

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**LETÍCIA DE JESUS ROLAND ARAÚJO**

**ANÁLISE DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DE  
GÊNERO:** um estudo de caso na Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São  
Francisco e do Parnaíba

São Luís  
2016

**LETÍCIA DE JESUS ROLAND ARAÚJO**

**ANÁLISE DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DE  
GÊNERO:** um estudo de caso na Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São  
Francisco e do Parnaíba

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual do Maranhão, como  
requisito para obtenção do grau de bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira

Co-orientadora: Prof. Ma. Maria de Fátima  
Ribeiro dos Santos

São Luís  
2016

Araújo, Leticia de Jesus Roland.

Análise das bases do comprometimento organizacional e de gênero: um estudo de caso na Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba / Leticia de Jesus Roland Araújo. – São Luís, 2016.

97 f

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira.

1.Comprometimento organizacional. 2.Relação de gênero. 3.EBACO.  
4.CODEVASF. I.Título

CDU: 658:305

**LETÍCIA DE JESUS ROLAND ARAÚJO**

**ANÁLISE DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DE GÊNERO:** um estudo de caso na Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira (Orientador)**  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Ma. Maria de Fátima Ribeiro dos Santos (Co-orientadora)**  
Universidade Estadual do Maranhão

---

**Prof. Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto**  
Universidade Estadual do Maranhão

Aos meus pais, por tudo que fizeram para  
o alcance desta conquista

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser um amigo fiel, um pai presente, justo e compreensível, por cuidar da minha vida com zelo e amor. Louvar-te-ei enquanto fôlego de vida tiver, teus feitos na minha vida são imagináveis, obrigada por permitir agradecer-te por mais esta vitória.

Aos meus pais, João Damasceno e Maria de Jesus, muito obrigada mesmo por tudo que proporcionam a minha vida, sei que sou o principal motivo da alegria de vocês. Trago comigo a responsabilidade fazer jus a todos os esforços que fizeram para que esta conquista acontecer. Obrigada pela família belíssima que temos. Pai, mãe, consegui.

As minhas avós Maria da Glória e Joana Bastos, juntamente com minha tia Leila Roland, obrigada por serem presentes na minha vida, pelos ensinamentos, por atenção e carinho, são todas minhas mães de coração.

À minha prima Samantha Roland, sua existência me motiva a cada dia a continuar, obrigada pelo incentivo, pelo amor, por ser minha amiga mais sincera, por todos os momentos que passamos juntas. Para mim é uma honra tê-la como minha prima, com certeza é a melhor do mundo.

A toda minha família, (é enorme) por acreditarem nos meus sonhos e contribuírem por este momento único da minha vida.

Agradeço aos meus colegas do curso de Administração Neudiane Rodrigues (Negona), Ana Paula Silva, Jaílson Dutra, Jacirene Santos, Amanda Karolline, Stéphanie Soares, Jéssica Serra, Mayra Pauline, Mayra Sousa, Pedro Marx, Karla Angélica por tudo que vivemos juntos, sei que teremos boas narrativas para contar e virão mais ainda futuramente. Aos demais que pude arrancar sorrisos e compartilhar conhecimentos nestes quatro anos, foi bom tê-los nesta caminhada. Sucesso a todos nós.

Ao meu amigo, Jorge Fernando Carvalho Santos, sua amizade é um grande presente que Deus me deu, de um jeito simples, cativante e meio anormal, sua presença tornou-se importante na minha vida. Muito obrigada pelas mensagens motivadoras logo pela manhã, pela disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos comigo, por ser minha dupla dinâmica. Sem você, não teria tido tanta graça passar pela faculdade, aquela frase que talvez fique estranha, mas acrescentarei mesmo assim, nossa amizade é um amor que nunca morrerá.

Ao corpo docente do curso de Administração, especialmente ao meu orientador Prof. Me. Thiago Cardoso por ter contribuído para a realização deste trabalho e para minha formação profissional, sem dúvidas, a alegria de ser GP contagiou o meu ser, um dia chegarei ao doutorado e novamente citarei seu nome em meus agradecimentos.

A minha co-orientadora a Profa. Me. Maria de Fátima, referência do primeiro ao último semestre, agradeço imensamente ao tempo dedicado para orientar-me, és um grande exemplo de profissional, meu muito obrigada por tudo.

Aos meus amigos Priscila Santiago e Lucas Veras, vocês contribuíram muito para a elaboração desta monografia, sei que poderei contar sempre com vocês.

Ao corpo administrativo do departamento de Administração, o Valdimar Batista, Vera, Leandra e Kardyyelly Vilas Boas por terem se empenhado em atender nossas solicitações.

Aos funcionários da 8ª Superintendência da CODEVASF por terem dedicado seus preciosos tempos para participar desta pesquisa. Pude dividir um ano e meio com vocês como estagiária, com certeza levarei todos os aprendizados para minha vida profissional.

Enfim, agradeço imensamente a todos que me impulsionaram para a elaboração deste trabalho e torcem pelas minhas conquistas.

“Nunca deixe ninguém dizer que você não pode fazer alguma coisa. Se você tem um sonho, tem que correr atrás dele. As pessoas não conseguem vencer, e dizem que você também não vai vencer. Se quer alguma coisa, corre atrás”.

(À Procura da Felicidade)



## RESUMO

As mudanças organizacionais oriundas do atual panorama do mercado de trabalho refletem tanto no comportamento das organizações como de seus funcionários, em face desta realidade torna-se indispensável conhecer quais os vínculos e fatores que influenciam no ambiente organizacional, a partir disso as discussões acerca do comprometimento organizacional vêm ganhando espaço. Neste contexto, o presente estudo objetivou analisar as bases predominantes do comprometimento organizacional nos empregados públicos da 8ª SR CODEVASF, utilizando a EBACO validada por Medeiros (2003) e as suas percepções acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho. Para a realização desta pesquisa, adotou-se a abordagem quanti-qualitativa, caracterizando-a como pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, de campo e também como um estudo de caso. Na análise quantitativa empregou-se a estatística descritiva, bem como a metodologia da EBACO. Na qualitativa fez-se o uso da análise de conteúdo do tipo temática. Os resultados quantitativos demonstraram que o gênero masculino obteve médias altas nas bases: obrigação pelo desempenho, afetiva, afiliativa e linhas consistente de atividade. Já para a amostra feminina, as maiores médias evidenciaram-se nas bases: obrigação pelo desempenho; afiliativa, afetiva e linhas consistentes de atividade. As percepções indicaram que as mulheres sentem-se confortáveis para realizar as atividades atribuídas a elas e nas relações interpessoais. Independentemente da cultura patriarcal e diferenças existentes, notou-se que as mulheres estão mais voltadas para o encarreiramento do que para a maternidade. Para os homens observou-se que estes são favoráveis ao avanço da mulher no mercado e ao seu desenvolvimento profissional. Na concepção deles, não existem dificuldades de relacionamento e tão pouco discriminação de gêneros para ocupar os cargos. Conclui-se então, que não houve diferenças significativas entre as duas amostras no que se refere às bases de comprometimento organizacional, nem nas percepções acerca as relações de gênero.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Relações de gênero. EBACO. CODEVASF.

## **ABSTRACT**

The organizational changes that come from the current situation of the labor market reflect both the performance of organizations as well as their employees. Facing this reality it is essential to know what linkages and factors are influencing the organizational environment since discussions about commitment to organization are getting more common. In this context, this study aimed to analyze the prevailing organizational commitment basis in public employees from the 8th SR CODEVASF using the EBACO validated by Medeiros (2003) and their perceptions of gender relations in the workplace. For this research, we adopted a quantitative and qualitative approach, characterizing it as exploratory, descriptive, bibliographic, in locum as well as a case study. In quantitative analysis we used descriptive statistics and the EBACO methodology. In qualitative analysis we used a thematic content analysis. The quantitative results showed that the gender male had higher average on the bases in: the performance obligation, affective, affiliative and consistent lines of activity. As for the gender female sample, the major averages showed on the bases: the performance obligation; affiliative, affective and consistent lines of activity. Perceptions indicated that women feel comfortable to perform the activities assigned to them as well as in interpersonal relationships. Regardless of patriarchal culture and differences, it was observed that women are more focused on career planning than for motherhood. For men it was observed that they are in favor of the advancement of women in the market and their professional development. In their point of view, there are neither difficulties on the relationship nor discrimination genres for positions. It was concluded that there were no significant differences between the two samples regarding the organizational commitment bases, or on perceptions about gender relations.

**Keywords:** Organizational commitment. Gender relations. EBACO. CODEVASF



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Síntese do modelo de conceituação de Meyer e Allen (1991) .....	31
Figura 1	Bases da Escala de bases do comprometimento organizacional .....	33
Quadro 2	Bases e fundamentação teórica .....	35
Figura 2	Antecedentes e consequentes do comprometimento afetivo .....	36
Figura 3	Antecedentes e consequentes do comprometimento instrumental ....	37
Figura 4	Antecedentes e consequentes do comprometimento normativo.....	38
Quadro 3	Algumas publicações recentes sobre comprometimento organizacional .....	39
Quadro 4	Publicações recentes sobre gênero e comprometimento organizacional .....	45
Figura 5	Procedimento pra obtenção dos dados conforme a EBACO .....	53
Gráfico 1	Gênero dos respondentes .....	58
Gráfico 2	Estado civil dos respondentes .....	59
Gráfico 3	Existência de filhos .....	59
Gráfico 4	Escolaridade dos respondentes .....	60
Quadro 5	Curso de formação superior .....	62
Gráfico 5	Distribuição de curso superior por gênero .....	64
Quadro 6	Interpretação dos resultados da análise .....	68
Quadro 7	Dados dos empregados entrevistados .....	71
Quadro 8	Quadro comparativo entre os gêneros .....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Indicadores por base.....	53
Tabela 2	Peso de cada indicador .....	54
Tabela 3	Distribuição de escolaridade por gênero .....	61
Tabela 4	Distribuição de faixa salarial por gênero.....	61
Tabela 5	Ocupação dos cargos de chefia .....	65
Tabela 6	Motivos que levaram a escolher a CODEVASF para trabalhar.....	65
Tabela 7	Resultado da análise de bases da EBACO .....	67

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>MERCADO DE TRABALHO, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Mercado de trabalho: uma breve contextualização .....</b>	<b>16</b>
2.1.1	O trabalho nas instituições públicas .....	17
<b>2.2</b>	<b>Comportamento organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão de pessoas na contemporaneidade .....</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Principais enfoques conceituais do comprometimento organizacional .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>Multidimensionalidade do comprometimento organizacional: dimensões do comprometimento organizacional.....</b>	<b>23</b>
3.2.1	Modelo multidimensionalidade de Allen e Meyer (1991).....	26
3.2.1.1	<i>Comprometimento afetivo.....</i>	<i>27</i>
3.2.1.2	<i>Comprometimento instrumental.....</i>	<i>28</i>
3.2.1.3	<i>Comprometimento normativo .....</i>	<i>30</i>
3.2.2	Escala de bases do comprometimento organizacional .....	31
<b>3.3</b>	<b>Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional</b>	<b>35</b>
<b>3.4</b>	<b>Panorama de pesquisas nacionais acerca do comprometimento organizacional .....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>RELAÇÕES DE GÊNEROS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>Correlação entre gênero e comprometimento organizacional.....</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO RIO SÃO FRANCISCO E PARNAÍBA .....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>História da CODEVASF .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>Missão, visão e áreas de atuação .....</b>	<b>48</b>
<b>5.3</b>	<b>A oitava superintendência .....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
<b>6.1</b>	<b>Abordagem e tipologia de pesquisa .....</b>	<b>50</b>
<b>6.2</b>	<b>Local de pesquisa .....</b>	<b>51</b>
<b>6.3</b>	<b>Universo e amostra .....</b>	<b>51</b>
<b>6.4</b>	<b>Instrumentos e técnicas de coleta .....</b>	<b>52</b>

6.4.1	Metodologia da EBACO.....	52
6.4.2	Análise de conteúdo do tipo temática .....	55
<b>6.5</b>	<b>Tratamento de dados .....</b>	<b>55</b>
<b>6.6</b>	<b>Limitação do método .....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>57</b>
<b>7.1</b>	<b>Perfil sociodemográfico.....</b>	<b>57</b>
7.1.1	Gênero dos respondentes .....	57
7.1.2	Estado civil .....	58
7.1.3	Existência de filhos.....	59
7.1.4	Nível de escolaridade .....	60
7.1.5	Faixa salarial .....	61
<b>7.2</b>	<b>Perfil ocupacional.....</b>	<b>62</b>
7.2.1	Curso de formação superior .....	62
7.2.2	Ocupação de cargos de chefia .....	64
7.2.3	Motivos que levaram a trabalhar na CODEVASF .....	65
<b>7.3</b>	<b>Análise das bases do comprometimento organizacional.....</b>	<b>66</b>
<b>7.4</b>	<b>Análise das percepções acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho.....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>95</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um contexto de rápidas transformações tecnológicas, políticas, sociais e econômicas, são notórias as mudanças de comportamento tanto das organizações quanto de seus colaboradores. Neste sentido, as organizações vêm buscando novas ideias, conceitos, processos e estratégias a fim de obter maior eficiência e vantagem competitiva. Para tal, é necessário dispor de pessoas comprometidas com os objetivos da organização. O equilíbrio entre os interesses individuais e os interesses das organizações tem sido objeto de diversos estudos organizacionais.

Nos campos do Comportamento Organizacional, da Psicologia e da Gestão de Pessoas, discussões sobre comprometimento organizacional vêm ganhando espaço nas últimas décadas a fim de analisar os vínculos entre indivíduos e organização bem como seus efeitos na sua produtividade, na satisfação e no seu desempenho. O alcance dos objetivos, metas e de uma maior produtividade resulta, indispensavelmente, do comprometimento dos colaboradores. Para tal, faz-se necessário compreender quais os vínculos existentes no ambiente de trabalho, com o objetivo de entender o comportamento humano, desta maneira, contribuir para o estabelecimento de um bom desempenho, relações interpessoais satisfatórias, eficiência e eficácia individuais e organizacionais.

A maioria dos estudos realizados sobre comprometimento organizacional é fundamentada pelas literaturas estrangeiras, principalmente as oriundas dos Estados Unidos, autores como Meyer e Allen (1991); Mowday, Porter e Steers (1979) são referências na temática em foco. No cenário nacional, pesquisadores mais influentes como: Bandeira (1999); Enders (1998) e Medeiros (2003) abordam o construto com o enfoque multidimensional. É importante ressaltar que o comprometimento organizacional é um tema recentemente abordado, tornando-o um construto em gênese. Uma das maiores preocupações dos pesquisadores é validar um instrumento de mensuração, que possa ser utilizado em vários contextos culturais.

Nesse sentido, buscando estabelecer as dimensões que fazem parte do construto para o contexto cultural brasileiro, através dos modelos teóricos de conceitos do comprometimento organizacional, Medeiros (2003) desenvolveu um estudo que tinha como objetivo analisar as relações entre: características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e



desempenho das organizações presentes no contexto brasileiro. Como resultado, desenvolveu a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO). Essa escala vem sendo utilizada tanto para pesquisas científicas quanto para o desenvolvimento de dissertações e teses.

Apesar do desenvolvimento do construto comprometimento organizacional, poucos estudos levaram em consideração as relações de gêneros, a maioria das pesquisas realizadas também foi desenvolvida fora do Brasil o que indica uma necessidade de pesquisas envolvendo tal assunto no contexto nacional, visto que a participação das mulheres no mercado de trabalho é expressiva, mesmo com as disparidades de cargos, remuneração e status.

Diante do contexto descrito, procura-se analisar as bases do comprometimento organizacional predominantes nos empregados públicos da 8ª Superintendência Regional (8ª SR) da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), utilizando a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) validada por Medeiros (2003), levando em consideração as relações de gênero no ambiente de trabalho. A partir disso, formula-se o seguinte problema: quais as bases da EBACO predominantes nos empregados públicos da 8ª SR da CODEVASF, considerando as relações de gênero no ambiente de trabalho?

Para responder o problema supra, definiu-se como objetivo geral analisar as bases predominantes do comprometimento organizacional nos empregados públicos da 8ª SR CODEVASF, utilizando a EBACO validada por Medeiros (2003) e as suas percepções acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho. Como objetivos específicos têm-se: indicar os principais conceitos relacionados ao comprometimento organizacional e sua relevância; traçar o perfil sociodemográfico dos empregados públicos da 8ª SR da CODEVASF; identificar as diferenças quanto ao gênero e o comprometimento organizacional dos empregados públicos da 8ª SR da CODEVASF e compreender a percepção dos empregados públicos da empresa pesquisada sobre as relações de gêneros no ambiente de trabalho.

Como já indicado, os sujeitos da pesquisa foram os empregados públicos da 8ª Superintendência Regional da CODEVASF. A empresa atua há três anos no Maranhão, caracterizando-se como pública federal vinculada ao Ministério da Integração Nacional, que visa promover o desenvolvimento e a revitalização das bacias dos rios São Francisco, Parnaíba, Itapecuru e Mearim com a utilização

sustentável dos recursos naturais e estruturação de atividades produtivas para a inclusão econômica e social.

A presente pesquisa mostra uma oportunidade de compreender o comportamento humano nas organizações, contribuindo para discussões sobre comprometimento organizacional e relações entre gêneros, o que torna a temática de grande valia tanto para a organização pesquisada podendo, desta forma, alcançar melhores resultados organizacionais, quanto para seus colaboradores enobrecendo suas performances profissionais. Além de colaborar para o enriquecimento do conhecimento científico nas áreas da Administração, da Psicologia e da Gestão de Pessoas, por ser uma temática que possui lacunas a serem preenchidas e possibilita a ampliação do acervo bibliográfico da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), pois há pouquíssima literatura sobre o assunto.

Posto isso, este trabalho de conclusão de curso está estruturado em oito capítulos. O primeiro capítulo inclui a introdução, contextualizando o tema, o problema, os objetivos, metodologia utilizada, a justificativa e a estrutura do presente trabalho.

