criava a Colônia Agrícola Nacional de Goiás (CANG), administrada pelo engenheiro agrônomo Bernardo Sayão Carvalho de Araújo, que tinha como objetivo municipal fixar o homem à terra, expansão da fronteira agrícola, fortalecimento do mercado e estabelecimento de conexão para o norte do país. Em 1949 houve o afastamento de Bernardo Sayão, assumiu como novo administrador o



também engenheiro agrônomo Datis Lima de Oliva, responsável pela emancipação da CANG. Em 23 de maio de 1949 a convite do Sr. Datis veio para Colônia Agrícola Nacional de Goiás o incansável lutador pela emancipação de Ipiranga de Goiás o Sr. Raimundo Alves de Souza, sua esposa Anita Cardoso e sua filha Maria Anita Cardoso de Souza, em Ipiranga desenvolveu várias atividades como Dentista e comprador de cereais produzidos na região como: arroz, milho, feijão, algodão, além de produtor de café. Em 1956 adquiriu uma área de terra e movido pelo seu grande ideal de ver Ipiranga de Goiás transformado em cidade, fez várias doações de lotes exigindo, porém que todas as casas fossem de Alvenaria, implantou o Grupo Escolar Sete de Setembro passo este importante para concretização de seu ideal.

Com o pensamento voltado para um futuro promissor e um grito de independência reuniram-se várias pessoas e foi formada uma COMISSÃO PROVISÓRIA PRÓ-EMANCIPAÇÃO de Ipiranga tendo como presidente o professor Geraldo Ferreira de Oliveira e Vice o Professor Sebastião Paulo da Silva e como membros os Srs. Ildeo Donizette, Vereador da cidade de Ceres Divino Luiz Gonzaga, Pedro Máximo Vieira, Enoque Ferreira, Alair Alves Pinto e outros.

Na primeira reunião realizada na quadra do Colégio Estadual “Sete de Setembro” com a presença de apenas 10 pessoas, algumas a favor e outras contra, dá-se início aos primeiros passos em prol da emancipação de Ipiranga. Muitas outras reuniões foram realizadas e a cada vez a credibilidade rumo à emancipação crescia.

Foram muitos momentos de alegria, todavia também de muita angústia, momentos em que o sangue fervia nas veias e a adrenalina aumentava, mas sempre confiantes em Deus até que certo dia alcançamos a vitória tão esperada.

Em 21 de Julho de 1997 com a determinação de seu povo e respaldado pelos deputados Warner Prestes e Francisco Bento o povoado de Ipiranga consolida sua emancipação através da Lei nº13.137 sancionada pelo então Governador do Estado de Goiás Maguito Vilela criando o Município de Ipiranga de Goiás.

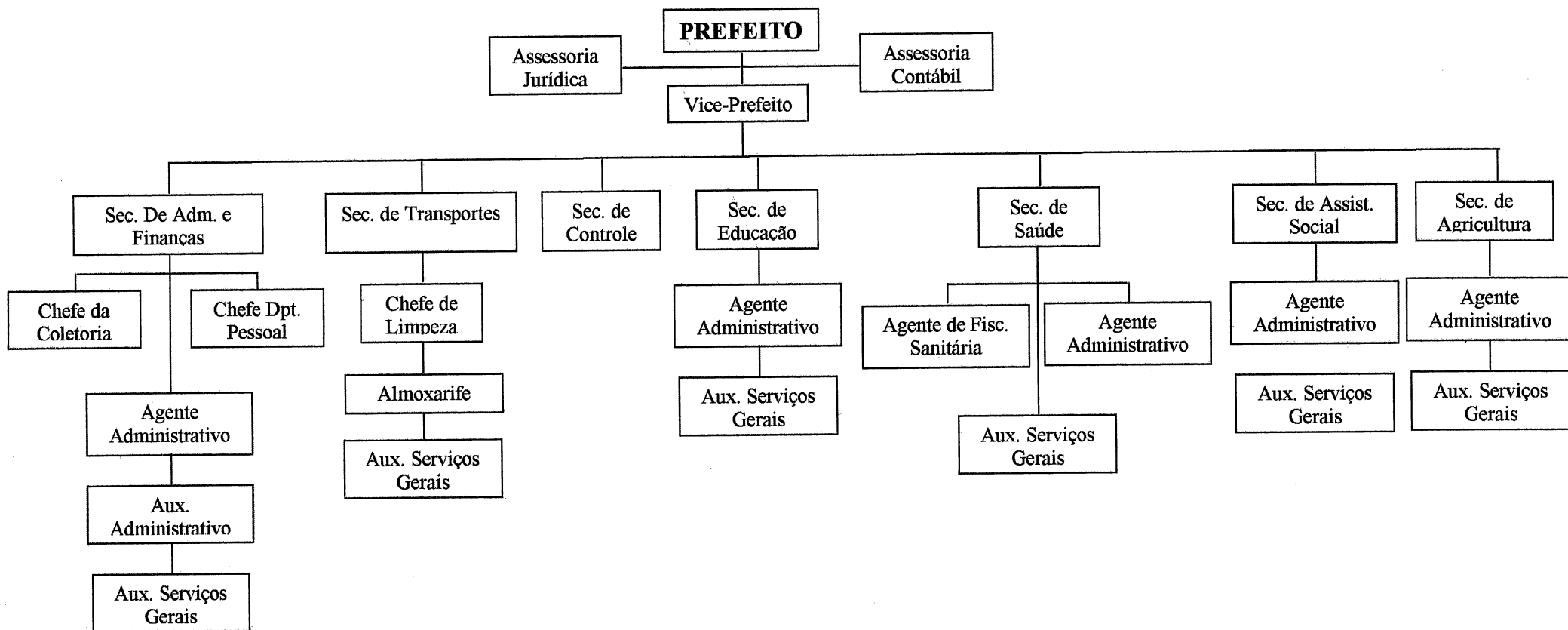
Em 1º de Outubro de 2.000 é eleito o primeiro Prefeito de Ipiranga o Sr. Geraldo Ferreira de Oliveira.

Em 1º de Janeiro de 2.001 instala-se o Município de Ipiranga de Goiás tendo como prefeito: Geraldo Ferreira de Oliveira e vice-prefeito Damásio Bertino de Souza, Presidente da Câmara Rubens José Barbosa, que permaneceram durante quatro anos. Afirma-

se também que durante esses quatro anos a Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás ficou distribuída em seis secretarias \_ Administração, Transportes, Saúde, Assistência Social, Educação e Controle interno – sendo esta ultima implantada na Prefeitura de Ipiranga de Goiás no dia cinco de abril de 2002. E no dia 03 de Outubro de 2004 é reeleito o Prefeito Municipal de Ipiranga de Goiás, o Sr. Geraldo Ferreira de Oliveira, mantendo a mesma estrutura da organização, alterando apenas a secretaria de Agricultura que foi criada no dia 1º de fevereiro de 2005.

Ressalta-se em termos de Organização Social do Município; (A) Órgãos Públicos: Prefeitura Municipal, Coletoria Municipal, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Telegoiás, Delegacia de Polícia, Biblioteca Municipal, Cartório de Notas e Registros, entre outros... (B) Entidades Representativas de classe: Igrejas \_ Católica e Evangélica, Partidos Políticos, Conselhos Municipais, Associações, dentre outras.

**Organograma:**



Fonte: PM Ipiranga de Goiás, 08/2005

**Número de empregados:** a organização possui 179 (cento e setenta e nove) funcionários e estes estão distribuídos da seguinte maneira:

**QUADRO 1 – PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS**

Secretarias	Sexo		Tipo de admissão		Grau de instrução				Total
	M	F	E	C	EF	EM	S em andamento	SC	
Administração	10	17	17	10	5	18	2	2	27
Transportes	33	2	17	18	14	21	-	-	35
Educação	11	44	42	13	7	29	1	18	55
Ass. Social	1	19	12	8	-	16	2	2	20
Saúde	15	21	15	21	2	27	3	4	36
Agricultura	4	1	-	5	2	-	3		5
Controle interno	1	-	-	1	-	-	-	1	1
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>104</b>	<b>103</b>	<b>76</b>	<b>30</b>	<b>111</b>	<b>11</b>	<b>27</b>	<b>179</b>

Fonte: PM Ipiranga de Goiás, 08/2005.