Por seguinte, os próximos capítulos referem-se ao embasamento teórico sobre o tema em questão. O segundo capítulo apresenta uma breve contextualização acerca do mercado de trabalho, comportamento humano nas organizações e gestão de pessoas na contemporaneidade. O terceiro capítulo aborda os conceitos relacionados ao comprometimento organizacional, os principais enfoques conceituais, a multidimensionalidade do construto, seus antecedentes e consequentes e por fim o panorama de pesquisas no cenário brasileiro. O quarto capítulo reporta sobre as relações de gênero no contexto organizacional e as correlações entre gênero e o comprometimento organizacional.

No quinto capítulo, sucintamente, apresenta-se a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba, destacando a 8ª Superintendência Regional no estado do Maranhão.

O sexto capítulo refere-se à metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos, descrevendo a abordagem e a tipologia da pesquisa, universo e amostragem, os instrumentos de coleta e de tratamento de dados, bem como as limitações do método escolhido.

O sétimo capítulo apresenta os resultados e discussões da pesquisa, percorrendo os dados obtidos através do uso da metodologia da Escala de Bases do

Comprometimento Organizacional e das entrevistas com os empregados públicos da 8ª Superintendência Regional da CODEVASF.

No oitavo e último capítulo foram apresentadas considerações finais balizadas nos resultados encontrados e algumas sugestões para estudos futuros.

## **2 MERCADO DE TRABALHO, COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS**

Neste capítulo abordam-se diversos conceitos para uma melhor compreensão dos temas centrais do presente trabalho, apresentando aspectos sobre o mercado de trabalho atual, comportamento organizacional e gestão de pessoas na contemporaneidade. Ressalta-se que a fundamentação teórica tem início neste capítulo estendendo-se até o quarto. A intenção é apresentar conceitos relacionados ao tema proposto, bem como dar veracidade e coerência ao estudo, tornando-se de grande relevância para toda pesquisa.

### **2.1 Mercado de trabalho: breve contextualização do cenário atual**

Em função da nova dinâmica social, o mercado de trabalho vem se caracterizando por mudanças nos sistemas produtivos, na inclusão de diversas tecnologias e novos modelos de gestão mais participativos, flexíveis e que proporcionam o desenvolvimento de novas competências organizacionais e individuais. (TAMADA et al., 2013)

O mercado de trabalho pode ser entendido como uma relação entre diferentes indivíduos e organizações, as quais oferecem oportunidade de trabalho. Este se configura de duas formas: quando está em situação de oferta - excesso de oportunidades de trabalho e quando está em situação de procura - escassez de vagas e oportunidades (CHIAVENATO, 2014).

Neste contexto, os efeitos dessas transformações levam a discussões a serem consideradas, como indica Rocha-Pinto et al. (2007, p.19):

Pois é o que de fato está ocorrendo: enquanto para alguns a resultante desse processo é a diminuição de postos de trabalho, assim como a desqualificação do trabalhador, para outros – a despeito de não negarem a retração do mercado de trabalho – existe a possibilidade de um aumento da qualificação média dos indivíduos. Apostam na possibilidade de algumas categorias terem seus horizontes profissionais ampliados. Existem, também, os que enxergam no novo cenário uma janela de oportunidade.

Esta nova configuração do mundo do trabalho induz as empresas a reorganizarem os padrões já estabelecidos e buscarem por profissionais multifacetados, que estejam comprometidos em desenvolver suas habilidades, atitudes e conhecimentos para atingir os objetivos da organização.

Em contrapartida, o mercado de trabalho, atualmente, presencia um desequilíbrio econômico, que atinge a massa trabalhadora tanto no cenário nacional quanto internacional. Isso implica em uma crescente taxa de desemprego, o que intensifica a procura por postos de trabalho, por parte dos profissionais e as empresas absorvem somente mão de obra altamente qualificada para atingir ao máximo sua produtividade.

Segundo o relatório “World Employment and Social Outlook – Trends 2016 (Emprego no Mundo e Perspectiva Social – Tendências 2016)” apresentado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016), no corrente ano, as estatísticas de desempregados no Brasil serão de 700 mil brasileiros, em razão da desaceleração econômica global ocorrida em 2015 e refletindo sobre o mercado de trabalho em 2016, o que leva o país a entrar em severa recessão, deflagrando queda na atividade econômica e baixos ganhos na produtividade (AGÊNCIA BRASIL EBC, 2016).

### 2.1.1 O trabalho nas instituições públicas

O sistema de trabalho do setor público brasileiro estrutura-se com base no sistema de carreira, no qual desde a Constituição de 1988, o desenvolvimento profissional dos indivíduos é balizado por progressões caracterizantes para o cargo e função. Para ascender de cargos, tornar-se necessário o indivíduo ser aprovado novamente em concursos/seletivos públicos, isso reflete a estagnação da carreira dentro das instituições públicas. Esta estagnação decorre do fato de que alguns cargos de chefia, direção e assessoramento serem comumente ocupados por pessoas recrutadas externamente ao serviço público (BRESSER-PEREIRA, 1996; SALLES; NOGUEIRA, 2006; PAULISTA, 2004 apud SILVA et al, 2014).

Outro fator em relação às carreiras públicas é a inserção de empregados celetistas dando margens a uma gestão mais voltada para resultados e que atendesse às exigências externas com maior eficiência. De acordo com Silva et al. (2014), a gestão mais flexível alcançada dessa maneira manteve boa parte das características burocráticas do sistema de carreiras do setor público brasileiro, já que para a utilizar as tecnologias de gestão do setor privado.

A remuneração de tais servidores ou empregados públicos fundamenta-se nos planos de carreira (PCS) adotados por cada instituição com regras próprias,

destacando aspectos sobre qualificação e desempenho de seu pessoal quanto os princípios éticos e de comprometimento identificados com a instituição para o atingimento de seus objetivos.

O PCS baseia-se no entendimento de que relações devem ser resultantes das convergências de expectativas tanto organizacionais como da gestão das pessoas, de forma que, as aspirações de remuneração condigna, perspectivas de carreiras, satisfação e qualidade de vida no trabalho, desejadas pelos empregados, sejam acolhidas e complementadas pela visão de eficiência, qualidade e produtividades requeridas pela instituição. Este ajuste de expectativas produzirá a indispensável sinergia capaz de promover a satisfação dos empregados e viabilizar os resultados desejados (CODEVASF, 2016).

Tais benefícios motivam as pessoas a buscarem ingressar nas carreiras públicas, visto que estas oferecem estabilidade e as que já estão atuando em cargos ou empregos públicos, continuem a se preparar de acordo com seus próprios interesses para realizar novos concursos ou até usar os recursos s, que algumas vezes, são oferecidos pela organização para qualificação profissional de seu pessoal.

## **2.2 Comportamento organizacional**

O Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudos dos comportamentos dos indivíduos e grupos nas organizações nas suas relações com a estrutura e os demais componentes organizacionais (COELHO JÚNIOR et al., 2012). “Objetiva prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações.” (BERGUE, 2010, p.13).

Mediante a nova conjuntura apresentada pelos efeitos da Era da Informação, o objeto de estudo do CO evoluiu, deixando de ser pautado somente em função do mercado, explorando apenas aspectos como motivação e satisfação no trabalho relacionando-os diretamente ao desempenho organizacional para, atualmente, investigar desempenho produtivo, contratos psicológicos, atitudes frente a mudanças organizacionais, cultura organizacional destacando pesquisas sobre: efeitos de treinamento e desenvolvimento, valores e centralização no trabalho, percepção de justiça e equidade e comprometimento organizacional (COELHO JÚNIOR et al., 2012).

Para uma gestão eficaz e eficiente das empresas, outras abordagens que contribuem para garantir o sucesso organizacional como: inovação, temporariedade, interação humana, desempenho, diversidade, globalização, mudanças organizacionais, novas estruturas horizontais, flexíveis e mais enxutas e novas opções de carreiras (QUADROS; TREVISAN, 2002).

### **2.3 Gestão de pessoas na contemporaneidade**

As mudanças tecnológicas, políticas, sociais e econômicas vivenciadas nos últimos anos mudaram definitivamente a concepção acerca da importância das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. Tais transformações induzem tanto os trabalhadores quanto as empresas a estarem em constante adaptação à nova realidade criada no ambiente organizacional.

Diante desse cenário, a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. Chiavenato (2014) indica que tornar-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar ao comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual.

No contexto mencionado, de acordo com Dutra (2008) a gestão de pessoas é definida como um conjunto de princípios, diretrizes, técnicas e procedimentos que direcionam o alcance dos objetivos da organização e das pessoas, permitindo uma conciliação entre expectativas e o compartilhamento das responsabilidades. É a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, recursos humanos, talentos ou qualquer outra denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2014). A gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e

Através das pessoas que as organizações alcançarão sua missão e atingirão seus objetivos, é uma relação de trocas na qual ambos participam. É importante que as empresas tenham um foco diferenciado para promover o desenvolvimento e a valorização dos seus profissionais. Desta maneira, estará proporcionando um contexto de vinculação entre o indivíduo e a empresa, por conseguinte incentivará o comprometimento do empregado em favor da organização.

### 3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No cenário organizacional, o comprometimento significa o grau de identificação de uma pessoa com os valores e objetivos da organização e a sua disposição para alcançá-los (ZANELLI; SILVA, 2008). “Comprometer-se implica sentir-se vinculado a algo e ter o desejo de engajar-se e permanecer em um curso de ação.” (BASTOS, 1997, p. 29). Conforme Ghalavandi et al. (2012), o comprometimento organizacional está associado a uma ligação psíquica do indivíduo com a organização, manifesto através da aceitação e compromisso com as metas e valores organizacionais e do desejo em permanecer como membro da organização.

De acordo com Bastos (1994), há vários significados para a palavra comprometimento, dos quais relacionou comprometimento com o mesmo significado de engajamento, agregação e envolvimento. O mesmo autor destaca o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização. O comprometimento se situa no campo científico responsável pela compreensão dos fatores pessoais que afetam o comportamento no trabalho.

Para definir comprometimento organizacional, Chain (2001 apud LEITE et al. 2010, p. 98) indica que:

Na linguagem científica, o comprometimento é empregado por diversos autores como: o desejo de permanecer como membro da organização; o orgulho por pertencer a uma organização; a identificação com objetivos, metas e valores da organização; o engajamento, o esforço, o empenho exercido em favor da organização.

Dessa forma, o comprometimento organizacional pode ser compreendido como um forte vínculo desenvolvido pela organização, no qual o indivíduo estará disposto a trabalhar para satisfazer os objetivos organizacionais, por acreditar que tal ação suprirá suas expectativas pessoais; pela crença nos valores organizacionais e por desejar fazer parte da mesma.

Os vínculos estabelecidos entre o trabalhador e a organização são relevantes, visto que influenciam diretamente nos resultados alcançados pela organização, já que funcionários comprometidos almejam resultados com qualidade e eficientes. Empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações, as que praticam alto envolvimento e estratégias de recursos



humanos de alto comprometimento podem ter retorno econômico diferenciado (MOWDAY, 1998 apud PINTO, 2011).

O comprometimento pode ser entendido como um círculo vicioso, onde o comportamento leva o trabalhador a apresentar determinadas atitudes que, por sua vez gera comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente, vínculo com a organização. (MORAES et al., 1997, p.3 apud VIANA, 2012, p. ).

Este envolvimento com o trabalho reflete no alcance dos objetivos organizacionais, através deste vínculo é possível mensurar fatores importantes “o envolvimento representa uma medida global de comprometimento que é utilizada para predizer vários produtos individuais: desempenho, rotatividade, absenteísmo.” (BASTOS; PINHO, 1997, p. 101).

### **3.1 Principais enfoques conceituais do comprometimento organizacional**

Há uma grande variedade de conceitos, interpretações e avaliação das inferências do construto no contexto organizacional. Alguns autores indicam que o comprometimento organizacional possui duas correntes teóricas: a atitudinal – estuda o comprometimento por meio dos sentimentos, desejos, intenções e crenças sobre determinado objeto e é expressa em relatos verbais e a comportamental - que tem como base possíveis indicadores passíveis de observação (SILVA et al., 2009 apud BEZERRA et al., 2014).

A busca pela compreensão dos laços entre o indivíduo e a organização cresceu em meados da década de 70, através dos estudos realizados por Mowday, Porter, e Steers (1979; 1982) nos quais destacavam o enfoque afetivo e a perspectiva atitudinal. Os estudos existentes consideravam o construto apenas como unidimensional. Os modelos multidimensionais começaram a ser utilizados após alguns pesquisadores perceberem a existência de outros componentes que influenciavam na relação indivíduo-organização. A partir de então, as discussões acerca do comprometimento organizacional não apresentaram um real consenso, sendo consideradas várias fontes teóricas que levam a abordagens distintas, diferentes conceituações e propostas de mensuração.

Bastos (1993 apud PINTO, 2011) realizou um estudo destacando as principais abordagens conceituais e os autores que pesquisaram esse construto. Indo desde os enfoques que originaram as investigações embrionárias sobre

comprometimento até as fontes teóricas como: as disciplinas sociologia, teorias organizacionais e psicologia social (VIANA, 2012).

O enfoque afetivo tem sua origem nos estudos desenvolvidos por Etzioni (1961) e, posteriormente, tornou-se foco dos trabalhos de Mowday, Porter e Steers (1979; 1982). Tais autores buscavam validar um instrumento que mensurasse a dimensão afetiva: o *Measurement of Organizational* (OCQ) ou Medida do comprometimento Organizacional, que aborda o comprometimento numa perspectiva atitudinal.

Nessa perspectiva, o indivíduo permanece na organização por se identificar com seus objetivos e valores, afirmando que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores:

[...] comprometimento organizacional é uma relação forte entre o indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em 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. (PORTER; SMITH, 1970 apud MEDEIROS; ENDERS, 1997, p. 2).

Na abordagem instrumental desenvolvida a partir dos estudos de Becker (1960), posteriormente utilizados como base para o comprometimento instrumental. Nesta visão o comprometimento organizacional é visto em função das recompensas e custos, o que caracteriza as *side-beats* (trocas laterais), ou seja, o indivíduo permanece na organização porque sente que deve, pois, sua saída envolve perda de investimentos feitos por ele, como por exemplo: fundo de pensão, aquisição de habilidades, status etc. Sendo interpretado como um fenômeno estrutural que ocorre como resultantes das transações indivíduo-organização e das transformações nos benefícios recebidos e investimentos depositados em seu trabalho, ao longo do tempo. (VIANA, 2012).

Na vertente normativa do comprometimento organizacional tem suas origens nos estudos realizados por Wiener (1982), nos quais têm como base o Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (1967), este modelo tem como objetivo compreender as intenções comportamentais dos indivíduos, indicando dois fatores principais: o atitudinal - a atitude acerca de uma ação é o resultado da avaliação dos efeitos dessa ação e o normativo - a percepção de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização (PINTO, 2011).

A perspectiva sociológica tem como objeto de estudo o *attachment* (apego) à organização, tendo como base a teoria de autoridade de Weber e nos teóricos marxistas Edwards e Buraway. Neste enfoque o vínculo do trabalhador no contexto do trabalho é analisado considerando os aspectos da autoridade, controle e subordinação. Com isso, o indivíduo toma como legítimo o regime de governo da organização e considera que continuar vinculado é parte da sua obrigação.

A partir das observações de Lewin (1961) e pelas teorias de Salancick (1997), O enfoque comportamental retrata a avaliação do comprometimento, a partir da visão dos trabalhadores para manter a consistência entre seus comportamentos e atitudes, ou seja, as pessoas se tornam comprometidas levando em consideração as suas próprias ações.

Entre os vários enfoques apresentados, é importante ressaltar que abordagens de estudo não devem ser confundidas com as bases sobre as quais o vínculo organizacional é construído. Bastos et al. (1997) afirma que as bases que compõem o comprometimento são constituídas pelos motivos que explicam por que os sujeitos optam por não deixar a organização, após uma análise das alternativas que se lhes apresentam (PINTO, 2011).

Segundo Meyer e Allen (1991) o enfoque de conceitualização e de medidas multidimensionais sobre comprometimento organizacional tem sido proposto e refinado para esclarecer os vínculos que se estabelecem entre os indivíduos e as organizações. Medeiros et al. (2003) enfatizam que na última década o comprometimento foi abordado com um enfoque multidimensional, tentando entender os indivíduos e o seu vínculo com a organização de maneira mais complexa, sendo consenso que o comprometimento apresenta múltiplas bases de investigação.

### **3.2 Multidimensionalidade do comprometimento organizacional**

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados após alguns pesquisadores perceberam que outros elementos influenciavam no comportamento do indivíduo. Os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes neste vínculo psicológico entre indivíduo e organização (MEDEIROS, 2003 apud VIANA, 2012). Cada autor utiliza nomenclatura diferente para indicar os

fatores que compõem cada tipo de comprometimento, Mowday, Porter e Steers (1982) os denominam de tipologias de comprometimentos, Becker (1992) caracteriza as dimensões como bases do comprometimento. Meyer e Allen (1991) chama-os de componentes do comprometimento.

De acordo com Cohen (2003 apud VIANA, 2012) o interesse em estudar os múltiplos comprometimentos em suas variadas bases e focos tem aumentado, com base no pressuposto de que vários comprometimentos preveem comportamentos melhor do que um comprometimento isoladamente. Essa pressuposição tem forte justificativa, ao considerar que trabalhadores são comprometidos com mais de um foco, e em trabalhos distintos diferentes.

O pioneiro a desenvolver estudos elencando componentes distintos ao comprometimento organizacional foi Kelman (1958). O vínculo psicológico do indivíduo com a organização foi dividido em três bases independentes, a saber:

- a) *Compliance* (submissão), ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b) *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c) *Internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Gouldner (1960, p. 471-472 apud MEDEIROS et al., 2005) em seu trabalho identificou duas dimensões do comprometimento:

- a) Integração, que é o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte em vários níveis de uma organização em particular;
- b) Introjeção, que é o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

Para Etzioni (1961 apud LEMOS; PINTO, 2010) o envolvimento do empregado pode ser apresentado em três formas:

- a) Envolvimento moral: baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso em direção aos objetivos organizacionais;
- b) Envolvimento calculativo: baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições;

c) Envolvimento alienativo: baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Os trabalhos realizados por Kanter (1968 apud LEMOS; PINTO 2010) identificaram três formas diferentes para o comprometimento:

- a) Comprometimento de Coesão (*Cohesion commitment*): vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e reforçam a coesão do grupo;
- b) Comprometimento de continuação (*Continuance commitment*): o qual requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil para eles sair da organização;
- c) Comprometimento de controle (*Control commitment*): vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam o seu comportamento numa direção desejada.

Diante os diferentes modelos acerca do comprometimento organizacional, o modelo de maior aceitação pelos pesquisadores foi o modelo de três componentes, estabelecido por Meyer e Allen (1991), os autores descrevem esses componentes da seguinte maneira:

- a) *Affective commitment* ou comprometimento afetivo: comprometimento como um apego emocional, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização.
- b) *Continuance commitment* ou comprometimento instrumental: comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização.
- c) *Normative commitment* ou comprometimento normativo: comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização.

O modelo supra é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. No Brasil, o modelo foi validado por Bandeira (1999); Medeiros e Enders (1998). Estes notaram que um mesmo indivíduo pode ter escores positivos em mais de uma dimensão. Partindo da proposta dos autores Meyer e Allen (1991), Medeiros (2003) apresentou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) mensurando quatro dimensões (afetiva, instrumental,

normativa e afiliativa) subdivididas em sete bases do comprometimento organizacional.

Analisando os conceitos apresentados, percebe-se que o estudo do comprometimento organizacional não apresentou um consenso na sua classificação e nos instrumentos de mensuração, demonstrando que o construto possui mais de uma dimensão, tornando a concepção da abordagem multidimensional mais aceita do que a unidimensional.

É importante ressaltar que há a possibilidade da existência de novas dimensões ou fatores influentes no comprometimento organizacional como indica Melo et al. (2014) pautados em pesquisas de outros autores, o construto pode ser classificado em função do objeto de estudo estando orientado para: organização, funções; carreiras, mudanças organizacionais. O presente trabalho direciona-se para a compreensão do comprometimento dos indivíduos com a organização através dos vínculos criados por ela.

### 3.2.1 Modelo multidimensional de Meyer e Allen (1991): dimensões do comprometimento organizacional

Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo que é internacionalmente aceito e reconhecido por em várias culturas e segmentos. Esta conceituação representou um grande marco no que se refere ao estudo do comprometimento organizacional.

As escalas desenvolvidas por estes autores são de dois tipos, uma contendo 24 indicadores e outra reduzida contendo 18 itens, em ambas as escalas possuíam questões fechadas, em escalas *likert*, nas quais buscavam avaliar o grau de comprometimento dos empregados com sua organização através de técnicas multivariadas segundo três dimensões caracterizadas por diferentes motivações que justificam sua permanência na organização.

Quanto à nomenclatura acerca do comprometimento, Meyer e Allen (1991) acreditam que é mais apropriado considerar o comprometimento afetivo, instrumental e normativo como componentes, ao invés de tipos de comprometimento, já que este último sugere que os estados psicológicos que caracterizam as três formas de comprometimento são mutuamente exclusivos. Ao contrário, parece mais razoável esperar que um empregado possa vivenciar todas as três formas de comprometimento em vários níveis. (VIANA, 2012, p. 30)

### 3.2.1.1 Comprometimento afetivo

Com base nos estudos de Mowday, Porter e Steers (1979; 1982), o comprometimento afetivo pode ser entendido com um envolvimento, no qual ocorre a identificação com os objetivos e valores da organização. É uma forte relação entre o indivíduo disposto a exercer esforços consideráveis em benefício da organização, possuindo forte crença e aceitação dos seus objetivos e desejo de manter-se membro dela, visto que se sente identificado e envolvido com a mesma (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1979 apud MEDEIROS et al., 2003).

Segundo Meyer e Allen (1991) “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem [...]”. Complementando “o comprometimento afetivo é, entre as bases de comprometimento, o único composto por afeto e não por fatores cognitivos como aqueles encontrados nos compromissos normativos e calculativos” (FILENGA; SIQUEIRA, 2006, p. 4 apud FEDVYCZYK; SOUZA, 2013).

De acordo com Siqueira (2001, p. 5):

O comprometimento afetivo – desejo de permanecer na organização – seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram as necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho.

Oliveira et al. (1999, p. 3) indicam que o enfoque de natureza afetiva ou atitudinal é a mais conhecida definição do comprometimento organizacional e que “o comprometimento afetivo aumenta com a idade, o nível e o escopo do trabalho, e está associado com maior contribuição do indivíduo à organização”. Conforme Siqueira (2001), a dimensão afetiva ou compromisso afetivo com a organização é composto por vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa em que trabalha, tais como: orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo.

A dimensão afetiva está associada aos vínculos emocionais que o indivíduo desenvolve pela organização por entender que fazendo parte dela, estará realizando suas expectativas pessoais. Esta intensa identificação com a organização cria sentimentos de apego e afetuosos.

Rego e Souto (2003) indicam que o comprometimento afetivo induz menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, baixos índices de absenteísmo, mais comportamentos de cidadania e superior

desempenho. Além disso, será caracterizado como uma atitude de lealdade passiva para com a organização, envolvendo um relacionamento ativo na busca do bem-estar no ambiente de trabalho (MEDEIROS, 2005)

Em síntese, o colaborador comprometido afetivamente estará engajado em desenvolver esforços para atender as necessidades da organização, aceitando os seus valores e com o desejo de manter-se membro. Quanto maior o envolvimento, maior será o apego à cultura e ao seu clima organizacional, refletindo em um vínculo emocional, criado não somente pelos benefícios oferecidos pela empresa como pontua Bezerra (2014).

### *3.2.1.2 Comprometimento instrumental*

A base instrumental do comprometimento organizacional deriva dos estudos de Becker (1960). De acordo com Becker (1960 apud CANTARELLI et al., 2012) o comprometimento organizacional é visto como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. O indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se empenhar em linhas consistentes para se manter no emprego.

O enfoque instrumental que constitui a base do vínculo de natureza instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização (BAÍA et al., 2011).

Nessa perspectiva, a literatura indica que a permanência do indivíduo na organização dá-se por compreender que a sua saída será custosa, ou seja, a decisão de deixar a organização terá custos associados, por isso os indivíduos optarão por permanecer na organização porque precisam estar nela. “Empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam [...]” (MEYER; ALLEN, 1991).

A ótica da base instrumental indica uma forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados à sua saída, visto que, segundo a teoria dos *side-bets* de Becker, o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização e o



seu desligamento implicaria sacrifícios significativos de ordem econômica, social ou psicológica (BASTOS; BRANDÃO; PINHO, 1997).

A pessoa comprometida instrumentalmente opta por estar ligado à organização levando em consideração todos os esforços e investimentos que fez para fazer parte da mesma. Consoante a este raciocínio, o indivíduo espera da organização benefícios e recompensas por sua força de trabalho. É identificado tal comportamento, quando o indivíduo deseja permanecer na organização por não ter outras alternativas e submetendo-se ao trabalho por mera recompensa financeira.

Configura-se, portanto, a existência da dimensão instrumental, quando os empregados trabalham mais por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego do que porque querem e estão dispostos a se esforçar em prol da organização. (MEDEIROS et al., 1997 apud FEDVYCZYK; SOUZA, 2013). Indivíduos instrumentalmente comprometidos não farão mais do que o mínimo necessário (REGO; SOUTO, 2004).

Neste mesmo entendimento, Siqueira e Gomide Júnior (2004) complementam:

[...] parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço – comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda -, o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação, como foi defendido por Becker.

Segundo Rêgo et al. (2007) é possível, por outro lado, que se sinta instrumentalmente ligado à organização quando se sentir insatisfeito, injustiçado, impossibilitado de desenvolver seu potencial e realizando um trabalho rotineiro e não desafiante.

Assim, caso o empregado percebendo que sua decisão de permanência na organização não esteja lhe proporcionando os benefícios esperados, poderá abandoná-la como indica Bandeira et al. (2000, p. 136) “[...] caso os investimentos realizados por eles sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização. ”

Nota-se que a relação entre o empregado comprometido instrumentalmente e a organização é de trocas mútuas. Enquanto a empresa oferecer melhores condições e benefícios, o seu empregado estará disposto a empenhar sua força de trabalho, para atender ao mesmo tempo suas necessidades e as expectativas da empresa. Há uma análise das perdas e dos ganhos por parte

do indivíduo avaliando o retorno da sua decisão de fazer parte da mesma. Caso, após sua avaliação, perceber que o investimento realizado não esteja apresentando resultados positivos, poderá abandonar a empresa.

### *3.2.1.3 Comprometimento normativo*

O comprometimento normativo se caracteriza pelo sentimento de obrigação do indivíduo em permanecer na empresa. A base normativa é originada nos trabalhos de Wiener (1982), nos quais o autor indica que esse comprometimento é “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais, tendo como elemento central da definição a aceitação dos valores e objetivos da empresa, como forma de controle sobre as ações das pessoas.” (WIENER, 1982, p. 421 apud MEDEIROS, 2003).

A cultura organizacional gera tais pressões normativas que ditará a ação e o comportamento do indivíduo na organização, a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda uma missão forte que é disseminada dentro da organização (WIENER, 1982 apud MEDEIROS, 2003). O enfoque normativo apresenta o comprometimento como um conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo, por exemplo, valores e normas partilhadas, que fazem com que o mesmo se comporte de forma congruente com os objetivos e interesses da organização (BASTOS, 1994).

Para Meyer e Allen (1991) “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.” Este comportamento origina-se porque o indivíduo sente-se obrigado moralmente com a organização ou até mesmo como as pessoas que dela fazem parte como indica Baía et al. (2011, p.7) “Se um empregado permanece na empresa na qual trabalha porque sente que tem obrigação moral com a empresa e/ou com as pessoas que fazem parte dela, é reconhecido nele o comprometimento normativo.”

“O enfoque normativo forma a base do vínculo normativo e refere-se à introjeção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma.” (BAÍA, 2011 p.7). Ainda complementa que: “os funcionários que possuem algum grau de comprometimento normativo se sentem presos à organização.” (BAÍA, 2011, p. 7).

As questões normativas predisõem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados (BASTOS, 1993). Os empregados comprometidos normativamente reagirão diante das pressões normativas vindas da organização, fazendo-os agir de acordo com as normas estabelecidas. Tais normas e regulamentos influenciarão o indivíduo gerando a adoção de um comportamento por conveniência, por acreditar ser certo e moral tê-los.

Para uma melhor compreensão acerca do modelo proposto por Meyer e Allen (1991), no Quadro 1 é apresentada uma síntese dos três componentes elencados pelos autores, destacando sua caracterização, as razões de permanência do indivíduo na organização e o estado psicológico que se encontra.

Quadro 1 - Síntese do modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991)

<b>Componentes</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Razões de permanência</b>	<b>Estado psicológico</b>
Afetiva	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
Instrumental	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativa	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigaçã

Fonte: Viana (2012, p. 32)

### 3.2.2 Escala de bases do comprometimento organizacional

A Escala de Bases do Comprometimento Organizacional foi desenvolvida a partir dos estudos de Medeiros (2003). O trabalho tinha como objetivo analisar as relações entre: características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e desempenho das organizações presentes no contexto brasileiro. O autor realizou um estudo empírico com 305 vendedores de

170 lojas de *shopping centers* na cidade do Natal e 269 empregados de 82 hotéis localizados em três capitais do Nordeste do Brasil: Fortaleza, Natal e Recife (MELO, et al., 2014). Nesse estudo, o autor se propôs a “reexaminar os modelos teóricos de conceitos do comprometimento organizacional, buscando estabelecer as dimensões que fazem parte do construto para o contexto cultural brasileiro.” (MEDEIROS, 2003, p. 22).

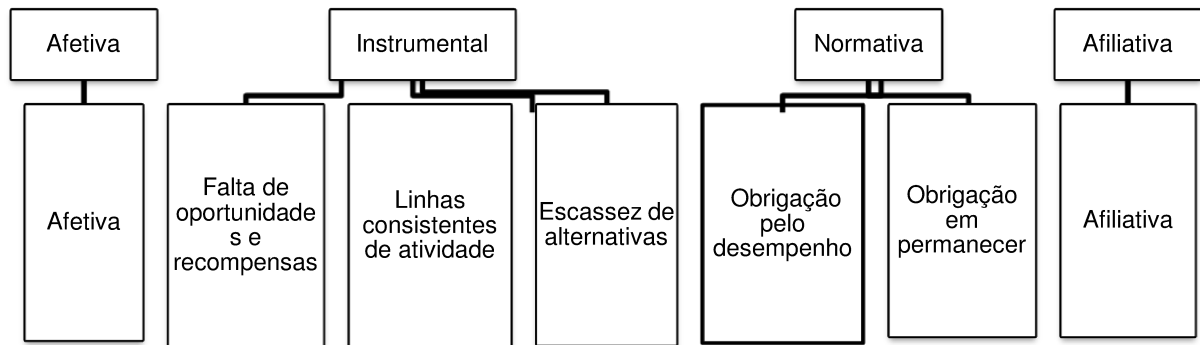
Medeiros et al. (2005) apresentam o desenvolvimento da EBACO, aplicado em 12 organizações privadas, não governamentais e públicas. Com o intuito de mensurar o comprometimento organizacional, os autores utilizaram na pesquisa 28 indicadores, sendo 24 retirados dos 60 indicadores testados na pesquisa exploratória e quatro introduzidos na segunda fase da pesquisa. Esses 28 indicadores foram projetados para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

De acordo com Bastos et al. (2008 apud VIANA, 2012, p.34):

Essa escala foi desenvolvida como forma de preencher a lacuna de identificação e mensuração das bases do comprometimento organizacional, ampliando o número de bases do comprometimento a partir de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa propostas pelos pesquisadores Meyer e Allen (1991)”, com evidências de que essas duas bases são integradas por fatores empírica e conceitualmente distintos.

A Figura 1 mostra as bases da EBACO desenvolvidas a partir dos estudos de Medeiros (2003), levando em consideração os componentes propostos por Meyer e Allen (1991), exceto a afiliativa.

Figura 1 - Bases da EBACO (2003) derivadas dos componentes de comprometimento de Meyer e Allen (1991)



Fonte: Medeiros (2003); Meyer e Allen (1991), adaptada pela autora

O comprometimento afiliativo advém das pesquisas realizadas por Medeiros et al. (2003) e posteriormente confirmados Medeiros (2005) tendo como base os trabalhos de Kelman (1958); Mowday, Porter e Steers (1982). Este comprometimento é definido “como a crença do indivíduo de que é reconhecido pelos seus colegas como membro do grupo e da organização.” (MEDEIROS et al., 2003).

Borges e Medeiros (2007) salientam que a dimensão afiliativa é o vínculo psicológico do indivíduo com a organização e se baseia num sentimento de identificação e afiliação. Sob a ótica de Kanter e Mowday (1982) revela-se como comprometimento de coesão, fruto dos vínculos das relações sociais de uma organização, realizadas através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser de um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

A base afiliativa do comprometimento é caracterizada pela aceitação, por parte dos funcionários, dos valores de um conjunto na tentativa de ser reconhecido como parte deste (BORGES; MEDEIROS, 2007). No comprometimento afiliativo, há um envolvimento baseado no sentimento de fazer parte da organização como indica Medeiros (2003). Este sentimento de identificação e afiliação se diferencia do comprometimento afetivo. Se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais. Sem discutir aqui os motivos

que levam os indivíduos a se sentirem membros da organização (GOLDNER, 1960 apud MEDEIROS et al., 2005).

Este componente indica que o indivíduo desenvolve o envolvimento com a organização por desejar afiliar-se, mantendo um sentimento de fazer parte da organização, por se sentir reconhecido pela própria e pelos membros dela e acreditar estar plenamente parte do grupo. De acordo com o próprio disseminador da dimensão, Medeiros (2003) faz-se necessária a mensuração da validade do construto em outras culturas e contextos, por ser um enfoque recente e pouco explorado nos estudos desenvolvidos.

A base afetiva caracteriza-se como uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização. A base afiliativa implica o sentimento de aceitação e reconhecimento pelos colegas de trabalho como membro do grupo e da organização.

De acordo com Bastos et al. (2008) as bases oriundas do comprometimento instrumental são:

- a) Escassez de alternativas - indica que haverá custos associados se os trabalhadores deixar a organização, e os mesmos permanecem na organização porque precisam. Esta base refere-se ao sentimento de escassez de alternativas, no qual o indivíduo mantém a crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.
- b) Falta de recompensas e oportunidades - indica as relações mútuas que se desenvolvem entre o membro e sua organização. É a crença de que o esforço realizado em favor da organização deve ser melhor recompensado e a mesma deve lhe dar mais oportunidades.
- c) Linhas Consistentes de Atividade - implica na crença de que o trabalhador deve adotar certas condutas e regras com o intuito de permanecer na organização devido aos custos e benefícios associados à sua saída.

As bases derivadas do comprometimento normativo são:

- a) Obrigação em Permanecer (Normativo): Segundo Meyer e Allen (1991, p. 3) “Empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”. Nesta base, os indivíduos permanecerão na organização por acreditar que não seria certo deixá-la e pela obrigação moral com as pessoas que fazem parte dela.

b) Obrigação pelo Desempenho (Normativo): conforme Wiener (1982 apud MEDEIROS et al., 2003), a base normativa do comprometimento focaliza nos controles normativos por parte das organizações, ou seja, as normas e regulamentos ou ainda numa forte missão disseminada dentro da organização. Há uma crença de que o indivíduo deve realizar esforços para alcançar os objetivos da organização cumprindo devidamente suas tarefas.

No Quadro 2 é demonstrada a fundamentação teórica de cada base da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional.