**Principais metas da empresa:**

- Prestar serviços a população com qualidade, transparência e eficácia;
- Cumprir com a Lei de Responsabilidade Fiscal;
- Satisfazer a comunidade em relação aos seus anseios básicos;
- Proporcionar atendimento de qualidade na saúde, educação e social.

**Produtos desenvolvidos pela empresa:** Serviços ao município.

**Principais recursos que resulta o produto final:** Recursos Humanos e Financeiros.

**Características do departamento de Recursos Humanos da empresa:** A empresa não possui um departamento de Recursos Humanos, mas sim, um departamento de pessoal que é composto por apenas um funcionário.

**Categoria dos profissionais que atuam na empresa:** 2º grau.

**Qualificação dos funcionários:** a qualificação do funcionário é realizada através de treinamentos, quando necessário, oferecidos pela assistência técnica, Mega Soft \_ empresa que fornece os programas informatizados utilizados na empresa, pela assessoria contábil e jurídica e por cursos oferecidos por órgãos do governo como o TCM, TCU, Secretaria do Estado, entre outros.

**Condições de jornada de trabalho:** 7 horas diárias que são distribuídas em dois períodos, em que o período matutino inicia-se às 08h e termina às 11:h, já o período vespertino inicia-se à 1:00h e termina às 17h.

**Rotatividade da mão de obra:** Pode-se afirmar que a empresa não possui uma rotatividade da mão-de-obra, pois por se tratar de uma empresa pública não há um giro de funcionários.

## 6.2 – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Mediante as informações acima, pôde-se selecionar a amostragem de funcionários que participaram da entrevista. A amostra foi composta por 30% dos funcionários de cada secretaria e de todos os tipos de admissão (efetivos e comissionados), com exceção apenas das secretarias de agricultura e controle interno, por apresentarem um pequeno número de funcionários e estas foram adicionadas a outras secretarias. A secretaria de agricultura ficou no mesmo grupo da secretaria de transportes e a secretaria de controle interno junto à secretaria de administração. Quanto aos níveis de instrução foram selecionados funcionários de todos os níveis.

Após a seleção da amostragem, foi realizada uma pesquisa de campo com os funcionários da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás, a pesquisa foi realizada entre os dias 23 de maio de 2005 a 21 de junho de 2005. Os questionários foram elaborados em três etapas e analisados em duas categorias (vide metodologia) para que fosse possível atender aos objetivos propostos.

- Para identificar o perfil dos entrevistados, a primeira etapa foi constituída por perguntas fechadas de múltipla escolha, onde obtivemos as seguintes informações:

**QUADRO 2 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS**

Secretarias	Sexo		Tipo de admissão		Grau de instrução				Total
	M	F	E	C	EF	EM	S em andamento	SC	
Administração	3	5	5	3	1	6	-	1	8
Transportes	11	1	5	7	5	6	1	-	12
Educação	4	13	13	4	2	9	-	6	17
Ass. Social	-	6	4	2	-	5	1	-	6
Saúde	5	6	4	7	1	8	1	1	11
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>9</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>54</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

- Para avaliar o nível de comprometimento dos funcionários, a segunda etapa foi composta por um questionário do tipo escala de avaliação, onde a escala (tipo Likert) ficou distribuída da seguinte maneira:

**SEMPRE** – tem por peso 3 (três);

**ÀS VEZES** – tem por peso 2 (dois);

**NUNCA** – tem por peso 0 (zero);

Para obter uma média total dos resultados equivalente a 3,0 pontos, multiplicamos a frequência de respostas com o peso correspondente de cada uma, com isso, as médias ficaram assim classificamos:

- Uma média de 0,1 a 1,0 pontos corresponde a um nível baixo de comprometimento.
- Uma média de 1,1 a 2,0 pontos corresponde a um nível médio de comprometimento;
- Uma média de 2,1 a 3,0 pontos corresponde a um nível alto de comprometimento;

De acordo com as especificações acima e com os dados obtidos por meio de entrevista, podemos observar os seguintes resultados:

### QUADRO 3 – COLABORAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO

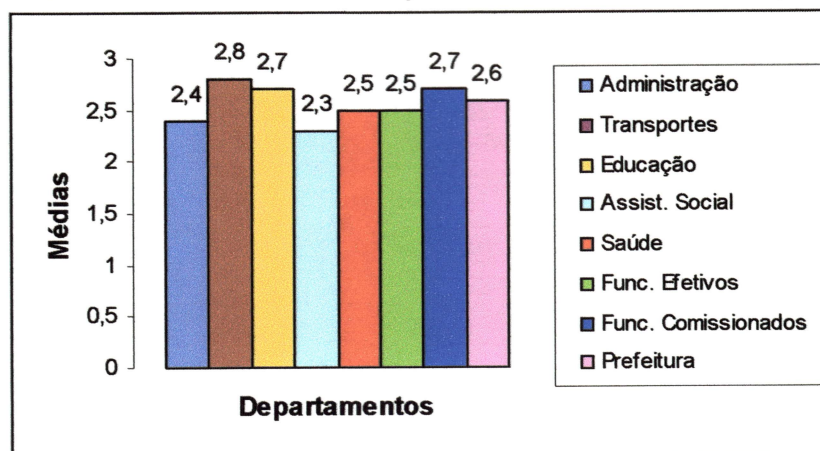
Você colabora com a org. de forma intensiva?	Freq	Sempre	FxP	Às vezes	FxP	Nunca	FxP	Média
Sec. de Administração	8	3	9	5	10	-	0	2,4
Sec. de Transportes	12	9	27	3	6	-	0	2,8
Sec de Educação	17	12	36	5	10	-	0	2,7
Sec. de Assistência Social	6	2	6	4	8	-	0	2,3
Sec de Saúde	11	5	15	6	12	-	0	2,5
Funcionários Efetivos	31	16	48	15	30	-	0	2,5
Funcionários Comissionados	23	16	48	7	14	-	0	2,7
<b>Total Prefeitura</b>	54	32	96	22	44	-	0	2,6

Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Em relação à colaboração com a organização, quando analisada de acordo com a primeira categoria (secretarias) podemos perceber que a secretaria de transportes ganha maior destaque, obteve uma média de 2,8 pontos onde 75% dos entrevistados responderam que sempre colaboram com a organização de forma intensiva, enquanto que, as demais secretarias ficaram assim distribuídas: secretaria de educação obteve uma média de 2,7, a secretaria de saúde 2,5, a secretaria de administração 2,4 e, ficando em última colocação a secretaria de assistência social com uma média de apenas 2,3 pontos. Mediante essas informações podemos afirmar que a secretaria de transportes apresentou maior nível de colaboração com a organização.

Já na segunda categoria estudada (tipos de admissão) podemos perceber que os funcionários comissionados apresentam um maior nível de colaboração com a organização, pois apresentou 2,7 pontos em sua média, na qual os funcionários entrevistados sempre colaboram com a organização enquanto que os efetivos obtiveram apenas 2,5 pontos. É importante considerar que no geral os funcionários da prefeitura apresentam nível alto de colaboração correspondendo a uma média de 2,6 pontos.

### GRÁFICO 1 – COLABORAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO



Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Segundo Oliveira e Freire (2002) a colaboração dos indivíduos com a organização, ou seja, sua responsabilidade, sua iniciativa e lealdade, são maneiras pelas quais eles manifestam seu comprometimento organizacional. E estes são requisitos que os funcionários da prefeitura possuem, pois independente de seu departamento, cargo ou função estão todos sempre prontos e dispostos a cumprir com sua responsabilidade.