Quadro 2 – Bases e fundamentação teórica

BASES	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Afetiva	Mowday, Porter e Steers (1982) e Kelman (1958)
Escassez de Alternativas (Instrumental)	Meyer e Allen (1991),
Falta de recompensas e oportunidades	Becker (1992),
Linhas Consistentes de Atividade (Instrumental)	Becker (1960).
Obrigação em Permanecer (Normativo)	Meyer e Allen (1991)
Obrigação pelo Desempenho (Normativo)	Wiener (1982),
Sentimento de fazer parte (Afiliativa)	Kelman (1958) e Becker (1992).

Fonte: Medeiros et al. (2005), adaptado pela autora

### 3.3 Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional

A influência do comprometimento na postura do indivíduo dentro da organização é uma questão útil e importante a conhecer, para tanto destaca-se os impactos dos seus antecedentes e consequentes. Segundo Pinto (2011, p. 34) “os antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional são, respectivamente: variáveis com potencial de gerar comprometimento; variáveis resultantes do comprometimento; variáveis normalmente associadas ao comprometimento.” Estas variáveis são essenciais para a compreensão do fenômeno do comprometimento organizacional estabelecido pelos empregados,

permitindo o seu detalhamento forma sistêmica para transformar em ações práticas dentro da organização.

De acordo com as dimensões propostas por Allen e Meyer (1991) Bastos (2004) elencou, respectivamente, cada antecedente e conseqüente do comprometimento organizacional, como demonstrando na Figura 2.

Figura 2 - Antecedentes e conseqüentes do comprometimento afetivo

<b>ANTECEDENTES</b>	<b>• CONSEQUENTES</b>
Características pessoais	• Melhor desempenho
Características do cargo	• Maior esforço no trabalho
Experiências no trabalho	• Menor rotatividade
Macro fatores Micro fatores	• Menos faltas
Percepção de suporte organizacional	• Menos atrasos

Fonte: Bastos (2004); Meyer e Allen (1991), adaptada pela autora

Os principais antecedentes do comprometimento afetivo são as características do indivíduo, as especificações do cargo, as experiências já vivenciadas, os macros (socioeconômicos, políticos, cultural) e os micros fatores (clima organizacional, ética, liderança, comunicação) somados a uma percepção de suporte organizacional. Trazendo como resultantes: melhor desempenho no trabalho, menor intenção de turnover, menor índice de absenteísmo, mais produtividade para a organização.



Figura 3 - Antecedentes e consequentes do comprometimento instrumental

ANTECEDENTES	• CONSEQUENTES
Inexistência de ofertas atrativas de novo emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa motivação</li> <li>• Moderado comprometimento afetivo</li> <li>• Moderado comprometimento normativo</li> </ul>
Tempo de trabalho na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo desempenho</li> </ul>
Esforços investidos no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor rotatividade</li> </ul>
Vantagens econômicas no atual emprego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos faltas</li> </ul>

Fonte: Bastos (2004); Meyer e Allen (1991), adaptada pela autora

Para o comprometimento instrumental, conforme a Figura 3, os principais antecedentes indicados são a inexistência oportunidades de emprego atrativas, tempo de trabalho para a organização, todos os investimentos já dispostos para estar no trabalho e as atuais vantagens do emprego. Estes fatores podem apresentar para a organização consequências negativas no desempenho, empregados desmotivados, mas ainda assim permaneceram, ou seja, o número de turnover e falta não cresce.

No que concerne os antecedentes do comprometimento normativo, são elencados os seguintes fatores, conforme a Figura 4. A socialização tanto cultural como a organizacional e os investimentos oferecidos pela empresa permitem que o cultivo do sentimento de permanência por obrigação moral por parte do trabalhador aflore com maior intensidade. Seus consequentes são positivos, revelando maior satisfação e melhor desempenho, baixo índice de absenteísmo e de turnover, atitudes de cidadania organizacional, além das condições para a saúde e bem-estar do trabalhador.

Figura 4 - Antecedentes e consequentes do comprometimento normativo

ANTECEDENTES	• CONSEQUENTES
Socialização Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor desempenho e mais satisfação no trabalho</li> </ul>
Socialização organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento de cidadania organizacional</li> </ul>
Investimentos da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor intenção de turnover</li> <li>• Saúde e bem estar do trabalhador</li> </ul>

Fonte: Bastos (2004); Meyer e Allen (1991), adaptada pela autora

Elencar as variáveis que antecedem e as resultados do comprometimento organizacional ainda requer muito mais estudos e pesquisas, visto que ainda existem muitas controvérsias a respeito dos fatores influenciadores no comportamento humano, desapontando autores que acreditavam que o comprometimento organizacional traria apenas influências positivas para a organização.

Os autores também apresentaram suas considerações, a exemplo Medeiros (2003), que considerou as características organizacionais como antecedente e o desempenho como consequente. Neste estudo, conclui-se que os fatores da base afetiva influenciam o desempenho de forma positiva, enquanto os de base instrumental tendem a apresentar resultados negativos. As práticas de recursos humanos, quanto a filosofia e os valores organizacionais revelam comportamentos positivos entrelaçados a base afetiva. Quanto mais a estrutura é hierarquizada, maior é o grau de comprometimento instrumental, afetando de forma negativa o desempenho. Quanto mais houver a especialização ou menos participações nas tarefas, maior será a influência negativa na base normativa (COSTA, 2010).

Bastos (1998, apud SOUZA, 2012) elenca cinco aspectos a saber: idade e tempo de empresa (influenciam positivamente com o comprometimento organizacional), gênero ( as mulheres tendem a ser mais comprometidas), posição hierárquica e estilos de gestão ( pouca influência), escolaridade (apresentou uma relação negativa com o comprometimento) e as expectativas de remuneração (apresenta uma relação positiva entre o nível de atendimento das expectativas de remuneração e o comprometimento dos empregados).

O estudo de Van-Dam (2008 apud COSTA, 2010) buscou compreender as intenções das saídas dos empregados. Este concluiu que quando maior o comprometimento afetivo maior será o tempo de permanência dos indivíduos na organização. Na mesma linha de pensamento, Cooper-Habim e Viswesvaram (2005, apud COSTA, 2010) identificaram que o comprometimento calculativo está relacionado positivamente com o desempenho, quanto o comprometimento de continuação não. De forma singela, o calculativo também esteve relacionado com a intenção de saída. Pode-se concluir que não os dois construtos não são sinônimos.

### **3.4 Panorama de pesquisas nacionais acerca do comprometimento organizacional**

No âmbito nacional, o estudo do comprometimento organizacional é recente. “Há pouco mais de quinze anos, poucos eram os trabalhos sobre comprometimento organizacional no Brasil. Como foi observado por Medeiros et al. (2003), as metodologias de pesquisa adotadas no Brasil seguiram a literatura estrangeira, notadamente a norte-americana.” (SOUZA, 2012, p. 24).

Atualmente, a maioria das pesquisas sobre o tema é publicada em encontros de produção científica, como demonstradas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Algumas publicações recentes sobre comprometimento organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Objetivo da Pesquisa</b>	<b>Resultados da Pesquisa</b>
Carvalho e Jeunon (2015)	Tem por objetivo analisar a forma que se configura a motivação para o trabalho e o comprometimento organizacional técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFMG.	Não houve diferença significativa entre os índices higiênicos e os índices motivacionais, quanto ao sexo do servidor ao seu setor de atuação. Índices motivacionais mais elevados nos servidores com menos tempo de trabalho de trabalho na instituição.

Autores	Objetivo da Pesquisa	Resultados da Pesquisa
Bezerra et al. (2014)	Busca conhecer o grau de comprometimento organizacional dos funcionários de uma agência bancária	Obteve como resultado de comprometimento acima da média para a base afetiva, baixo comprometimento para as bases em permanecer, afiliativa e escassez e oportunidades e linha consistente de atividade. Estando associando a valores, à cultura e o clima organizacional.
Melo et al (2014)	Validar o modelo de Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) na administração pública.	O instrumento apresentou graus de confiabilidade e validade satisfatórios. Acredita-se que a EBACO pode ser aplicada na administração pública.
Fedvyczk e Souza (2013)	Contribuir para a melhoria do processo de gestão de recursos humanos na empresa, baseado nas mensurações e análise sobre comprometimento organizacional, nas bases afetiva, instrumental e normativa.	O estudo mostrou que as mulheres são mais comprometidas afetivamente, principalmente as que exercem os cargos de chefia; os colaboradores que trabalham na função de auxiliar são menos comprometidos afetivamente e mais comprometidos nas bases instrumentais e normativas.
Cantarelli et al (2012)	Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação de uma instituição de ensino superior, sobre a relação existente entre as âncora de carreira e o comprometimento organizacional.	Constatou-se que as âncoras de predominantes foram Vontade de Servir/Dedicação a uma Causa, Estilo de Vida e Segurança/Estabilidade. Percebeu-se uma relação positiva e baixa entre as âncoras de carreiras e os fatores do comprometimento organizacional.
Silva e Honório (2010)	Descrever e analisar como se relacionam comprometimento organizacional e gênero em empresas do segmento de construção civil em Belo Horizonte, segundo a abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991).	Evidenciou que os homens estão mais comprometidos afetivamente associados ao significado pessoal, enquanto para as mulheres, afirma um desejo particular de trabalhar na organização. Os homens se comprometem mais em relação à remuneração e orgulho, as mulheres acreditam em experiência numa área

		exclusivamente masculina proporciona aquisição de conhecimento e encarecimento.
Costa (2010)	Verificar se a percepção de sucesso na carreira tem relação com as intenções comportamentais do comprometimento organizacional.	O modelo adotado na pesquisa revelou que a percepção do sucesso na carreira explica que 20,8% das intenções de comprometimento. A dimensão subjetiva é a única que explica estatisticamente significantes a intenção de comprometimento.
Aquino e Honório 2012	Analisar o comprometimento dos empregados de uma indústria alimentícia de Minas Gerais	Esta pesquisa concluiu que os empregados apresentam alto comprometimento em relação às bases obrigação pelo desempenho e linha consistente de atividade, o que mostra que eles acreditam que devem manter certas atitudes e seguir as regras da organização, objetivando não serem despedidos. Os empregados apresentam comprometimento acima da média também para a base afiliativa, demonstrando que acreditam que são aceitos e reconhecidos como membros do grupo e da organização.

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

#### 4 RELAÇÕES ENTRE GÊNEROS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho contemporâneo é uma realidade que vem se mostrando de forma considerável (ANTUNES; ALVES, 2004), ou seja, é o desenvolvimento de um “processo de feminização do mercado de trabalho.” (CASACA, 2006 apud FOUTOURA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014).

O ingresso das mulheres no mercado de trabalho tem seus traços históricos na Primeira Guerra Mundial que demandou a mão de obra feminina, já que a maioria dos homens encontrava-se dispostos na frente de batalha. A Revolução Industrial também induziu esta inserção, devido à substituição do trabalho artesanal por trabalho menos especializado que permitiu a participação das mulheres nos processos produtivos.

Apesar dos avanços, a participação da mulher não ocorre de igual para igual, diversos fatores contribuem para desigualdade no mercado de trabalho. De acordo com Nogueira (2007) um dos fatores é a precarização do trabalho feminino, o que pode fazer com que as mulheres nem procurem emprego, ficando sujeitas ao trabalho doméstico. Ainda persiste o entendimento de que há um destino natural para a mulher que é ser mãe e esposa (FOUTOURA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014). A atuação feminina ainda é marcada pela inferioridade de remuneração em relação a dos homens e cargos de baixo status.

[...] vários problemas foram e são enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho: a) salários menores que os dos homens por trabalhos equivalentes; b) dupla jornada, produto de uma divisão sexual do trabalho que ainda prevê que todo o gerenciamento da vida doméstica é trabalho feminino [...] (GOMES, 2005, p. 6).

Em contrapartida, ressalta que mesmo com as diferenças significativas, a inclusão das mulheres nas organizações permitiu que as relações de trabalho ganhassem novos significados como indica Betiol (2000 apud SILVA, 2010), homens e mulheres passaram a concorrer por oportunidades de cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento profissional. As responsabilidades profissionais permitiram que as mulheres atingissem um maior grau de instrução e dedicassem a sua carreira, adiando por muitas vezes construção de sua família como pontua Bruschini (1995, p. 6) “mulheres mais instruídas, de nível socioeconômico mais elevado e economicamente ativas passam a ter menor

número de filhos e ao mesmo tempo, tornam-se mais disponíveis para o trabalho.” Neste contexto, encontra-se a abertura para que haja a participação das mulheres na disputa por cargos mais elevados.

O trabalho feminino está em evidência na atualidade em decorrência do fato das mulheres terem se profissionalizado e dominado habilidades masculinas, fruto da elevação de seu nível de escolaridade, de dedicação e de competência (IBATORÁI, 2002 apud FOUTOURA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2014). Além disso, de acordo com Galinkin e Mourão (2008) essas mudanças tornam-se relevantes, gerando representações sociais as quais podem ser denominadas de gerenciamento feminino ou estilo feminino de gerenciar.

Na gestão do conhecimento empresarial, a mulher ganha cada vez mais importância estratégica, pois trabalha naturalmente com a diversidade de processos multifuncionais, além de compartilhar suas experiências e habilidades com os demais componentes da empresa/equipe. Por ser o sexo “considerado sensível”, ela permite que as equipes de trabalho que atuam isoladamente e com heterogeneidades, se constituam numa equipe unida e atuando de forma sinérgica, com soluções criativas para resoluções de problemas, antes considerados insolúveis. (SILVA, 2007, p.17 apud ASSIS, 2009).

Conforme a pesquisa realizada por Galinkin e Mourão (2008) as principais características no perfil de liderança feminino são: a sensibilidade, a compreensão, a organização, a flexibilidade, o detalhismo, a tranquilidade, etc. Um fator diferenciado apontado pelos autores é na forma de liderança da mulher, possuindo uma grande preocupação com o indivíduo, ou seja, há uma forte transparência com seus colaboradores, permitindo o compartilhamento de informações e abrindo espaço para que os colaboradores exponham suas opiniões, reforçando assim, a valorização e satisfação do indivíduo. Ainda complementam que não há cargo nos dias de hoje que a mulher não possa ocupar, pois são tão competentes quanto os homens no que diz respeito ao mercado de trabalho.

Mesmo com o grande avanço da inclusão da mulher no contexto organizacional, as diferenças salariais ainda são gritantes. Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2015) em seu Relatório de Desenvolvimento Humano 2015, as mulheres fazem 52% de todo trabalho no mundo, entretanto estas ganham 24% menos que os homens. Há uma diferença significativa entre os aumentos salariais dos contingentes masculino e feminino de mesmo nível e área, os dados revelaram que dentre os profissionais de média e alta gerência de marketing, a exemplo, os homens tiveram um aumento salarial de 40%

entre 2014 e 2015, enquanto o público feminino obteve apenas 7% no mesmo período. (PORTAL BRASIL, 2016)

Em suma, pode-se notar que as questões relacionadas à disparidade de gênero ainda estão entrelaçadas à sociedade patriarcal, na qual enxerga que a mulher deve se dedicar às responsabilidades com a família. A maioria dos cargos elevados e de alta remuneração é dada ao público masculino, enquanto as mulheres ocupam cargos que exigem menor responsabilidade e ainda assumem uma dupla jornada de trabalho para conciliar a família e o trabalho. De confronto a esta realidade, surge a possibilidade de qualificação profissional, promovendo condições para o encarreiramento do público feminino, que conquistem novos postos de trabalho, novas profissões e a chance de assumir cargos elevados e de chefia (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2004; ITABORAÍ, 2002).

#### **4.1 Correlações entre gênero e comprometimento organizacional**

As transformações nos papéis dos gêneros, tanto no meio familiar quanto no meio de trabalho, ainda se deparam com as diferenças em diversos aspectos, que refletem na sociedade e no campo organizacional, revelando um cenário de intensa competição e discriminação, principalmente voltadas para o universo feminino, que absorve as responsabilidades profissionais, conciliando as responsabilidades familiares. As discussões acerca das relações de gênero são baseadas na teoria feminista liberal, incluindo-se as abordagens feministas organizacionais, as quais têm buscado analisar a maneira como o gênero é percebido pelos indivíduos e como a diferenciação de gênero é estabelecida, reforçada e mantida nas organizações (CAPPELLE, 2006).

No que se refere ao comprometimento organizacional, os estudos entre o construto e as relações de gêneros ainda são pequenos. As principais pesquisas que tratam o tema foram realizadas no exterior, principalmente nos Estados Unidos, como pontuam Silva e Honório (2010). Ainda frisam a existência de estudos no exterior que dão destaque para a percepção de empregados em relação ao construto, sugerindo a possibilidade do gênero afetar o comprometimento organizacional. Porém, a maioria destes, não se apresentaram conclusivos no que diz respeito às diferenças significativas entre homens e mulheres. No contexto brasileiro, também houveram poucos estudos relacionados ao tema. Sangmook



(2005) sugere a realização de novas pesquisas em outros ambientes culturais, comparando os resultados para confirmar se estes serão semelhantes aos aplicados em outros países. No Quadro 4 serão apresentadas as principais pesquisas realizadas abordando a correlação entre comprometimento organizacional e gênero:

Quadro 4 - Publicações recentes sobre gênero e comprometimento organizacional

Autores	Pesquisa
Silva e Honório (2010)	Descreveu e analisou como se relacionam comprometimento organizacional e gênero em empresas do segmento de construção civil em Belo Horizonte, segundo a abordagem multidimensional de Meyer e Allen (1991). Evidenciou que os homens estão mais comprometidos afetivamente associados ao significado pessoal, enquanto para as mulheres, afirma um desejo particular de trabalhar na organização. Os homens se comprometem mais em relação a remuneração e orgulho, as mulheres acreditam em experiência numa área exclusivamente masculina proporciona aquisição de conhecimento e encareiramento.
Al-Ajmi (2006)	Explorou o entendimento do efeito do gênero na percepção dos empregados em relação à satisfação do trabalho e o comprometimento organizacional. Nenhuma diferença significativa foi encontrada, segundo o autor isso se dá porque as mulheres embora tenham remunerações mais baixas que os homens, suas expectativas são menores.
Sangmook (2005)	Demonstrou que as mulheres apresentam níveis mais elevados de satisfação de emprego do que os homens. As mulheres valorizam aspectos mais intrínsecos enquanto os homens valorizam os aspectos mais extrínsecos.
Rosenblatt et al. (1999)	Buscou analisar os efeitos dos gêneros sobre a percepção de precariedade e outras atitudes no trabalho. Os homens revelaram mais inseguros e enfatizaram suas preocupações financeiras, quanto as mulheres se mostraram mais preocupadas com fatores intrínsecos ao trabalho e também financeiros. Esta pesquisa sugere que as mulheres foram mais comprometidas e seu desempenho é superior aos dos homens. Além das relações de gênero tem um efeito expressivo na experiência da precariedade do trabalho e nas atitudes

Fonte: Silva e Honório (2010), adaptado pela autora

Como demonstrado no Quadro 4, a maior parte das pesquisas indica que as motivações dos homens e mulheres são diferenciadas, o que pode refletir nos comportamentos no ambiente de trabalho e nos sentimentos desenvolvidos. As mulheres mostram-se com maiores expectativas, apesar de suas remunerações serem, em geral, mais baixas, prezam por fatores intrínsecos e priorizam as relações interpessoais. Enquanto os homens estão ligados ao significado pessoal da organização bem como remuneração, status e os fatores extrínsecos.

## **5 COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E DO PARNAÍBA**

Neste capítulo procura-se realizar uma breve contextualização referente à Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), apresentando a sua criação, missão, visão e a sua forma de atuação bem como destacar a 8ª Superintendência Regional localizada no Maranhão. Vale ressaltar que todos os dados aqui apresentados foram encontrados e retirados com fidedignidade do portal eletrônico da empresa.

### **5.1 História da CODEVASF**

A Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e Parnaíba foi criada pela Lei nº 6.088 de 16 de julho de 1974, para suceder a antiga Superintendência do Vale do São Francisco (SUVALE), atualmente vinculada ao Ministério da Integração Nacional, tendo como objetivo promover o desenvolvimento da região do rio São Francisco utilizando recursos hídricos com ênfase na irrigação e no crescimento social e econômico brasileiro.

Por força da Lei nº 9.954, de 6 de janeiro de 2000, a CODEVASF teve sua área de atuação ampliada da Bacia Hidrográfica do rio São Francisco com 640.000 km<sup>2</sup> abrangendo porções dos estados de Minas Gerais, Bahia, Pernambuco, Sergipe, Alagoas, Goiás, estreita faixa do Distrito Federal para a bacia do rio Parnaíba com 330.000 km<sup>2</sup> com porções nos estados do Piauí e Maranhão e, pela Lei nº 12.196, para os vales dos rios Itapecuru 52.500 km<sup>2</sup> e Mearim 96.000 km<sup>2</sup> ambos com porções do Maranhão. Desta forma, para o desenvolvimento de suas atividades a CODEVASF atua com oito Superintendências Regionais distribuídas nos estados acima mencionados (Minas Gerais, Alagoas, Bahia, Sergipe, Piauí, Pernambuco e Maranhão) e possui sua sede administrativa no Distrito Federal.

A empresa mobiliza investimentos públicos para a construção de obras de infraestrutura, particularmente para a implantação de projetos de irrigação e de aproveitamento racional dos recursos hídricos. Investem também na aplicação de novas tecnologias, diversificação de culturas, recuperação de áreas ecologicamente degradadas, capacitação e treinamento de produtores rurais, além da realização de pesquisas e estudos socioeconômicos e ambientais, entre outras ações.

## **5.2 Missão, visão de futuro e áreas de atuação**

A CODEVASF tem por missão promover o desenvolvimento e a revitalização das bacias dos rios São Francisco, Parnaíba, Itapecuru e Mearim com a utilização sustentável dos recursos naturais e estruturação de atividades produtivas para a inclusão econômica e social.

Sua visão é reconhecida nacional e internacionalmente por pessoas, empresas e governos como referência: na utilização sustentável dos recursos naturais; na estruturação de atividades produtivas; na liderança do processo de articulação para o desenvolvimento das regiões onde atua.

Todas as iniciativas da Companhia visam à geração de emprego e renda, à redução dos fluxos migratórios e dos efeitos econômicos e sociais decorrentes de secas e inundações e, ainda, à preservação dos recursos naturais dessas bacias hidrográficas, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos habitantes das regiões. A CODEVASF direciona sua atuação na coordenação e execução de obras de infraestrutura hídrica; implantação de distritos agropecuários e agroindustriais; ações de inclusão produtiva; revitalização de bacias hidrográficas; obras de saneamento básico e esgotamento sanitário, diretamente ou mediante contratação e estabelecendo parcerias na implementação dos programas; estudos sobre o potencial hidro agrícola dos Vales.

Desenvolve, ainda, programas de reabilitação de perímetros irrigados e de preparação da juventude rural e executa ações integradoras voltadas para a construção de barragens, construção/instalação de adutoras, perfuração/instalação de poços tubulares e amazonas e outras ações de acesso a água, que têm provocado impactos favoráveis no que se refere à redução da migração e à inclusão social.

## **5.3 A Oitava Superintendência Regional**

A 8ª Superintendência Regional em São Luís (MA) iniciou suas atividades no dia 24 de setembro de 2012 buscando impulsionar as ações nos 149 municípios do Maranhão que fazem parte das bacias Itapecuru, Mearim e parte maranhense do rio da Bacia do Parnaíba. Os projetos no Maranhão abrangem o esgotamento sanitário, com recursos do Programa de Aceleração do Crescimento

(PAC) para beneficiar 75.366 maranhenses que habitam zonas urbanas de municípios com população de até 50 mil habitantes.

No âmbito do programa Água para todos, prezou-se a instalação cisternas propiciando às populações melhores condições para enfrentar os longos períodos de estiagem armazenando a água da chuva captada dos telhados das casas. Além disso, a CODEVASF tem recursos já empenhados de cerca de R\$ 26 milhões para obras de infraestrutura - como pavimentação asfáltica, estradas vicinais, barragens e açudes, entre outras -, provenientes de emendas parlamentares de 2011 e 2012, que deverão beneficiar aproximadamente 183 mil habitantes de 19 municípios.

As ações do Plano Brasil Sem Miséria, por meio do Programa Desenvolvimento Regional, Territorial Sustentável e Economia Solidária, que visa à inclusão produtiva da população em situação de vulnerabilidade social e de pequenos produtores. O programa é uma ação do governo federal coordenada pelo Ministério da Integração Nacional, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Regional e com execução pela CODEVASF em sua área de atuação. A principal estratégia é identificar as necessidades do indivíduo e/ou associações (o apoio poderá ser individual ou coletivo) e a vocação produtiva regional para, então, fomentar as atividades produtivas, por meio do fornecimento de equipamentos, máquinas, materiais, insumos, estruturas coletivas, estrutura logística, capacitação e kits de produção integrados com o Programa Água Para Todos.

O Arranjo Produtivo Local (APL) é caracterizado por ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança, podendo incluir pequenas, médias e grandes empresas. O objetivo é incentivar as práticas associativas e a integração deste pequeno produtor às cadeias produtivas. As atividades produtivas a serem trabalhadas inicialmente são: apicultura, aquicultura, fruticultura, ovinocaprinocultura, mandiocultura, agricultura familiar, bovinocultura, avicultura e economia criativa, além de pequenos sistemas de irrigação com ênfase em segurança alimentar e atividades agropecuárias gerais.

## 6 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos adotados, visando responder aos objetivos propostos, descrevendo a abordagem e a tipologia de pesquisa, local de pesquisa, universo e amostra, os instrumentos de coleta de dados, tratamento de dados e as limitações da pesquisa.

Para Miyano (2007, p. 44) a metodologia pode ser definida como “[...] a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas a indagações da investigação.” Conforme Andrade (2010, p. 117) “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento.”

Importante ressaltar que os procedimentos metodológicos estão relacionados aos métodos e técnicas utilizados na pesquisa ou no estudo, a falta de um método científico não trará cientificidade seja a uma monografia ou artigo. Através da escolha desses métodos e técnicas poderá se tratar de maneira adequada qualquer tema, estudo ou problema de investigação. (ACEVEDO; NOHARA, 2007; MIYARO, 2007).

### 6.1 Abordagem e tipologia de pesquisa

A abordagem da pesquisa se constituiu em natureza quanti-qualitativa. Quanti por adotar a EBACO para mensurar o comprometimento organizacional e por fazer uso de estatística descritiva para quantificar os dados sociodemográficos e ocupacionais. Em relação à abordagem qualitativa utilizou-se de entrevistas gravadas, posteriormente transcritas a fim de avaliar as percepções dos sujeitos de pesquisa, As pesquisas qualitativas procuram compreender a percepção acerca da temática ou fenômeno a partir da visão dos respondentes.

Com base na taxionomia apresentada por Vergara (2010) levou-se em consideração dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa compreendeu-se como exploratória e descritiva. Exploratória porque possibilitou obter mais conhecimentos sobre o tema estudado, assim aumentar o número de pesquisas na área, já que é pouco investigada. De acordo com Vergara (2010) a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

Descritiva porque permitiu a caracterização do perfil sociodemográfico bem como a descrição do quadro de comprometimento dos empregados. Segundo Vergara (2010) a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, um estudo de caso e de campo. Bibliográfica por ser “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, web, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.” (VERGARA, 2010, p. 48).

É um estudo de caso porque “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. Utiliza métodos diferenciados de coleta de dados” (VERGARA, 2010, p. 44).

Por fim, caracteriza-se também como uma pesquisa de campo por ser entendida como uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Podem ser realizados questionários, entrevistas, testes e observação participante ou não como indica Vergara (2010).

## **6.2 Local de pesquisa**

O local de realização da pesquisa foi a 8ª Superintendência Regional da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba (CODEVASF), localizada na Cidade de São Luís, no Estado do Maranhão, como já mencionado é uma empresa pública federal vinculada ao Ministério da Integração Nacional que promove o desenvolvimento e a revitalização das bacias dos rios São Francisco, Parnaíba, Itapecuru e Mearim.

## **6.3 Universo e amostra**

Atualmente, a 8ª Superintendência Regional da CODEVASF opera suas atividades fins com um quantitativo de 32 (trinta e dois) empregados públicos,

01(um) superintendente e 04 (quatro) estagiários. Considera-se como objeto de estudo somente os empregados públicos da instituição.

Dessa forma, o universo foi composto pela totalidade de 32 empregados públicos, divididos em duas amostras: masculina e feminina. Na primeira fase, aplicou-se os questionários a todo universo. Na segunda fase, a amostragem foi por acessibilidade, considerando aproximadamente 30% do universo para a análise qualitativa.

#### **6.4 Instrumentos e técnicas de coleta**

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, adotou-se o caráter quantitativo aliado ao qualitativo. Para a análise quantitativa utilizou-se um questionário baseado na Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO) modelo validado por Medeiros (2003) cujo modelo serve como referência para esta pesquisa. A análise qualitativa foi realizada por meio de entrevistas, a fim de aprofundar os dados quantitativos da pesquisa.

Para as análises estatísticas de natureza descritiva utilizou-se a ferramenta Microsoft Excel 2013, sendo demonstrados através de gráficos, quadros e tabelas. Inicialmente foram aplicados 32 questionários no período do dia 18/04/2016 até 29/04/2016, dos quais todos foram respondidos. O questionário possuía duas partes (APÊNDICE A). A primeira correspondia aos aspectos sociodemográficos da amostra. Já a segunda apresentava as perguntas referentes à metodologia da Escala de bases do comprometimento organizacional. Na segunda fase da pesquisa ocorreu entre os dias 09/05/2016 e 13/05/2016, seguiu-se um roteiro de entrevista estruturado (APÊNDICE B). As entrevistas foram gravadas, posteriormente, com dez empregados da amostra mencionada, utilizando a metodologia da análise de conteúdo.

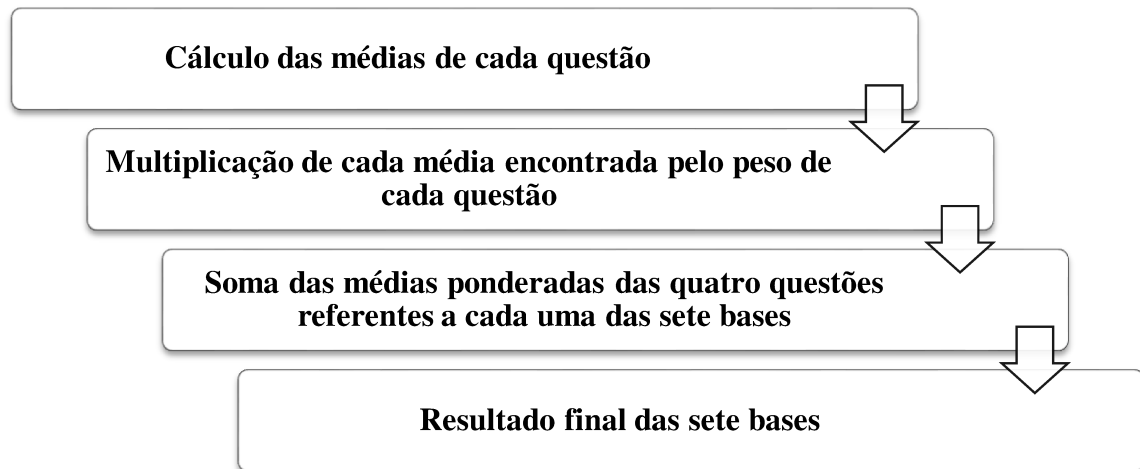
##### **6.4.1 Metodologia da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional**

De acordo como Bastos et al. (2008) para obtenção dos resultados, inicialmente calcula-se a média das respostas de todos os participantes de cada questão; logo após multiplica-se as médias obtidas pelos pesos já estipulados para cada questão por Medeiros (2003); as médias ponderadas correspondentes à base



serão somadas, tendo assim um único valor para cada uma das sete bases conforme descrito na Figura 5.

Figura 5 - Procedimento para obtenção dos dados conforme a EBACO



Fonte: Bastos et al. (2008), adaptado pela autora

Conforme Bastos et al. (2008) a interpretação dos resultados deve levar em consideração que algumas bases devem possuir alto comprometimento para que traga benefícios para a organização, como as bases afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa. Entretanto, nas bases falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas deve indicar, de forma inversa, deve-se obter um baixo comprometimento. A Tabela 1 indica quais os indicadores de cada base propostos na Escala de Bases do comprometimento Organizacional e a Tabela 2 apresenta os pesos referentes cada questão da EBACO.

Tabela 1 – Indicadores por base

Bases	Indicadores
<b>Afetiva</b>	1,2,3,4
<b>Obrigação em permanecer</b>	5,6,7,8
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	9,10,11,12
<b>Afiliativa</b>	13,14,15,16
<b>Falta de recompensas</b>	17,18,19,20
<b>Linhas Consistentes de atividade</b>	21,22,23,24,
<b>Escassez de Alternativas</b>	25,26,27,28

Fonte: Siqueira et al. (2008), adaptada pela autora

Tabela 2 - Peso de cada indicador da EBACO

<b>Pesos</b>	<b>Indicadores</b>
0,74	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se mostrado mais similares.
0,76	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
0,80	Eu me identifico com a filosofia desta organização.
0,78	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
0,78	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
0,79	Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização.
0,82	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
0,85	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
0,65	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
0,81	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minhas funções na empresa
0,81	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados
0,70	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
0,72	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo
0,82	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo
0,76	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
0,68	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
0,45	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
0,77	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu vejo não razões para depender esforços extras em benefícios desta organização.
0,72	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquele que expressei publicamente.
0,60	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
0,69	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre manterei meu emprego.
0,58	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade quanto um desejo pessoal.
0,71	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa
0,65	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
0,59	Se eu decidisse deixar minha organização, minha vida ficaria bastante desestruturada.
0,77	Eu acho que teria pouca oportunidade se deixasse esta organização

Pesos	Indicadores
0,84	Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho,
0,78	Não deixaria este emprego agora devido á falta de oportunidades.

Fonte: Siqueira et al.(2008), adaptada pela autora

Após as médias ponderadas, agrupa-se os resultados das quatro questões correspondentes a cada uma das bases, em seguida efetua-se a interpretação de acordo com o que propõe Siqueira et al. (2008), conforme o ANEXO A.

#### 6.4.2 Análise de conteúdo do tipo temática

Para a análise qualitativa adotou-se a análise de conteúdo do tipo temática, essa metodologia é compreendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (qualitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições d produção/recepção (variáveis indeferidas) destas mensagens.” (BARDIN, 1979, p. 72 apud GOMES, 2011).

O mesmo autor, especificamente na análise temática tem percebe-se os núcleos que compõem a comunicação, destacando a presença de repetição de fatos que podem contribuir para objetivo analítico. Seguindo de uma pré-análise; exploração do material; tratamento e interpretação dos resultados, ou seja, determina-se o material teórico que balizarão a análise, recolhe-se a percepção dos participantes da pesquisa, realiza-se uma descrição dos fragmentos dos depoimentos, elabora-se uma síntese interpretativa através de uma redação que possa dialogar com objetivos da pesquisa (GOMES, 2011).

#### 6.5 Tratamento de dados

Os procedimentos e análise dos dados foram realizados conforme a literatura sobre a EBACO, para tanto se fez o uso de estatística descritiva e de gráficos e/ou tabelas gerados no Microsoft Excel 2013 com os resultados da

pesquisa. Para a interpretação de conteúdo foi utilizada a análise de conteúdo do tipo temática.

### **6.6 Limitações do método**

Busca-se analisar as bases do comprometimento organizacional existentes nos empregados da empresa estudada utilizando a EBACO. O uso de tal escala ainda é recente, isto implica a necessidade de realização de novos estudos para ratificar a sua validade e confiabilidade, principalmente em organizações públicas.