### QUADRO 4 – COMPROMETIMENTO COM O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO

O sucesso da organização depende de você?	Freq	Sempre	FxP	Às vezes	FxP	Nunca	FxP	Média
Sec. de Administração	8	3	9	5	10	-	0	2,4
Sec. de Transportes	12	4	12	8	18	-	0	2,3
Sec de Educação	17	5	15	12	24	-	0	2,3
Sec. de Assistência Social	6	2	6	4	8	-	0	2,3
Sec de Saúde	11	8	24	3	6	-	0	2,7
Funcionários Efetivos	31	13	39	18	36	-	0	2,4
Funcionários Comissionados	23	9	27	14	28	-	0	2,4
<b>Total Prefeitura</b>	54	22	66	32	64	-	0	2,4

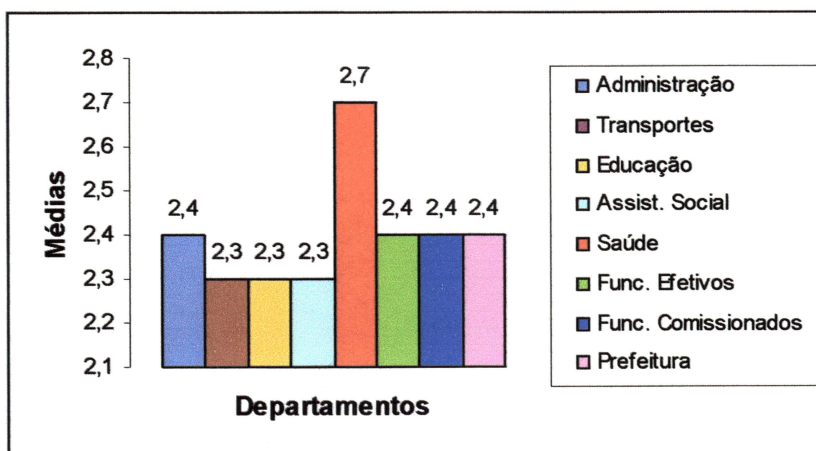
Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Analisando os dados apurados pode-se constatar que a secretaria em que apresenta a maior frequência de funcionários que afirmam que o sucesso da organização sempre depende deles é a secretaria de saúde correspondendo a uma média de 2,7 pontos. Logo após a secretaria de saúde está a de administração apresentando 2,4 pontos e em seguida a secretaria de transportes, educação e assistência social cujas, todas obtiveram uma média de 2,3 pontos. É importante ressaltar que nesta categoria, toda as secretarias apresentaram um nível alto em relação ao sucesso da organização.



Quanto a segunda categoria, os dois tipos de admissão, funcionários efetivos e comissionados, também ficaram classificados em um nível alto, pois a média de ambos foram 2,4 pontos. Já considerando os funcionários como uma única categoria, prefeitura, eles apresentaram uma média de 2,4.

## GRÁFICO 2 – COMPROMETIMENTO COM O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Orlickas (apud DREW; NAKAYAMA, 2002) afirma que as pessoas são o elemento chave, ou seja, o coração das empresas, contudo sem elas seria impossível o sucesso de qualquer organização. O sucesso das organizações depende das pessoas, a prefeitura não se difere das demais empresas, pois seus funcionários acreditam ser a peça chave desse sucesso e, por isso, trabalham juntos em equipe pra irem em busca desse sucesso.

## QUADRO 5 – AMBIENTE DE TRABALHO

O ambiente de trabalho influencia seu desempenho?	Freq	Sempre	FxP	Às vezes	FxP	Nunca	FxP	Média
Sec. de Administração	8	3	9	5	10	-	0	2,4
Sec. de Transportes	12	8	24	2	4	2	0	2,3
Sec de Educação	17	12	36	5	10	-	0	2,7
Sec. de Assistência Social	6	6	18	-	0	-	0	3
Sec de Saúde	11	9	27	2	4	-	0	2,8
Funcionários Efetivos	31	22	66	8	16	1	0	2,6
Funcionários Comissionados	23	16	48	6	12	-	0	2,6
<b>Total Prefeitura</b>	54	38	114	14	28	2	0	2,6

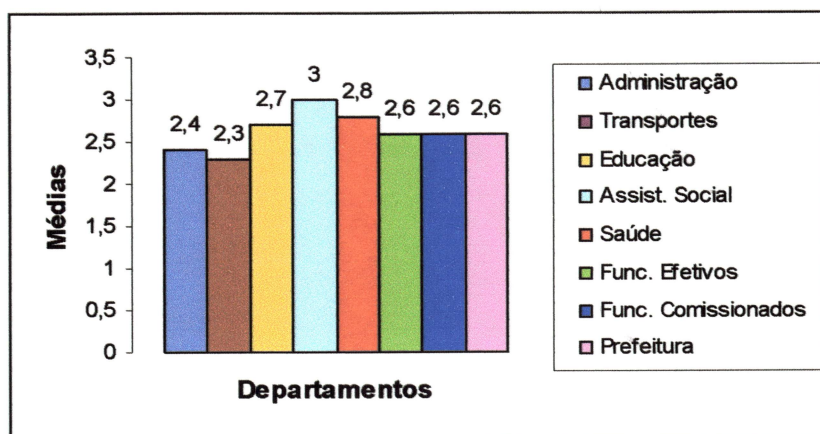
Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Quando foi perguntado aos funcionários da prefeitura se o ambiente de trabalho influencia seu desempenho na realização de suas atividades, 70,4% dos funcionários disseram que sempre influencia e, de acordo com estas respostas, a prefeitura apresentou uma média de 2,6 pontos onde ela apresenta um nível alto de influência no ambiente de trabalho.



Distribuindo os funcionários em seus respectivos departamentos, a secretaria de assistência social obteve a média total de 3 pontos, onde 100% dos entrevistados acreditam que o ambiente de trabalho influencia o desempenho de todos. As demais secretarias também apresentaram médias altas, ficando assim classificadas: secretaria de administração 2,4, secretaria de transportes 2,3, secretaria de educação 2,7, secretaria de saúde 2,8 pontos. De acordo com os tipos de admissão, tanto funcionários efetivos quanto comissionados apresentaram uma média de 2,6 pontos.

**GRÁFICO 3 – AMBIENTE DE TRABALHO**



Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

O comprometimento é um relacionamento entre a pessoa e a organização e, esse envolvimento é determinado pela integração dos dois sujeitos implicados. Logo o ambiente de trabalho que a empresa oferece a seus funcionários é um fator que influencia no desempenho dos mesmos dentro da organização e, até mesmo, no seu comprometimento. Neste caso, de acordo com os resultados do gráfico acima, podemos afirmar que a prefeitura em questão oferece um bom ambiente de trabalho a seus funcionários.

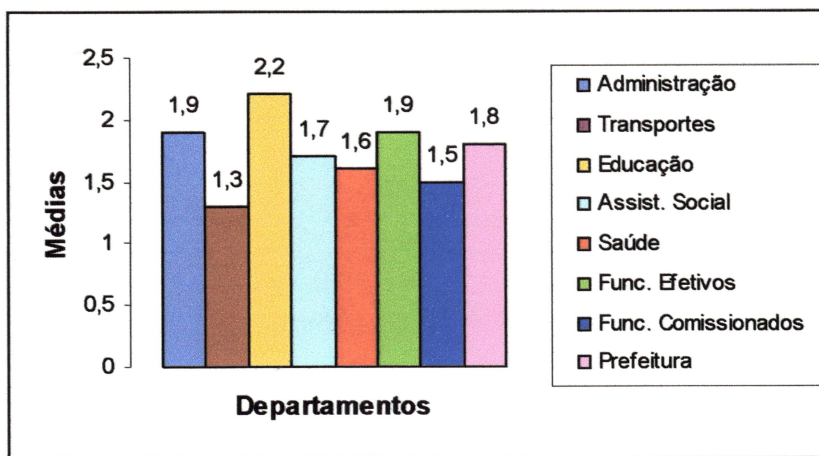
**QUADRO 6 – ENVOLVIMENTO COM AS DIFICULDADES DA ORGANIZAÇÃO**

Há envolvimento com as dificuldades da empresa?	Freq	Sempre	FxP	Às vezes	FxP	Nunca	FxP	Média
Sec. de Administração	8	1	3	6	12	1	0	1,9
Sec. de Transportes	12	2	6	5	10	5	0	1,3
Sec de Educação	17	6	18	10	20	1	0	2,2
Sec. de Assistência Social	6	-	0	5	10	1	0	1,7
Sec de Saúde	11	2	6	6	12	3	0	1,6
Funcionários Efetivos	31	8	24	18	36	5	0	1,9
Funcionários Comissionados	23	3	9	13	26	7	0	1,5
<b>Total Prefeitura</b>	54	11	33	31	62	12	0	1,8

Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Avaliando o nível de envolvimento dos funcionários com as dificuldades da empresa, observa-se que todos os departamentos apresentaram uma média baixa, com exceção a secretaria de educação que obteve 2,2 pontos. Os funcionários efetivos apresentaram uma pontuação de 1,9 ficando a frente dos comissionados que tiveram apenas 1,5 pontos. Os funcionários como um todo obteve 1,8 pontos e, de acordo com a classificação da escala apresentada anteriormente, podemos considerá-los como funcionários possuidores de um nível médio de envolvimento com as dificuldades da organização.