Outros fatores limitadores foram a possibilidade de divergências de informações devido à falta de veracidade ao responder as questões; o tamanho da amostra para responder a segunda fase da pesquisa, por muitas vezes, estando indisponíveis para serem entrevistadas, sendo pesquisados somente 30% do universo.

## **7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos levando em consideração o alcance dos objetivos propostos. Estruturou-se em quatro subcapítulos. O primeiro subcapítulo descreverá os aspectos sociodemográficos dos respondentes. O segundo retratará acerca do perfil ocupacional. No terceiro, analisa-se o comprometimento organizacional em suas sete bases, conforme a metodologia da escala adotada, fazendo-se a identificação das dimensões consideradas mais importantes para as amostras, tanto de forma geral, quanto por gênero.

No quarto subcapítulo, desenvolve-se a análise de conteúdo, descrevendo a percepção dos empregados acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho. Foram analisadas respostas de 32 empregados públicos da 8ª Superintendência Regional da CODEVASF na análise quantitativa. Importante frisar que na análise qualitativa, nem todas as falas dos entrevistados foram mencionadas, porque aglutinou-se as respostas semelhantes, considerando apenas as mais relevantes para o trabalho.

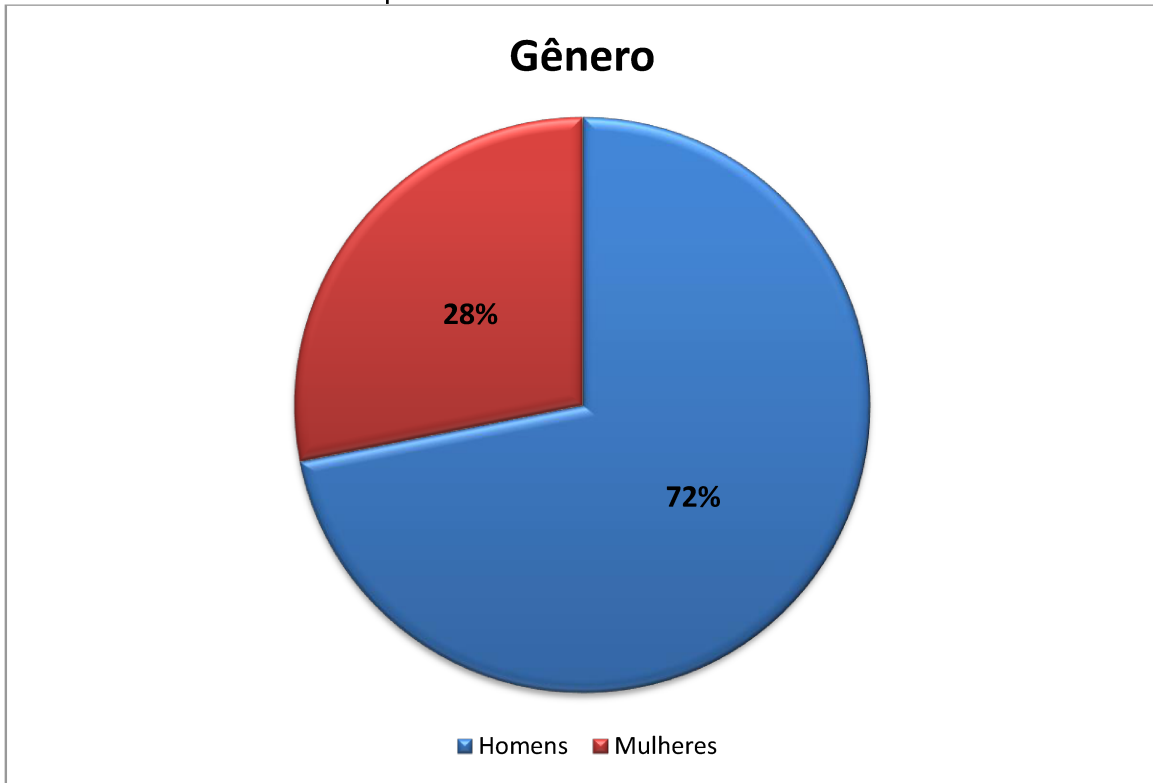
### **7.1 Perfil sociodemográfico dos respondentes**

Através da tabulação dos dados obtidos pelos 32 questionários respondidos, foi possível caracterizar o perfil sociodemográfico dos empregados públicos da 8ª Superintendência Regional da CODEVASF. Apresenta-se, portanto, as seguintes variáveis: gênero, estado civil, existência de filhos, nível de escolaridade e a faixa salarial.

#### **7.1.1 Gênero dos respondentes**

Na amostragem referente ao gênero, houve a predominância do gênero masculino, representado por 23 homens (72%) dos respondentes, enquanto 28% corresponde a 9 mulheres conforme demonstrado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Gênero dos respondentes

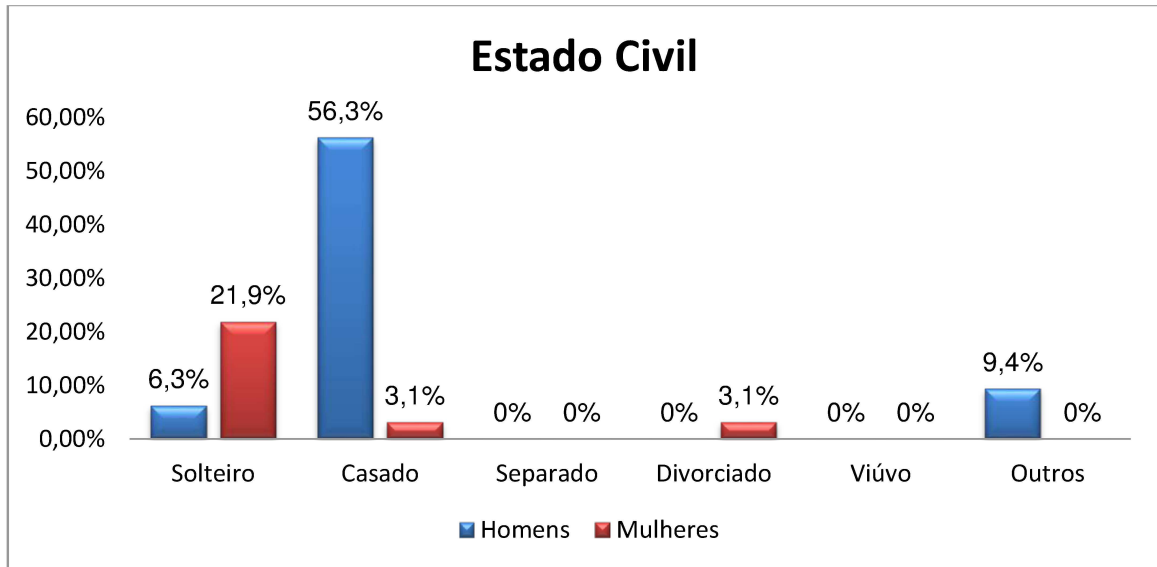


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### 7.1.2 Estado civil

Os dados do Gráfico 2 demonstram os resultados acerca do estado civil dos respondentes, o número de casados é predominante, correspondendo a 59,4%, destes 56,3% representam os homens e 3,1% as mulheres. O percentual de solteiros é de 28,1% dos quais 21,9% correspondem às mulheres, 6,2% os homens. Já o percentual de divorciado é de 3,1% correspondente à amostra feminina, na amostra masculina não tiveram respondentes. Quanto o número de pessoas declarantes em outras formas de relacionamento, há a predominância do sexo masculino 9,4%. Não houve respondentes para as opções: separado e viúvo.

Gráfico 2 - Estado civil dos respondentes

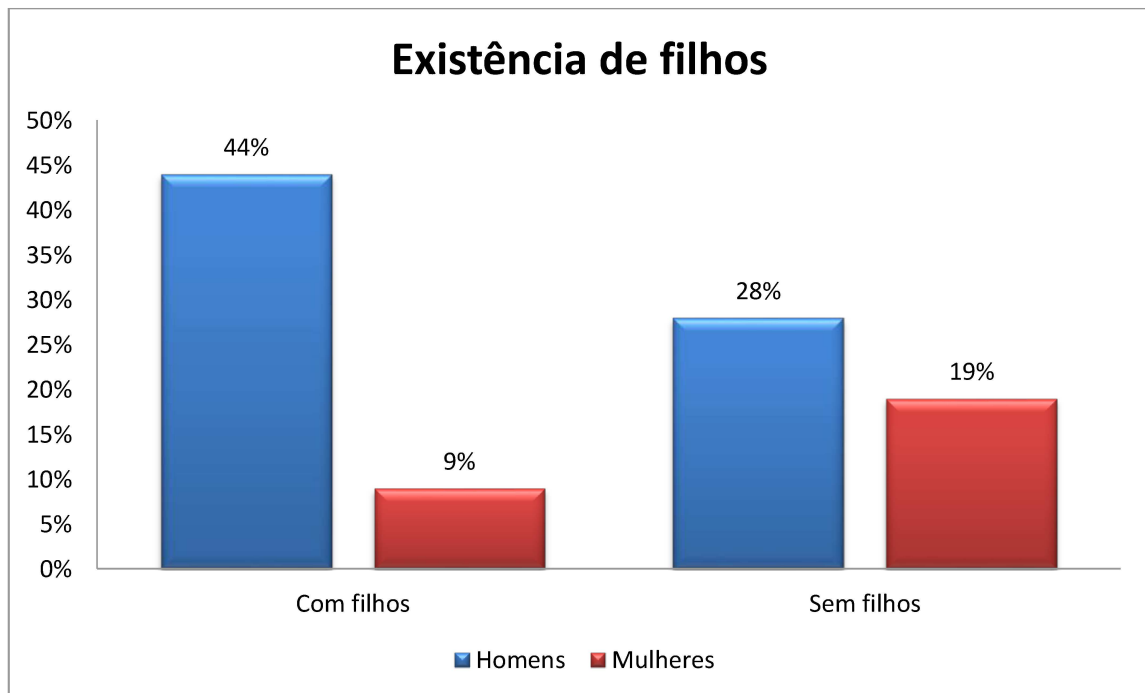


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

### 7.1.3 Existência de filhos

O Gráfico 3 apresenta o percentual dos homens e mulheres que já são pais e mães, respectivamente.

Gráfico 3 - Existência de filhos



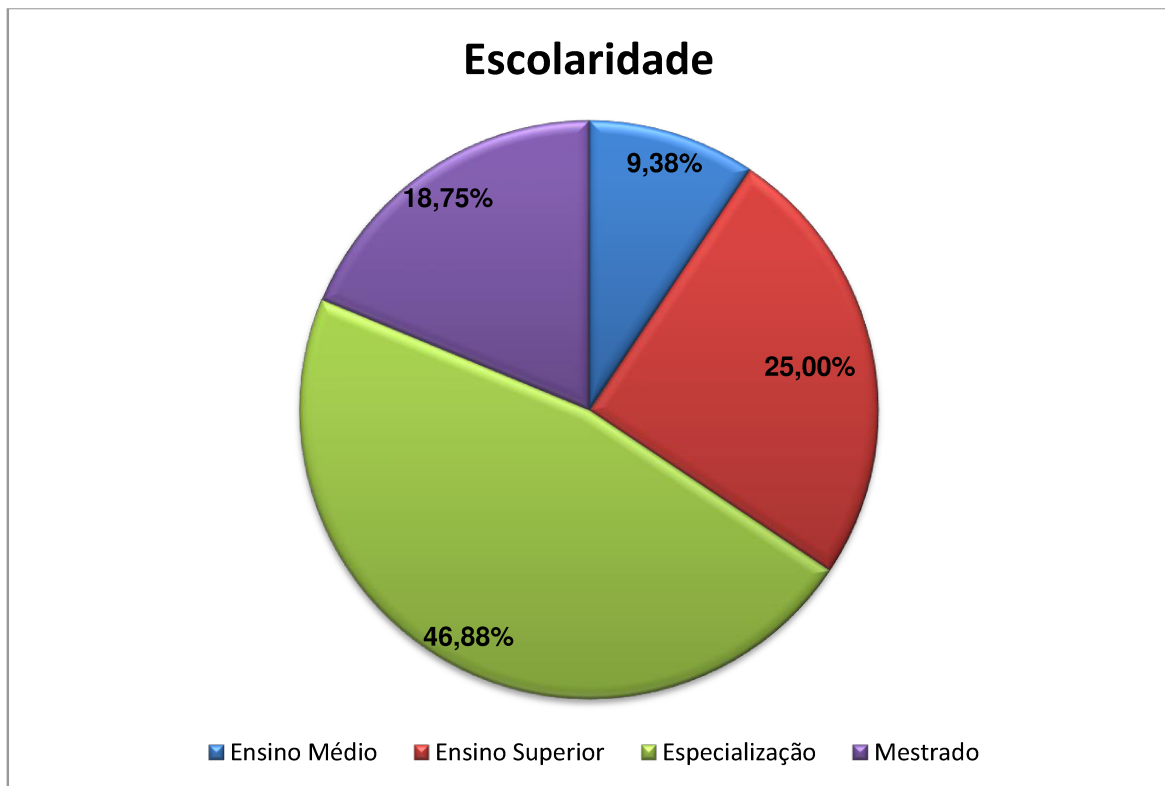
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No quesito existência de filhos, a maioria dos respondentes possui filhos. O maior percentual é dos homens representando 44% dos respondentes contra 9%. Já o percentual de pessoas que não possuem filhos é de 28% para os homens, enquanto as mulheres representam 19% conforme apresentado no Gráfico 3.

#### 7.1.4 Nível de escolaridade

O Gráfico 4 apresenta a distribuição dos respondentes masculinos e femininos quanto à nível de escolaridade. Na amostra total há a predominância do nível especialização representando 46,88%. O menos predominante é o de ensino médio, 9,38%. Para o ensino superior, o percentual é de 25,00% e o mestrado representa 18,75%. Não houveram respondentes para os itens doutorado e pós-doutorado.

Gráfico 4 - Escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Na Tabela 3, os resultados indicaram o grau de escolaridade para a amostra das mulheres, com 55,6% para o nível de especialização, 22,2% para superior completo e 22,2% para o mestrado, enquanto que os homens apresentam



percentuais de 43,5%, 26,1% e 17,4%, respectivamente, para o ensino médio o percentual é de 13,0%.

Tabela 3 - Distribuição de escolaridade por gênero

<b>Nível de escolaridade</b>	<b>Ensino Médio</b>	<b>Ensino Superior</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Número/Total</b>
<b>Gênero</b>					
Masculino	13,0%	26,1%	43,5%	17,4%	23 100%
Feminino	-	22,2%	55,6%	22,2%	9 100%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

#### 7.1.5 Faixa salarial

No que se refere ao nível salarial, a maioria dos respondentes dos dois sexos apresenta nível salarial acima de 13 salários mínimos, entre o gênero masculino este percentual é mais elevado: 47, 83% contra 44,4%. Conforme a Tabela 4, o nível salarial entre acima de 9 e 11 salários mínimos o percentual feminino é maior que o percentual masculino, com 33,3% para as mulheres e 21,7%

para os homens. Para os níveis salariais acima de 7 até 9 salários mínimos, o percentual feminino também é bem mais elevado: 22,3%, contra 8,7%. Para as faixas salariais de 2 a 5 salários mínimos e acima de 11 a 13 salários mínimos só há respondentes do sexo masculino, representando, respectivamente, 8,7% e 13,0 da amostra.

Tabela 4 - Distribuição de faixa salarial por gênero

<b>Faixa salarial</b>	<b>De 2 a 5 sal. Min</b>	<b>Acima de 5 a 7 sal. min.</b>	<b>Acima de 7 a 9 sal. min.</b>	<b>Acima de 9 a 11 sal. min.</b>	<b>Acima de 11 a 13 sal. min.</b>	<b>Acima de 13 sal. min.</b>	<b>Número/Total</b>
<b>Gênero</b>							
Masculino	8,7%	-	8,7%	21,7%	13,0%	47,8%	23 100%
Feminino	-	22,3%	33,3%	-	44,4%	9 100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Apesar das mulheres representarem a minoria do quadro de funcionários da CODEVASF, é possível notar que o público feminino se equipara ao nível de formação e a faixa salarial dos homens, ratificando as considerações de Betiol

(2000) nas quais indicam que os dois gêneros passaram a disputar cargos, posições hierárquicas mais elevadas e reconhecimento profissional. Essas novas responsabilidades profissionais resultam, por vezes, no adiamento da construção de uma nova família.

A pesquisa revelou que o percentual de mulheres solteiras é maior que dos homens, enquanto o percentual de homens casados é aproximadamente dezessete vezes maior que as mulheres. Essa realidade pode refletir na diferença apresentada entre os dois gêneros, quanto à existência de filhos, já que o percentual de mulheres que não possuem filhos é maior que os homens. Uma possível explicação está no fato evidenciado por Bruschini (1995) mulheres que possuem maior grau de formação, que estão economicamente ativas e com condição social mais elevada passam a ter menor número de filhos.

## 7.2 Perfil ocupacional da população

Neste subcapítulo, serão apresentados os dados relacionados aos cursos de formação superior, cargos de chefias e quais os motivos que levaram a escolher a CODEVASF para trabalhar.

### 7.2.1 Curso de formação superior

No Quadro 5 são descritos os cursos de formação dos empregados da 8ª SR CODEVASF na graduação, nos quais se destacam os cursos na área de Engenharia, por estarem atrelados às atividades fins da empresa, seguindo por Administração, Economia e Ciências Contábeis. Para preservar a integridades dos respondentes, foram atribuídos códigos para identificá-los e que posteriormente serão utilizados para a análise qualitativa.