#### GRÁFICO 4 – ENVOLVIMENTO COM AS DIFICULDADES DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Dados da Pesquisa 08/2005

De acordo com Milkovich (apud NEVES; RAMOS, 2002) o comprometimento é uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa. Nesse quesito os funcionários da prefeitura não apresentaram tão grande esforço, pois a respeito de seu envolvimento com as dificuldades da empresa, eles apresentaram uma média não tão considerável. E isso pode ser explicado pelo fato de eles acreditarem que as dificuldades da empresa não estão relacionadas a seus respectivos departamentos ou ainda que esse tipo de atitude cabe aos cargos mais superiores (prefeito e secretários).

#### QUADRO 7 – ENVOLVIMENTO COM AS NORMAS DA ORGANIZAÇÃO

Você concorda com as normas da empresa?	Freq	Sempre	FxP	Às vezes	FxP	Nunca	FxP	Média
Sec. de Administração	8	5	15	3	6	-	0	2,6
Sec. de Transportes	12	8	24	4	8	-	0	2,7
Sec de Educação	17	9	27	8	16	-	0	2,5
Sec. de Assistência Social	6	3	9	3	6	-	0	2,5
Sec de Saúde	11	5	15	6	12	-	0	2,5
Funcionários Efetivos	31	16	48	15	30	-	0	2,5
Funcionários Comissionados	23	14	42	9	18	-	0	2,6
<b>Total Prefeitura</b>	54	30	90	24	48	-	0	2,6

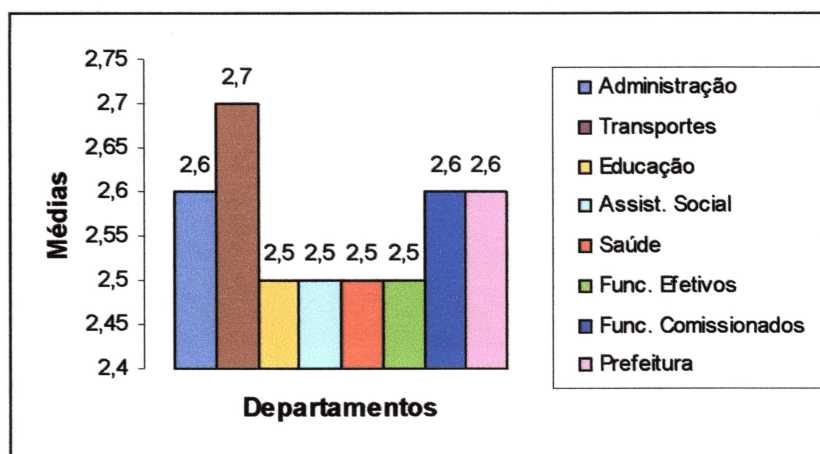
Fonte: Dados da Pesquisa 08/2005.



Com relação às normas da empresa, observa-se que os funcionários da prefeitura apresentaram um nível alto de aceitação das normas apresentando uma média de 2,6 pontos. Esse alto nível de aceitação favorece no desenvolvimento da empresa, pois todos as cumprem sem restrição.

De acordo com o quadro acima, os departamentos foram classificados da seguinte maneira: secretaria de administração 2,6 pontos, secretaria de transportes 2,7 pontos, as secretarias de educação, assistência social e saúde apresentaram uma média de 2,5 pontos. Os funcionários comissionados destacaram-se dos efetivos com apenas 0,1 ponto de diferença em sua média.

**GRÁFICO 5 – ENVOLVIMENTO COM AS NORMAS DA ORGANIZAÇÃO**



Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Segundo Wiener (apud HANASNIRO; MARCONDIS, 2002) “o comprometimento é a totalidade de pressões normativas internalizadas para atuar no sentido de atender os interesses da organização”.

De acordo com os resultados acima, percebe-se que os funcionários da prefeitura identificam-se com a empresa apresentando um alto nível de aceitação das normas e conseqüentemente adotando-as como se fossem os proprietários da organização.

Mediante a todas essas informações pode-se avaliar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás e de suas respectivas categorias relacionadas abaixo no quadro.

**QUADRO 8 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

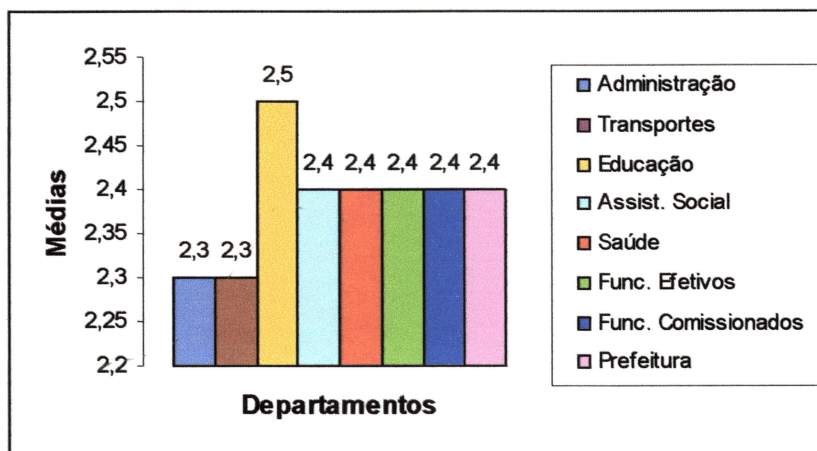
<b>Categorias</b>	<b>Frequência Total</b>	<b>Sempre</b>	<b>FxP</b>	<b>Às vezes</b>	<b>FxP</b>	<b>Nunca</b>	<b>FxP</b>	<b>Média</b>
Sec. de Administração	40	15	<b>45</b>	24	<b>48</b>	1	<b>0</b>	<b>2,3</b>
Sec. de Transportes	60	31	<b>93</b>	22	<b>44</b>	7	<b>0</b>	<b>2,3</b>
Sec de Educação	85	44	<b>132</b>	40	<b>80</b>	1	<b>0</b>	<b>2,5</b>
Sec. de Assistência Social	30	13	<b>39</b>	16	<b>32</b>	1	<b>0</b>	<b>2,4</b>
Sec de Saúde	55	29	<b>87</b>	23	<b>46</b>	3	<b>0</b>	<b>2,4</b>
Funcionários Efetivos	155	75	<b>225</b>	74	<b>148</b>	6	<b>0</b>	<b>2,4</b>
Funcionários Comissionados	115	58	<b>174</b>	49	<b>98</b>	8	<b>0</b>	<b>2,4</b>
<b>TOTAL PREFEITURA</b>	<b>270</b>	<b>133</b>	<b>399</b>	<b>123</b>	<b>246</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>2,4</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Após reunir as médias de todas as categorias e departamentos para avaliar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários da prefeitura e de acordo com as classificações da escala de avaliação especificada anteriormente, constatamos que em todos os departamentos os funcionários obtiveram um alto nível de comprometimento organizacional, onde podemos observar os seguintes resultados:

- ➔ Em relação à primeira categoria relacionada, podemos afirmar que a secretaria que apresentou o maior nível de comprometimento organizacional foi a secretaria de saúde com uma média de 2,5 pontos. As demais secretarias ficaram assim classificadas, as secretarias de assistência social e saúde apresentaram uma média de 2,4 pontos, logo em seguida, as secretarias de administração e transportes com uma média de 2,3 pontos;
- ➔ A segunda categoria a ser analisa foi os tipos de admissão onde temos os funcionários efetivos e os funcionários comissionados apresentando o mesmo nível de comprometimento organizacional com uma média de 2,4 pontos;
- ➔ Criando – se uma terceira categoria onde todos os funcionários formaram um único grupo para avaliar o nível de comprometimento organizacional dos funcionários da prefeitura, percebe-se que eles atingiram uma média de 2,4 pontos, onde podemos classificá-los como sendo funcionários com um alto nível de comprometimento organizacional.

## GRÁFICO 6 – NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL



Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Podemos observar através de diversos autores como: Oliveira, Freitas, Orlikas, Milkovich e Wiener entre outros, que o comprometimento organizacional dos funcionários pode ser apresentado e até mesmo avaliado pela colaboração do indivíduo, por ele ser responsável pelo sucesso da organização, por envolver-se com a empresa, pelo relacionamento entre organização e indivíduo e pela aceitação e cumprimento das normas da empresa.

Foi com base nesses itens que analisamos e avaliamos o comprometimento organizacional dos funcionários da prefeitura e, de acordo com os resultados apresentados acima, podemos afirmar que os mesmos são comprometidos com a organização e apresentam um alto nível de comprometimento organizacional.

- Na terceira etapa da entrevista, para podermos identificar qual o tipo de componente de comprometimento existente nas amostras selecionadas, foi elaborado um questionário estruturado onde cada alternativa aponta para um tipo de componente, as alternativas ficaram assim classificadas:

**COMPONENTE AFETIVO** – A empresa tem grande significado para mim e acredito nos valores e objetivos dela, sinto que faço parte do grupo.

**COMPONENTE CALCULATIVO** – Seria muito difícil deixar essa empresa agora, devido à falta de oportunidade de trabalho.

**COMPONENTE NORMATIVO** – Mesmo que fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar minha organização agora.

**QUADRO 9 – COMPONENTES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

<b>Categorias</b>	<b>Afetivo</b>	<b>%</b>	<b>Calculativo</b>	<b>%</b>	<b>Normativo</b>	<b>%</b>	<b>Outras</b>	<b>%</b>
Sec. de Administração	4	<b>50</b>	-	-	2	<b>25</b>	2	<b>25</b>
Sec. de Transportes	6	<b>50</b>	4	<b>33,3</b>	2	<b>16,7</b>	-	-
Sec. de Educação	12	<b>70,6</b>	1	<b>5,9</b>	3	<b>17,6</b>	1	<b>5,9</b>
Sec. de Assistência Social	3	<b>50</b>	3	<b>50</b>	-	-	-	-
Sec. de Saúde	8	<b>72,7</b>	3	<b>27,3</b>	-	-	-	-
Func. Efetivos	19	<b>61,3</b>	5	<b>16,1</b>	4	<b>12,9</b>	3	<b>9,7</b>
Func. Comissionados	14	<b>60,9</b>	3	<b>13</b>	6	<b>26,1</b>	-	-
<b>TOTAL PREFEITURA</b>	<b>33</b>	<b>61,1</b>	<b>8</b>	<b>14,8</b>	<b>10</b>	<b>18,5</b>	<b>3</b>	<b>5,6</b>

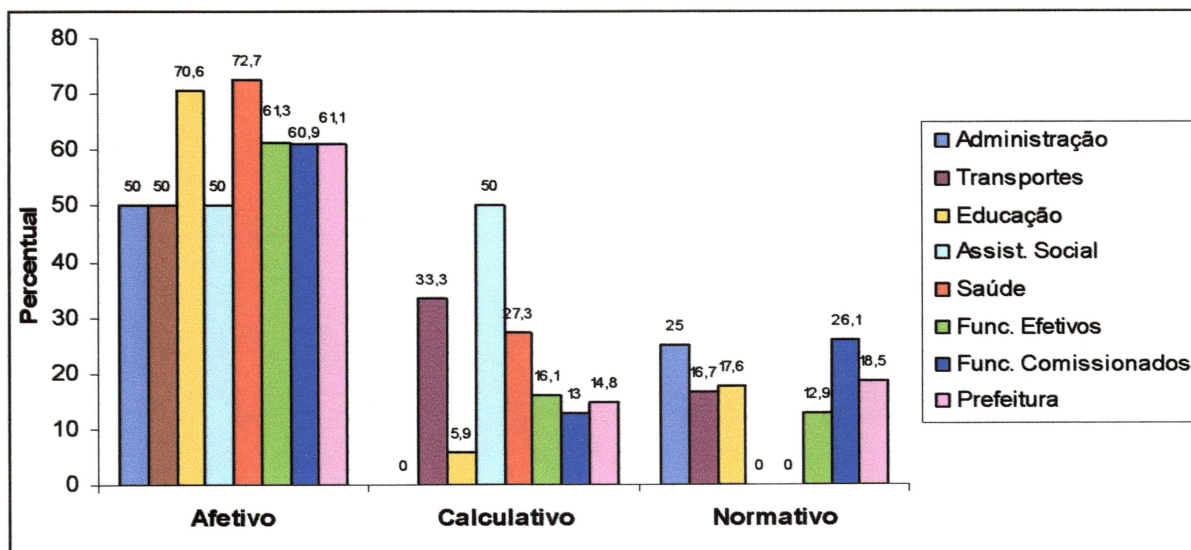
Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

De acordo com os dados, pode-se identificar os componentes de comprometimento organizacional existentes nas categorias relacionadas no quadro acima onde o componente afetivo teve predominância em todas as categorias, logo temos:

- ➔ Na secretaria de Administração o componente afetivo foi o que apresentou o maior índice de frequência correspondendo a 50% enquanto que o normativo obteve apenas um índice de 25% e constata-se uma ausência no componente calculativo;
- ➔ Na secretaria de Transportes o componente afetivo obteve 50% das frequências, o calculativo 33,3% e o normativo apenas 16,7%;
- ➔ Na secretaria de Educação 70,6% das frequências corresponderam ao componente afetivo, 5,9% ao componente calculativo e 17,6% ao componente normativo;
- ➔ A secretaria de Assistência Social ficou dividida com 50% das frequências entre o componente afetivo e o calculativo apresentando assim, ausência no componente normativo;
- ➔ Na secretaria de Saúde o componente afetivo ganhou maior destaque em relação aos demais, pois, representou 72,7% das frequências enquanto que o calculativo 27,3% e, o componente normativo não foi citado.

Na categoria tipos de admissão, os funcionários efetivos apresentaram um percentual de 61,3% no componente afetivo e os funcionários comissionados 60,9%. No componente calculativo os funcionários efetivos tiveram um percentual de 16,1% enquanto que os comissionados somam apenas 13%. Já no componente normativo os funcionários efetivos apresentaram um índice de 12,9% e os funcionários comissionados 26,1% das frequências.



**GRÁFICO 7 – COMPONENTES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

Allen e Meyer em 1990 (MEDEIROS et al, 2002) desenvolveram três estilos de comprometimento organizacional, os chamados componentes de comprometimento, onde temos a ligação afetiva – percepção do auto valor, o calculo dos benefícios – percepção do custo de perda e a dívida moral com a empresa – percepção da necessidade de retribuir. Diante disso se observa que os funcionários da prefeitura identificam-se com ela, com suas metas e normas e contribuem para o seu desenvolvimento.

- Buscando identificar quais as razões que motivam e/ou desmotivam os funcionários da Prefeitura como um todo, foi elaborada uma pergunta aberta para que as pessoas pudessem responder livremente expondo seus motivos. Foi constatado um **mix** de respostas onde, em algumas vezes, os funcionários opinaram mais de uma vez e em alguns casos nem chegaram a responder. Os resultados foram relacionados no quadro abaixo.