Quadro 5 – Curso de formação superior dos respondentes

<b>CÓDIGO</b>	<b>CURSO DE FORMAÇÃO</b>
<b>A1</b>	Engenharia Elétrica
<b>A2</b>	Economia e Direito
<b>A3</b>	Engenheira Civil

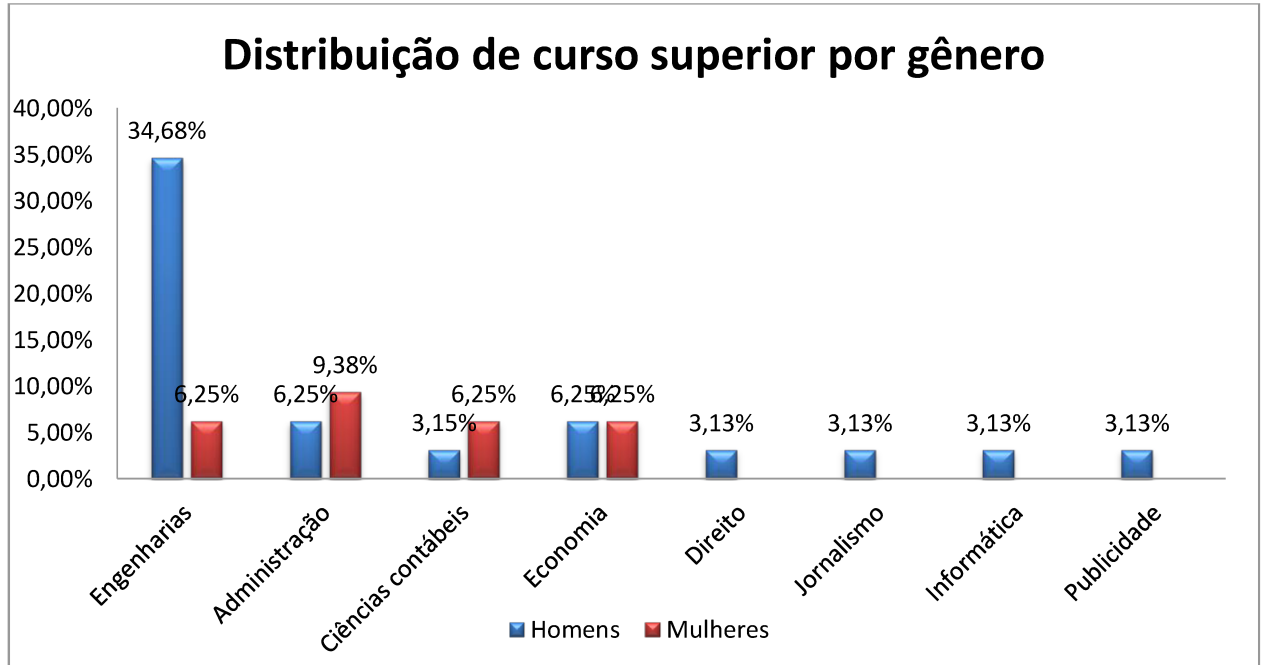
<b>CÓDIGO</b>	<b>CURSO DE FORMAÇÃO</b>
<b>A4</b>	Administração
<b>A5</b>	Economia
<b>A6</b>	Administração
<b>A7</b>	Engenharia Sanitária
<b>A8</b>	Administração
<b>A9</b>	Economia
<b>A10</b>	Engenharia Civil
<b>A11</b>	Ciências Contábeis
<b>A12</b>	Informática e Administração pública
<b>A13</b>	Engenharia Civil
<b>A14</b>	Engenharia Mecânica
<b>A15</b>	Engenharia Civil
<b>A16</b>	Engenharia Civil e Economia
<b>A17</b>	Engenharia Civil
<b>A18</b>	Engenharia de Pesca
<b>A19</b>	Economia
<b>A20</b>	Engenharia Sanitária e Ambiental
<b>A21</b>	-
<b>A22</b>	Administração
<b>A23</b>	Jornalismo
<b>A24</b>	Engenharia Civil
<b>A25</b>	Direito
<b>A26</b>	-
<b>A27</b>	-
<b>A28</b>	Engenharia Agrônoma
<b>A29</b>	Publicidade e Propaganda
<b>A30</b>	Administração
<b>A31</b>	Ciências Contábeis
<b>A32</b>	Ciências Contábeis

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No Gráfico 5 são demonstrados os percentuais das áreas de formação no curso superior por sexo, a maioria dos homens possui formação nas áreas de Engenharias, apresentando um percentual de 34,68%, seguindo Administração com 6,25%, Economia, 6,25%, Ciências Contábeis, 3,13%. As mulheres representam 6,25% para Engenharias, 9,38% para Administração, 6,25% Ciências Contábeis, 6,25%, Economia. Os respondentes para os cursos de Direito, Jornalismo,

Publicidade e Propaganda e Informática foram somente os homens, ambos representam 3,13%. Ressalta que três respondentes possuem somente o ensino médio.

Gráfico 5 - Distribuição de curso superior por gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

### 7.2.2 Ocupação de cargos de chefia

Quanto aos cargos de chefia, é importante ressaltar que a 8ª Superintendência Regional da CODEVASF possui todos os cargos de chefia intitulados pela Presidência da empresa, porém devido ao pequeno quantitativo de pessoal, a maioria dos chefes não possui subordinados, ou seja, há apenas uma pessoa responsável para prestar as atividades referentes a sua área. Consoante a isso, existem 24 cargos de chefia, dos quais 75% estão ocupados por homens e 25% por mulheres. Para os cargos sem a função de chefia, 62,5% são exercidos por homens, enquanto 37,5% pelas mulheres como demonstrando na Tabela 5.

Tabela 5 - Ocupação dos Cargos de Chefia

Função de Chefia	Homens		Mulheres			
	N	%	N	%		
<b>Sim</b>	24	100%	18	75%	6	25%
<b>Não</b>	8	100%	5	62,5%	3	37,5%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

### 7.2.3 Motivos que levaram a trabalhar na CODEVASF

Quanto aos principais motivos que levaram os respondentes a escolher a CODEVASF para trabalhar, demonstrados na Tabela 7, para os homens, o maior percentual refere-se à opção remuneração representando 77,8%, seguidos das opções oportunidade de crescimento profissional com 71,9%; a crença no papel social da organização, 62,5%; status da organização com 66,7%, logo após estabilidade oferecida por uma empresa pública representando 59,1%, somente o público masculino elencaram outros motivos para estar trabalhando na organização, representando 100% dos respondentes para esta opção.

Já para as mulheres, o principal motivo é a estabilidade oferecida pela empresa, representando o percentual de 40,9% dos respondentes para esta opção, logo após, a crença no papel social da organização com 37,5%; o status da organização, 33,3%; oportunidade de crescimento profissional, 28,6% finalizando a remuneração com 22,2% conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 – Motivos que levaram a escolher a CODEVASF para trabalhar

Motivos para trabalhar na CODEVASF	Homens		Mulheres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Estabilidade	13	59,1%	9	40,9%	22	100,0%
Remuneração	7	77,8%	2	22,2%	9	100,0%
Oportunidade de crescimento	10	71,9%	4	28,6%	14	100,0%
Status da Organização	2	66,7%	1	33,3%	3	100,0%
Crença no papel social da organização	5	62,5%	3	37,5%	8	100,0%

Motivos para trabalhar na CODEVASF	Homens		Mulheres		Total	
Outros	5	100,0%	0	0,0%	5	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

No que concerne ao perfil ocupacional dos empregados 8ª SR da CODEVASF, é notável que há maior quantitativo de homens nas áreas de Engenharias, como já destacado neste trabalho, estão voltadas para as atividades finais da empresa, ou seja, os cargos mais técnicos, enquanto nos cursos da área de gestão há maior percentual para mulheres. Entretanto, o percentual referente aos cargos de chefia é três vezes maior para os homens, totalizando 75% dos cargos, ratificando a pesquisa realizada por Cappelle et al. (2004) quando afirma que os trabalhos ligados aos cargos de chefia geralmente são entregues a pessoas do sexo masculino.

As mulheres, por sua vez, mesmo representando o menor número nos cargos de chefia, demonstram que fazem parte da organização pela estabilidade oferecida por uma empresa pública, no status da organização e na crença do seu papel social. Isso infere que há preocupações quanto seu futuro, principalmente pela realidade nos dias atuais, como já pontuando, vive-se uma desaceleração econômica global desde 2015, o que leva o país a entrar em severa recessão, deflagrando queda na atividade econômica e baixos ganhos na produtividade (AGÊNCIA BRASIL EBC, 2016).

Enquanto, em número expressivo, os homens destacaram a remuneração e a oportunidade de crescimento profissional, corroborando os resultados das pesquisas de Silva e Honório (2010) sugerindo que os homens se comprometem mais em relação a fatores ligados à remuneração, autonomia e orgulho.

### 7.3 Análise das bases do comprometimento organizacional

Neste subcapítulo são apresentados os resultados obtidos a partir das respostas dadas pelos participantes da pesquisa as perguntas referentes ao questionário EBACO, seguindo o passo a passo conforme a metodologia da Escala de bases do Comprometimento Organizacional procedeu-se utilizando estatística descritiva sem o uso de software especializado para dados estatísticos.

Para compreender os resultados obtidos de cada base, utilizou-se a tabela de interpretação dos dados da EBACO (ANEXO A), a Tabela 7 demonstra os resultados obtidos após a aplicação da metodologia EBACO, descrita anteriormente.

Tabela 7 - Resultado da análise de bases do comprometimento organizacional

<b>Base</b>	<b>Resultado Geral</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
<b>Afetiva</b>	13,86	14,12	13,20
<b>Obrigação em permanecer</b>	10,56	10,81	9,91
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	16,63	16,54	16,87
<b>Afiliativa</b>	13,47	13,52	13,34
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>	7,29	7,46	6,86
<b>Linhas consistentes de atividade</b>	12,16	11,83	12,99
<b>Escassez de alternativas</b>	10,86	10,18	12,57

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No Apêndice C, demonstram-se de acordo com os gêneros, as respectivas médias e médias ponderadas utilizadas para o cálculo das bases do comprometimento organizacional.

Notou-se que de modo geral os resultados foram bem similares. A base obrigação pelo desempenho obteve o maior score em ambas as amostras. Em ordem crescente, apresenta-se afetiva e afiliativa para os homens, já para a amostra feminina inverte-se a ordem, na qual base afiliativa está na frente da afetiva. Adiante serão retratadas as implicações desses resultados para o contexto organizacional. O Quadro 6 apresenta a interpretação dos resultados de acordo com a escala.

Quadro 6 - Interpretação dos resultados da análise

Base	Resultado Geral	Homens	Mulheres
Afetiva	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Baixo Comprometimento
Obrigação pelo desempenho	Alto comprometimento	Alto comprometimento	Alto comprometimento
Afiliativa	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento
Falta de recompensas e oportunidades	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média	Comprometimento abaixo da média
Linhas consistentes de atividade	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média	Comprometimento acima da média
Escassez de alternativas	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento	Baixo comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Referindo-se   base afetiva, foi verificado comprometimento acima da m dia, tanto no resultado geral, quanto para dois gêneros estudados. Conforme a literatura, tal resultado pode indicar uma forte rela o com os valores e objetivos organizacionais da CODEVASF. Em virtude desse vínculo, percebeu-se que a permanência dos seus empregados, leva em considera o, os laços afetuosos por ela desenvolvidos.

Quanto   base obriga o em permanecer, constatou-se comprometimento abaixo da m dia, para o grupo geral. Para a amostra dos homens observou-se também comprometimento abaixo da m dia e para a amostra das mulheres baixo comprometimento. Apesar de ter sido indicado um forte vínculo emocional com a organiza o, infere-se que os empregados não acreditam que devem permanecer na empresa por possuirem uma obriga o moral, ou seja, não se sentem presos   organiza o pelos benefícios recebidos, tão pouco por dever lealdade a elas ou as pessoas que nela trabalham como indica Meyer e Allen (1991)



que os indivíduos permanecerão na organização por acreditar que não seria certo deixa-la e pela obrigação moral com as pessoas que fazem parte dela.

Para a base obrigação pelo desempenho, tanto o grupo geral quanto as amostras masculina e feminina apresentaram alto comprometimento. O resultado indicou que os funcionários prezam pelo alcance dos melhores desempenhos organizacionais. De acordo com Weiner (1982 apud MEDEIROS, 2003) tal comportamento se dá devido aos controles normativos por parte da organização, sendo disseminado através as normas e regulamentos ou ainda numa forte missão cultivada pela organização. Complementando Bezerra et al. (2014, p. 41) pontua que esta base “associa-se a um sentimento de compromisso em atingir os resultados objetivados pela organização e sugere que as pessoas devem se esforçar para cumprir suas tarefas de forma eficiente e eficaz em benefício da organização”.

No que refere-se à base afiliativa, foi averiguado baixo comprometimento no grupo geral e para as amostras masculina e feminina. A dimensão afiliativa “sugere um reconhecimento do indivíduo, como membro do grupo e da organização. Remete à ideia da coletividade e pertença.” (BEZERRA et al., 2014, p. 41). Portanto, percebeu-se que o aspecto de afiliação não se mostra significativo para nenhuma das amostras, revelando que a ideia de fazer parte da organização ou sentir-se reconhecido como membro ou pelos colegas de trabalho não é cultivada entre os respondentes. Este resultado pode indicar pouco entrosamento ou baixas relações interpessoais entre as equipes, independentemente do nível hierárquico.

No tocante às bases de natureza instrumental – falta de oportunidades e recompensas, linhas consistentes de atividade e escassez de alternativas - como indica Bastos et al. (2008) que os seus resultados devem ser avaliados de forma inversamente proporcional, ou seja, deve-se apresentar um baixo comprometimento, para que indicar benefícios para a organização. Para a base falta de recompensas e oportunidades, identificou-se comprometimento abaixo da média no grupo geral, para amostra masculina e a feminina também, isto reflete positivamente para a organização, já que os seus empregados demonstram apreço pela possibilidade de crescimento profissional dentro dela, pelo reconhecimento profissional e recebimento de benefícios individuais por um bom desempenho, mas mesmo não os recebendo ainda continuaram prezando pelo alcance dos objetivos organizacionais.

Na base linhas consistentes de atividade, foi detectado comprometimento acima da média no grupo geral e nas amostras feminina e masculina. De acordo

com Siqueira et al. (2008) esta base consiste na crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização. O resultado da pesquisa implica que para os empregados o cumprimento das regras impostas pela organização ou manter determinado comportamento dentro da mesma, não os levam a prolongar sua permanência na empresa. Outro fator que pode ter inferência neste resultado é que a maioria dos respondentes possui alto nível de instrução e escolaridade, podendo em caso de um desligamento da empresa, ter base para reestruturar suas vidas profissionais.

Com relação à base escassez de alternativas, notou-se unânime o baixo comprometimento nas amostras, para a organização também reflete um resultado positivo. Esta base está relacionada à crença de que o empregado possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização (BASTOS et al., 2008). De acordo com Bezerra et al. (2014, p. 42) “o trabalhador se sente coagido a continuar exercendo as suas funções na instituição por medo de não encontrar trabalho se vier ficar desempregado”. O resultado pode ser reflexo do contexto de transformações vivenciadas atualmente. As estatísticas de desempregados no Brasil serão de 700 mil brasileiros, conforme estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) gerados a partir da desaceleração econômica o que reflete no mercado de trabalho em 2016, levando o país a entrar em severa recessão, ter uma queda na atividade econômica e baixos ganhos na produtividade como um todo. (AGÊNCIA BRASIL EBC, 2016).

#### **7.4 Análise das percepções acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho**

Com o intuito de compreender a percepção dos empregados públicos sobre as relações de gêneros no ambiente de trabalho e ratificar os dados obtidos pela análise quantitativa realizou-se uma análise de conteúdo a partir das respostas dadas as questões do roteiro de entrevista (APENDICE B). Como já mencionado, considerou-se um percentual de aproximadamente 30% dos respondentes devido o acesso e disponibilidade para serem entrevistados, sendo seis homens e quatro mulheres. A Quadro 7 mostra os respondentes identificados por seu código e cargo ocupado.

Quadro 7 - Dados dos empregados entrevistados

CÓDIGO	CARGO OCUPADO
<b>A05</b>	Analista de Desenvolvimento Regional
<b>A07</b>	Analista de Desenvolvimento Regional
<b>A08</b>	Chefe da Unidade de Gestão de Pessoas
<b>A09</b>	Gerente Regional de Gestão Estratégica
<b>A15</b>	Gerente de infraestrutura
<b>A21</b>	Assistente Administrativo
<b>A27</b>	Chefe da Assessoria Jurídica
<b>A26</b>	Chefe dos Serviços Auxiliares
<b>A30</b>	Chefe de Contratos e Convênios
<b>A31</b>	Chefe da Unidade de Contabilidade

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A partir dos resultados obtidos na primeira fase da pesquisa foi possível perceber que há um comprometimento acima da média por parte dos respondentes pela organização, de acordo com a literatura, o comprometimento afetivo indica fortes vínculos afetuosos e de apego com a instituição, desejando fazer parte para assim alcançar os objetivos organizacionais e suas expectativas pessoais. Em virtude desse vínculo, percebe-se que a permanência dos empregados, leva em consideração, os laços afetuosos desenvolvidos pela CODEVASF como demonstrados nos comentários quando questionados o que a CODEVASF representa na sua vida profissional.

A entrevistada A08 comprova a afetividade com a organização: “[...] é o meu porto seguro. Trabalho na CODEVASF já tem quase 40 anos. Comecei ainda menina com 20 anos e ela sempre me deu a segurança, a certeza de um futuro, então ela representa meu porto seguro.” O entrevistado A21 respondeu que: “[...] A CODEVASF representa tudo na minha parte profissional, daqui que tiro o sustento da minha família [...],”

Da mesma forma, outros entrevistados indicaram afinidade à missão e os objetivos da organização, no depoimento do entrevistado A15:

Desenvolvimento, é isso, pela área de atuação da empresa, hoje a CODEVASF tem um desenvolvimento social muito grande, não é só questão de arranjo produtivo local, mas pelos benefícios que a gente faz com que chegue a população, isso já deixa claro a importância da empresa

tem no estado, no município que ela atua, a gente vê a diferença que a CODEVASF faz.

Conforme se observou no depoimento do empregado A15 que a empresa preza por dar melhores condições de vida para a população, permitindo a inclusão social e econômica através do uso sustentável dos recursos naturais, esta missão é forte e bem enraizada nos seus empregados, a maioria dos entrevistados pontuou a importância da empresa para o desenvolvimento social.