**QUADRO 10 – RAZÕES QUE ESTIMULAM O COMPROMETIMENTO**

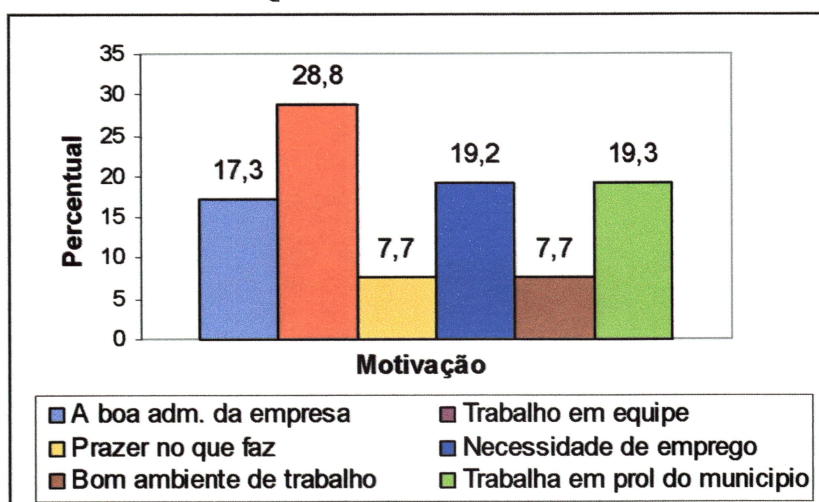
Razões que estimulam o comprometimento	Freq.	%
A boa administração da empresa e, por ela ajudar a população de modo geral;	9	17,3
A amizade e parceria de todos, a união do grupo e o trabalho em equipe;	15	28,8
Prazer no que faz	4	7,7
Necessidade do emprego e do salário	10	19,2
O bom ambiente de trabalho	4	7,7
Porque trabalha em prol do município e da população	10	19,3
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

São muitas as razões que estimulam o comprometimento dos funcionários da prefeitura e, dentre delas, a que mais se destacou foi a amizade e parceria do grupo de trabalho, pois sempre estão executando suas tarefas em equipe, onde um conta com a ajuda do outro e estão todos trabalhando em prol do mesmo objetivo e, isso representou 28,8% das respostas dos funcionários. Este é um dos fatores que comprova a predominância do componente de comprometimento afetivo. A necessidade do trabalho e do salário é um fator que motiva o comprometimento de 19,2% dos funcionários da prefeitura e, isto se dá pelo baixo índice de ofertas de emprego existentes no município.

O município de Ipiranga de Goiás é um município novo e pequeno, as pessoas sentem a necessidade de ajudar a população e o fato da administração da organização ajudar a população de um modo geral, corresponde à motivação do comprometimento de 17,3% dos funcionários. Mas 19,2% correspondem à motivação dos funcionários que através da empresa podem trabalhar em favor de município e da população. E representando apenas 7,7% das razões de motivação estão, o prazer em realizar suas funções e o bom ambiente de trabalho.

**GRÁFICO 8 – RAZÕES QUE ESTIMULAM O COMPROMETIMENTO**



Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

**QUADRO 11 – RAZÕES QUE NÃO ESTIMULAM COMPROMETIMENTO**

Razões que não estimulam o comprometimento	Freq.	%
Falta de compreensão e compromisso entre o grupo de trabalho	4	21,1
Politicagem e injustiças	4	21,1
Baixo salário	5	26,2
A organização não oferece crescimento do funcionário dentro dela	2	10,5
Pouco reconhecimento de trabalho realizado	1	5,3
Falta de planejamento	1	5,3
Falta de material adequado para trabalhar	2	10,5
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

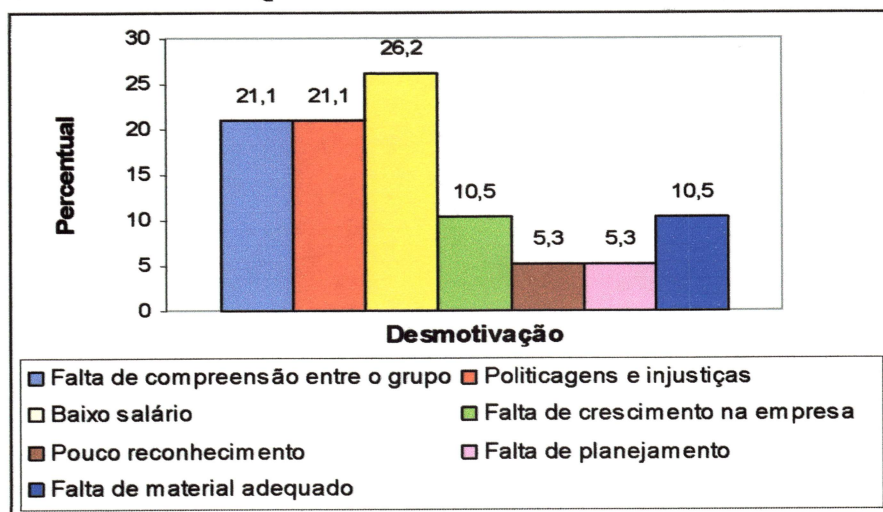
Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.



Poucas pessoas justificaram não serem estimuladas a se comprometerem com a organização. Um dos motivos que correspondeu a 26,2% das respostas foi o fato da empresa oferecer baixo salário a seus funcionários e, isso acontece por ela comportar um grande número de funcionários e uma baixa arrecadação. Ficaram empatados com um percentual de 21,1% das respostas, a falta de compreensão entre o grupo e as injustiças que acontecem por motivos de politicagem que ocorrem dentro da empresa.

Apenas 10,5% das respostas condizem à falta de oportunidade de crescimento dentro da organização que ela proporciona a seus funcionários e a falta de material adequado para trabalhar. E apresentando o mesmo percentual 5,3%, estão a falta de planejamento da organização e o pouco reconhecimento do trabalho realizado.

**GRAFICO 9 – RAZÕES QUE NÃO ESTIMULAM O COMPROMETIMENTO**



Fonte: Dados da Pesquisa, 08/2005.

## 7. CONCLUSÃO

O comprometimento organizacional pode ser explicado pela compreensão da relação indivíduo \_ organização. As análises desenvolvidas durante este estudo, permitiram concluir que os funcionários da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás possuem um alto nível de comprometimento organizacional, onde os funcionários da secretaria municipal de educação apresentaram o maior nível de comprometimento, pois de uma média máxima de 3,0 pontos ela apresentou 2,5 pontos e os demais departamentos representaram uma média de 2,3 e 2,4 pontos.

Dos três tipos de componentes de comprometimento organizacional proposto no estudo, podemos concluir que o componente de comprometimento afetivo teve predominância em todos os departamentos, sejam eles secretarias ou tipos de admissão. E isso nos mostra que os funcionários da prefeitura permanecem na organização por que gostam de trabalhar nela, porque se sentem parte dela, e isto pode ser explicado pelo bom relacionamento do grupo de trabalho e pelo fato deles estarem trabalhando em prol do município e da comunidade, ou seja, trabalhando em benefício próprio.

A equipe de trabalho e o trabalho em benefício ao município e à comunidade são as razões mais citadas entre os funcionários que explicam o comprometimento deles com a organização. E, uma das razões que mais desestimulam o comprometimento organizacional dos funcionários da Prefeitura Municipal de Ipiranga de Goiás é o baixo salário.

É importante ressaltar que, antes de avaliar qualquer funcionário, ou seja, seu comprometimento é preciso primeiro conhecê-lo bem, conhecer seu desempenho, suas atitudes e seu comportamento perante a empresa, para então compreender o limite de cada funcionário, até que ponto ele é capaz e está disposto a cumprir com as metas e objetivos da empresa. E para tanto, é necessário uma análise mais criteriosa por parte da organização no que diz respeito aos anseios dos servidores e os objetivos da instituição e com isso, contribuir pra o aumento do nível de comprometimento organizacional de seus funcionários.

## 8. CRONOGRAMA

ATIVIDADES	2004										2005												
	Fev 04	Mar 04	Abr 04	Mai 04	Jun 04	Jul 04	Ago 04	Set 04	Out 04	Nov 04	Fev 05	Mar 05	Abr 05	Mai 05	Jun 05	Jul 05	Ago 05	Set 05	Out 05	Nov 05	Dez 05		
Pesquisa Bibliográfica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X													
Elaboração do pré-projeto	X	X	X	X	X																		
Defesa pré-projeto									X														
Início Estágio Diagnóstico (50h)										X													
Término Estágio Diagnóstico										X													
Elaboração do projeto parcial									X	X													
Elaboração do relatório parcial											X	X	X										
Início Estágio Intervenção (100h)														X									
Término Estágio Intervenção														X									
Início Estágio Avaliação																	X	X					
Elaboração da Monografia											X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Defesa Monografia																						X	
Correções																						X	
Entrega da Versão final (secretaria)																						X	

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Stefânia Ordovas de et al. A influência da satisfação, da confiança e do comprometimento em trocas relacionais com objetivos de longo prazo: um estudo qualitativo no contexto. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2002, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002

DREWS, Gustavo Armo; NAKAYAMA, Marina Keiko. Gestão de recursos humanos orientada ao comprometimento: a prática em cooperativas do noroeste de RS. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2002, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002

FACHIN, Odilia. **Fundamentos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HANASHIRO, Darcy Mitiko; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. Uma relação estratégica: remuneração e comprometimento. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2002, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002 (Versão eletrônica).

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos e metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2001.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et. al. Três (ou quatro?) componentes do comprometimento organizacional. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2002, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002 (Versão eletrônica).

NEVES, Adriane Bayerl; RAMOS, Cleber Fagundes. Formas de poder exercido em sala e seus reflexos no nível de comprometimento dos acadêmicos do curso de administração. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2002, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002 (Versão eletrônica).

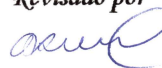
OLIVEIRA, Francisco Correia de; FREIRE, Frederico Rômulo Sampaio. Comprometimento organizacional: análise comparada do papel da administração em pequenos hotéis. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2002, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002 (Versão eletrônica).

PEREIRA, Luciano Zelli; OLIVEIRA, Rita de Cássio Martins de. Comprometimento organizacional: um estudo na área da administração municipal. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, 2002, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002 (Versão eletrônica).

PEREIRA, Jairo; MORALES, Fernando Gastaldo. Os três estilos de comprometimento organizacional: calculativo, normativo e afetivo. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DAS ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 28, Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002 (Versão eletrônica).

SÂMARA, Beatriz Santos; BARROS, Jose Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

*Revisado por*



ANEXOS

# FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

## QUESTIONÁRIO SOBRE: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Prezado (a) senhor (a)

Você está recebendo um questionário composto de duas etapas, cujo objetivo é de cunho acadêmico para a conclusão de um trabalho científico.

Na primeira etapa, você deverá responder assinalando com um X de acordo com as opções existentes.

Na segunda etapa, assinale com um X a opção em que você se enquadra: SEMPRE, ÀS VEZES ou NUNCA

Na terceira etapa assinale com um X e responda objetivamente as demais perguntas.

Não existem questões certas ou erradas, leve em consideração apenas os seus sentimentos, lembrando que os dados obtidos serão tratados no mais alto sigilo, interessando somente o conteúdo dos discursos no seu conjunto.

Desde de já, agradeço a sua colaboração.

### 1ª ETAPA

#### 1 – Sexo:

a -  Masculino

b -  Feminino

#### 2 – Grau de Instrução:

a -  1º grau completo

b -  2º grau completo

c -  3º grau em andamento

d -  3º grau completo

#### 3 – Secretaria:

a -  Administração

b -  Educação

c -  Saúde

d -  Assistência Social

e -  Transportes

#### 4 – Tipo de Admissão:

a -  Efetivo

b -  Não Efetivo

## 2ª ETAPA

QUESTÕES	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA
1 – Você colabora com a organização de forma intensiva?			
2 – O sucesso da organização depende de você?			
3 – O ambiente de trabalho influencia no seu desempenho?			
4 – Há envolvimento com as dificuldades da empresa?			
5 – Você concorda com as normas da empresa?			

## 3ª ETAPA

### 6 – *Permaneço trabalhando nesta organização porque:*

a -  Ela tem grande significado pessoal para mim e acredito nos valores e objetivos dela e, sinto que faço parte do grupo.

b -  Seria muito difícil deixar essa empresa agora, devido à falta de oportunidade de trabalho.

c -  Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.

d -  Outras. \_\_\_\_\_

### 7 – *Quais as razões que estimulam ou não o seu comprometimento com a empresa (prefeitura)?*

---

---

---

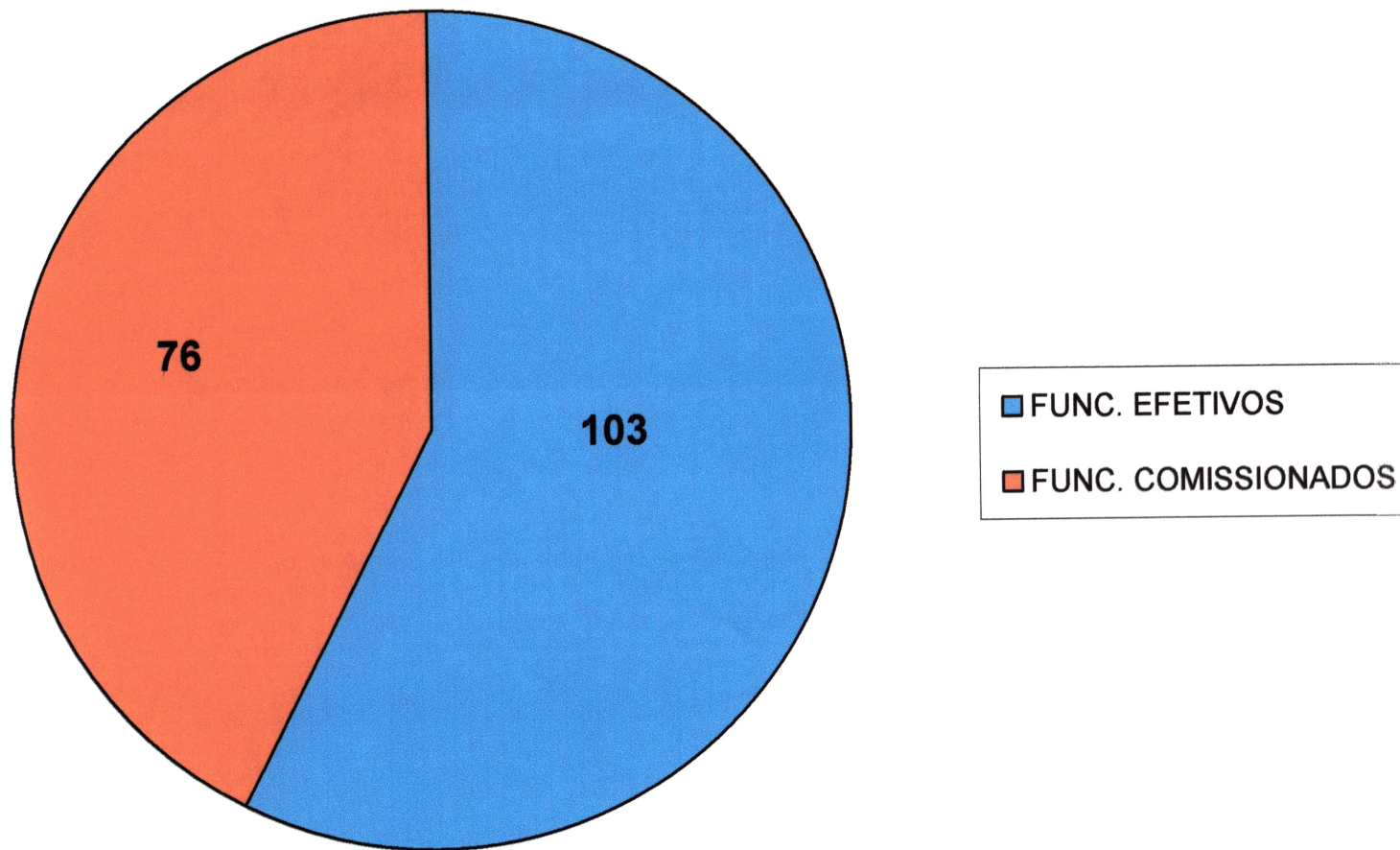
---

---

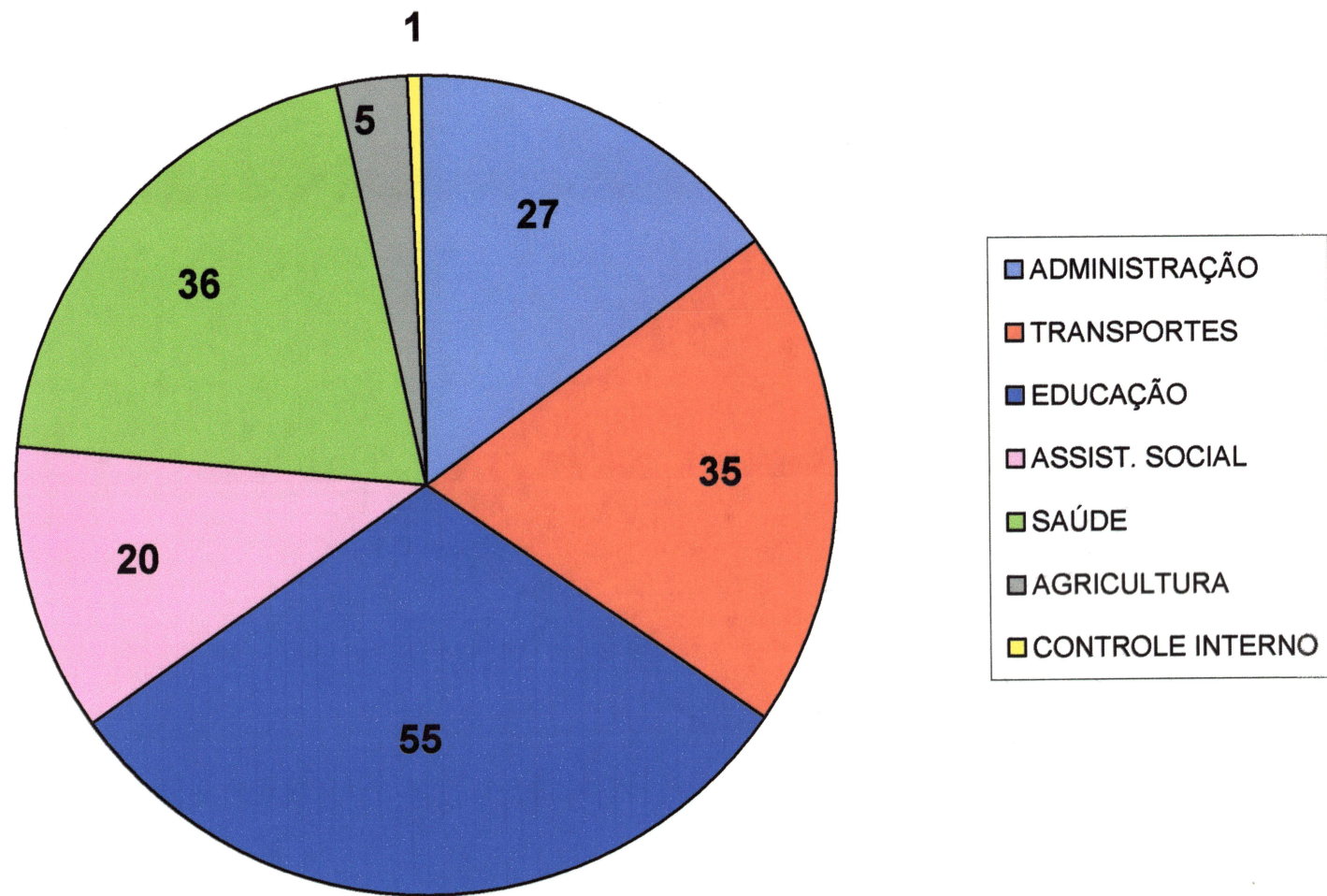
Grata por sua colaboração!



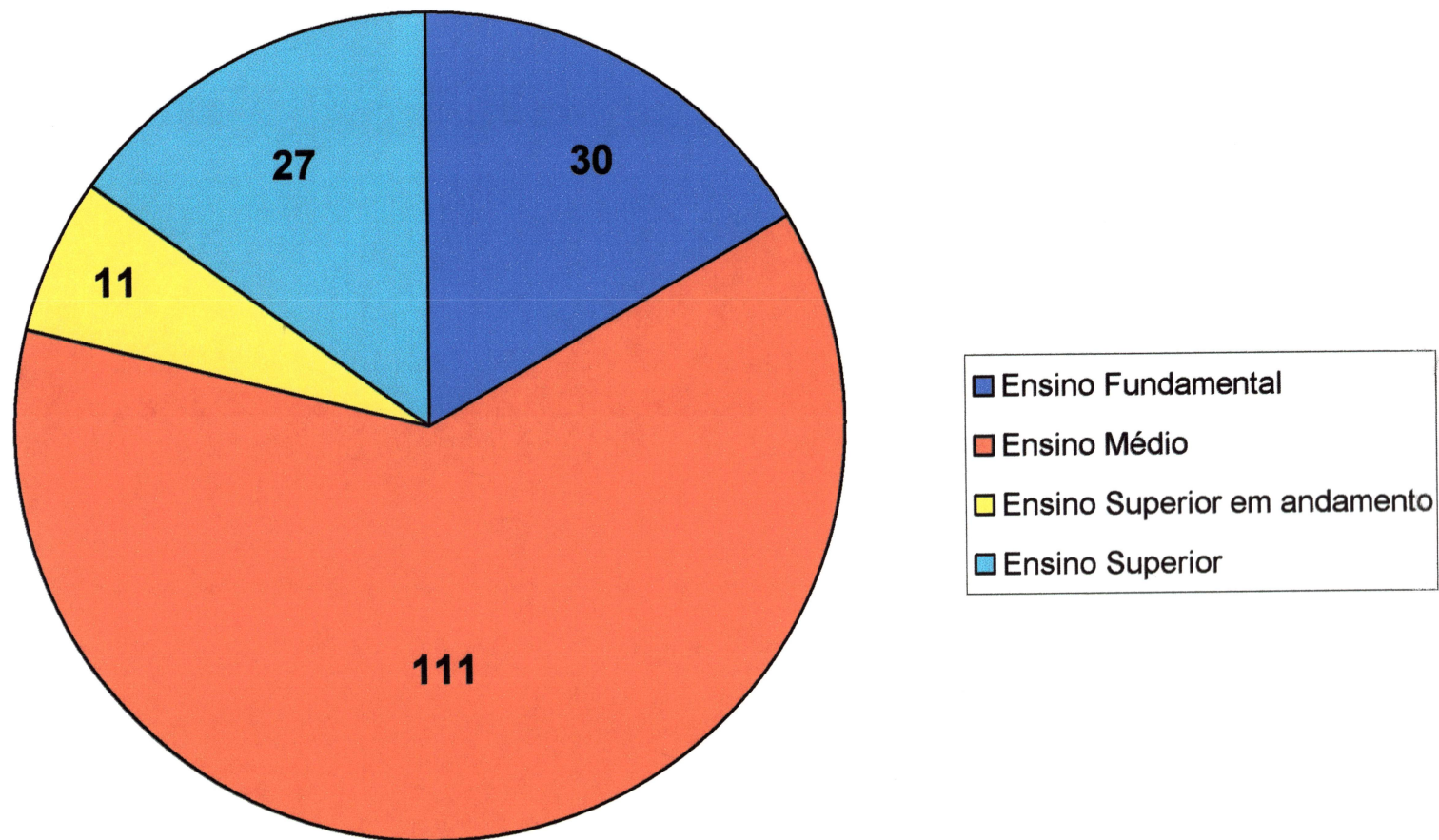
## DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO TIPO DE ADMISSÃO



# DISTRIBUIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS QUANTO AS SECRETARIAS



## DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO NÍVEL DE INSTRUÇÃO





## DISTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS QUANTO AO SEXO