No segundo quesito pesquisado, perguntou-se quais as motivações para buscar o desenvolvimento profissional. O empregado A30 respondeu que: “o principal motivo seria a vontade de trabalhar corretamente, sabendo que realmente estaria fazendo. Além do mais cada conhecimento nos capacita para mais atividades dentro da empresa. Consequentemente nos possibilitando melhor retorno financeiro.” Semelhantemente mais seis entrevistados ressaltaram que os motivos estão relacionados ao desenvolvimento de suas atividades. Os demais indicaram a possibilidade de galgar novos cargos. No depoimento da entrevistada A07 foi mencionado que sua principal motivação é a família: “tudo que faço é pela minha família, se não fossem eles, nem aqui estaria.”

Em concordância com os resultados quantitativos, houve a evidência da base obrigação pelo desempenho, verificou-se aqui a busca constante pelo desenvolvimento profissional para que as atividades atribuídas ao cargo sejam realizadas cada vez mais de forma eficaz e eficiente. Consequentemente serão alcançados os objetivos da empresa e ao mesmo tempo dar destaque e reconhecimento ao funcionário que poderá progredir no plano de cargos e carreias da organização.

Na terceira pergunta, buscou-se analisar se havia divergência de pensamento entre os homens e mulheres referente ao trecho exposto: “Ainda existe o entendimento que é um destino natural das mulheres serem mães e esposas, porém é notável que em muitos casos, elas estão adiando a construção da família”. A entrevistada A08 expressou o seguinte depoimento:

Acredito que ser mãe, ser esposa, ser profissional é inerente a qualquer pessoa, principalmente ser mãe e ser esposa, mas isso não impede que possa ser uma excelente profissional, como sempre fui. Meus filhos e meu marido nunca me impediram de continuar progredindo e estudando, formando, fazendo minhas pós, então vejo que uma coisa não impede a outra, a mulher tem que abri novos horizontes, a mulher não pode ser só dona de casa, foi-se o tempo, até porque o orçamento doméstico não permite mais, só a mulher ou só o homem trabalhar, tem que ser os dois.

O relato da entrevistada A09 explica que:

A mulher, hoje tem sonhos diferentes, primeiro ela vai buscar se realizar profissionalmente, deixando para construir sua família depois da estabilidade financeira, a mulher busca, por exemplo, realizar seus sonhos de consumo, numa viagem pro exterior para depois investir na construção da sua família.

Para a entrevistada A07, “família possui um papel importante para qualquer pessoa, a minha família é uma das minhas principais motivações para ganhar meu próprio dinheiro.”

Segundo o depoimento do entrevistado A27, “homens e mulheres possuem papéis sociais diferentes, o homem não pode querer ser a mulher e nem a mulher querer ocupar o papel do homem, ambos têm que desempenhar bem o compete a cada um e de forma conjunta”.

Ainda no mesmo entendimento o entrevistado A26 expôs o seguinte relato:

[...] a mulher busca um crescimento profissional, ela tem que optar por isso, infelizmente né? Construir uma família mais adiante, antigamente as mulheres começavam a construir suas famílias com 13 anos, 14, hoje já se ver o mundo diferente, casando mais tarde, às vezes casam logo, mas pensando em filhos mais adiante, devido essa luta pelo espaço profissional.

O entrevistado A30 destacou em seu depoimento a conquista das suas colegas de trabalho: “[...] o que se vê no mercado e mais especificamente na CODEVASF é a conquista profissional das mulheres. O que leva a adiar os planos familiares. Vejo que é uma questão muito particular, mas é uma tendência.”

Percebeu-se que os entrevistados acreditam na força da mulher e na importância do seu papel social como mãe e esposa já é aceitável a ideia que a construção de uma estrutura familiar seja tardia, a ênfase pelo desenvolvimento profissional tornou-se primordial e necessária para o público feminino, porém as que já possuem famílias destacam que estas não interferem no alcance dos seus objetivos. Isto é demonstrado na análise quantitativa da pesquisa, na 8ª Superintendência, o percentual de mulheres solteiras e sem filhos é bem maior que das casadas ou que possuem filhos, isso pode indicar que houve uma priorização na busca pela realização profissional.

Mesmo que ainda haja dificuldades a serem vencidas, é notável que as mulheres estejam galgando cargos mais elevados, o que representa um grande avanço, visto que em décadas passadas era praticamente nula a participação delas em cargos de gestão. Isto é resultante do fato de que delas estão mais instruídas,

com maior nível socioeconômico, com menor número de filhos e pensam mais como trabalhar produtivamente do que na maternidade (BETIOL, 2000).

Como a entrevista foi realizada com homens e mulheres, questionou-se quais as dificuldades e facilidades pelo gênero pertencente na sua atual função. O entrevistado A31 ressaltou em que: “independentemente, seja homem ou mulher, o que importa é a qualificação técnica, até pela natureza do meu trabalho, tem que dá os resultados esperados. Eu não tenho facilidades por ser homem, creio que nem as mulheres têm”. Semelhantemente, o entrevistado A15 compartilhou o seguinte pensamento: “Eu vejo pelo perfil que o trabalho necessita, às vezes são mais penosos, como também um cargo administrativo que exige mais raciocínio, a mulher se sai melhor... eu sempre vejo pelo perfil”.

Ainda que seja positiva a visão dos entrevistados, Betiol (2000) pontua que não é dificultoso para mulher entrar no mercado de trabalho ou no contexto organizacional, mas é alcançar os cargos mais elevados da empresa. Neste sentido, torna-se necessário promover a meritocracia, esta romperia com as barreiras sociais estereotipadas fundadas nos gêneros e ofereceria emprego e posições hierárquicas de acordo com o nível de instrução e capacidade de resolver problemas cada vez mais complexos. (ADLER et al., 2000 apud LIMA et al., 2009).

A quinta pergunta da entrevista, ainda referente à mulher no contexto organizacional, perguntou-se a opinião do empregado, no que tange os fatores para a existência das diferenças salariais e desigualdades de cargos e até mesmo no mercado de trabalho entre homens e mulheres. Os resultados foram unânimes, todos justificaram que a principal causa é a cultura patriarcal e machista. O entrevistado A30 “Na verdade, pela sociedade ainda ser machista, creio que a mulher tenha que se impor ter voz firme, para que os homens, seus subordinados as atendam.”

O empregado A15 referiu-se a área de engenharia: “[...] tem bastante preconceito, principalmente no canteiro de obras, tenho amigas engenheiras que logo no começo sofrem preconceito, mas mostraram que trabalham certo e não estão lá por brincadeira, aí o pessoal acaba revendo os conceitos”. A entrevistada A05 ressaltou que esta cultura não mudará rapidamente, apesar das grandes conquistas que a mulher alcançou: “eu acho que melhorou muito na iniciativa pública, mas na privada ainda há muitas diferenças... essa é uma cultura que

prevalece no nosso país e não vai acabar de uma para outra, nós mulheres temos que lutar muito todo dia”.

Já a entrevistada A08 destacou também que a discriminação era mais veemente antigamente, mas ainda é notável que na sociedade ainda exista o pensamento de que o homem é superior à mulher. Segue o seu depoimento:

Ser mulher em muitas situações é um impeditivo para assumir determinados cargos, até hoje ainda existe muita discriminação, no serviço público, seja na área que for... as empresas acreditam muito ainda na forma do homem e esquecem a inteligência da mulher, a sensibilidade e isso faz toda a diferença na direção de cargos e funções... em épocas passadas eu já passei por situações em que foi típico que era discriminação por ser mulher, não podia fazer determinada coisa porque é mulher e mulher não era capaz, mas graças a Deus que estes sentimentos têm mudado. Nesta superintendência não percebo isso não.

Percebeu-se que o preconceito e a discriminação são ainda fatores marcantes nas relações organizacionais, configurando a disparidade existente na ocupação dos cargos e salários, como pontua Lima et al., (2009, p. 3):

isto ocorre devido a uma lógica instaurada pela cultura (patriarcal) que tende a seguir o seu próprio interesse, criando e modificando estruturas para que consigam perpetuar sua necessidade de diferenciação enquanto grupo. Isto impede a divisão de poder entre os gêneros.

A sexta e última pergunta referiu-se especificamente ao convívio na CODEVASF, citou que na 8ª Superintendência, algumas mulheres possuíam cargos de chefia, analisou-se se isto influenciava positivamente ou negativamente no convívio laboral ou no desenvolvimento das atividades. Mais uma vez as respostas foram bem parecidas, a convivência mostrou-se entre os dois gêneros: excelente e respeitosa, podendo ser ratificada no relato do entrevistado A30:

[...] o desempenho continua o mesmo, não tem diferenças, a gente tem uma metodologia de trabalho continua, sai uma pessoa pode entrar outra, a máquina não pode parar de funcionar. Teve até uma mulher no comando interino por 8 meses da Superintendência e não vi diferença na gestão.

[...] não, não tenho dificuldades, são pessoas que procuram entender a gente, a diferença de sexo não traz nenhuma dificuldade de relacionamento e aqui só é mais composto por homens, porque se abriu uma inscrição e se inscreveram mais homens. (A09)

A entrevista A09 citou uma questão muito importante acerca da 8ª Superintendência de São Luís, o fato de que não tiveram preferências, visto que seu pessoal é formado na maioria por pessoas de outros estados, estes se inscreveram para estarem na Superintendência do Maranhão, já que ainda não houve concurso para o ingresso de novas pessoas para o quadro de funcionários.

Uma justificativa plausível apresentada é pelo fato que uma mudança de estado necessita de um grande planejamento para o empregado e uma reestruturação financeira e familiar também, como citado pelo A15:

Acredito que para uma mulher se descolar da sua cidade natal, pra ter essa mudança radical é muito complicado, pois temos a questão da família. No histórico da CODEVASF que abriu as inscrições para quem queria ser transferido, as pessoas com família não queriam sair da sua zona de conforto, todas as mulheres que vieram para cá ou estavam solteiras ou com filhos crescidos.

Em geral, notou-se que as percepções dos homens e das mulheres no que tange as relações de gênero no ambiente de trabalho são bem semelhantes, isso reflete na propagação de um bom relacionamento e conseqüentemente influencia no comprometimento organizacional. Apesar do aspecto cultural, mencionados por todos os entrevistados, ser um fator ainda veemente no contexto social, há uma grande aceitação da seriedade do trabalho delas, ressalta-se que as mudanças como: adiamento da construção da família é motivado pela priorização do desenvolvimento profissional.

Conforme as respostas dadas pelos entrevistados, ficou claro que as bases predominantes na relação entre os empregados e a CODEVASF estão relacionadas à busca pelo desenvolvimento profissional e afetividade desenvolvida pela organização. O alcance dos objetivos suprem tanto as expectativas pessoais quanto organizacionais, uma vez que este sucesso reflete na aceitação e na visibilidade do papel social da empresa. Mesmo que o comprometimento afiliativo tenha apresentado médias baixas, observou-se que um clima pacífico e respeitoso, no qual as diferenças de gêneros não causam conflitos ou situações desconfortáveis em relação ao desenvolvimento das atividades ou para ascensão de cargos na empresa.

No Quadro 8, apresenta-se um quadro comparativo relacionando os resultados quantitativos e qualitativos, a fim de melhor visualizar os resultados deste estudo. As bases estão elencadas em ordem decrescente, conforme os dados coletados.



Quadro 8 – Quadro comparativo entre os gêneros

<b>Gênero</b>	<b>Bases predominantes</b>	<b>Percepção acerca das relações de trabalho</b>
Masculino	Obrigação pelo desempenho; Afetiva; Afiliativa; Linhas consistentes de atividade; Obrigação em permanecer; Escassez de alternativas; Falta de recompensas	Notou-se que a amostra masculina é favorável ao avanço da mulher no mercado e ao seu desenvolvimento profissional. Este fato, por vezes, tarda a criação de uma nova estrutura familiar, porém a mulher consegue adequar-se aos diversos papéis sociais. Na concepção deles, não há dificuldades de relacionamento ou discriminação entre gêneros para ocupar os cargos e nas faixas salariais.
Feminino	Obrigação pelo desempenho; Afiliativa; Afetiva Linhas consistentes de atividade; Escassez de alternativas; Obrigação em permanecer; Falta de recompensas	Observou-se na concepção das mulheres que o afeto pela CODEVASF advém não somente pela aceitação dos seus valores, mas pelo desenvolvimento profissional que a empresa proporcionou. Buscam obter conhecimentos para melhor realizar suas tarefas, Percebeu-se que apesar de estarem em menor número elas se sentem confortáveis para realizar as atividades atribuídas a elas. Independentemente da cultura patriarcal e diferenças existentes, notou-se elas que estão mais voltadas para o encareiramento do que para a maternidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comprometimento organizacional pode ser compreendido como um forte envolvimento, desenvolvido por uma ligação psicológica entre o funcionário e a organização, no qual este estará disposto a trabalhar para atingir os objetivos organizacionais por acreditar nos valores da organização e pelo desejo manter-se membro dela, deste modo suprir suas expectativas pessoais.

O estudo buscou analisar as bases do comprometimento organizacional presentes na relação dos empregados públicos e a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba, bem como compreender a percepção deles acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho. Conforme apresentados no decorrer do trabalho conclui-se que o objetivo geral e os específicos foram alcançados.

O primeiro objetivo específico atingido foi a indicação dos principais conceitos sobre comprometimento organizacional. Apresentou-se os enfoques pioneiros do construto, as abordagens multidimensionais, destacando a abordagem de Meyer e Allen (1991) e a Escala de bases do comprometimento organizacional de Medeiros (2003), modelo utilizado no presente estudo e por fim os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

Com a apresentação dos conceitos foi possível compreender os enfoques influentes ao estudo do comprometimento organizacional, evidenciando a evolução dos modelos multidimensionais e suas contribuições para o desenvolvimento das atuais pesquisas na área, cada autor propôs novos componentes adequando-os de acordo com a cultura ou segmento estudado. Além de apontar os antecedentes e consequentes do construto para o contexto organizacional.

No segundo objetivo alcançado traçou-se o perfil sociodemográfico dos empregados públicos da 8ª SR CODEVASF, o resultado obtido através da coleta de dados, apresenta uma totalidade de 32 empregados públicos, sendo 23 do sexo masculino e 09 do sexo feminino. Os homens, na maior parte, são casados, com filhos, estando no nível de especialização e com faixa salarial acima de 13 salários mínimos. Já as mulheres são na maioria solteiras, sem filhos, a boa parte estão no nível de especialização e recebem acima de 13 salários mínimos.

No que tange o perfil ocupacional verificou-se que devido às atividades fins da empresa, boa parte dos empregados é formada nas áreas de Engenharia e

de Gestão. A maioria dos homens é formada em Engenharia, seguindo por Administração, Economia, Ciências Contábeis, Direito, Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Informática. Enquanto as mulheres estão ligadas aos cursos de gestão, sendo formadas em Administração, seguindo por Ciências Contábeis, Economia e Engenharia, respectivamente.

No terceiro objetivo alcançado identificou-se as bases predominantes na relação dos empregados públicos e a CODEVASF, considerando os resultados da amostra masculina e a amostra feminina, constatou-se que não houve diferença significativa entre os dois gêneros, tanto os homens como as mulheres apresentaram resultados semelhantes em relação às setes bases da EBACO, concluindo que na 8ª SR ambos os sexos possuem grau de comprometimento bem próximo.

Na base afetiva, averiguou-se comprometimento acima da média, o que indica uma grande afetividade pela organização, eles prezam por um bom desempenho para atingir os objetivos organizacionais, entretanto sua permanência na organização não está relacionada a uma obrigação moral, evidenciados com alto comprometimento na base obrigação pelo desempenho e na base obrigação em permanecer com um comprometimento abaixo da média para os homens e com baixo comprometimento, as mulheres.

Os resultados ainda indicaram que o sentimento de fazer parte do grupo ou ser reconhecido pelos colegas de trabalho é pouco cultivado na 8ª Superintendência, comprovado com um baixo comprometimento na base afiliativa. Notou-se que nas bases falta de recompensas e oportunidades e na escassez de alternativas, as duas amostras apresentaram comprometimento abaixo da média e naquela um baixo comprometimento, respectivamente em cada base.

No que tange a base linhas consistentes de atividade verificou-se comprometimento acima da média, implicando que os funcionários adotam comportamentos coerentes para manter-se na organização e atingir seus objetivos, mas não para prolongar sua permanência na organização, tal resultado indica que há uma visão de recomeço na vida profissional caso haja um desligamento.

Esses resultados ratificam estudos anteriores, nos quais também não houve diferenças significativas entre o comprometimento organizacional dos homens e mulheres. O gênero masculino apresentou comprometimento acima da média para a base afetiva; comprometimento abaixo da média para a base obrigação em

permanecer; alto comprometimento para a base obrigação pelo desempenho; baixo comprometimento para a base afiliativa; comprometimento abaixo da média para a base falta de recompensas e oportunidades; comprometimento acima da média para a base linhas consistentes de atividades e baixo comprometimento para a base escassez de alternativas. As médias maiores foram nas bases: obrigação pelo desempenho, afetiva, afiliativa e falta de oportunidades, podendo se interligar aos motivos pelos quais escolheram trabalhar na organização, priorizando a remuneração, oportunidade de crescimento e a estabilidade.

As mulheres apresentaram comprometimento acima da média para a base afetiva; baixo comprometimento para a base obrigação em permanecer; alto comprometimento para a base obrigação pelo desempenho; baixo comprometimento para a base afiliativa; comprometimento abaixo da média para a base falta de recompensas e oportunidades; comprometimento acima da média para a base linhas consistentes de atividades e baixo comprometimento para a base escassez de alternativas. As maiores médias evidenciaram-se nas bases: obrigação pelo desempenho, afiliativa, afetiva e linhas consistentes de atividade, relacionando com os motivos que levaram a trabalhar destaca-se a estabilidade devido à escassez de alternativas de trabalho, pela imagem pessoal atribuída a sua permanência e na crença do papel social da organização, motivando-as a desenvolver um excelente trabalho.

No quarto e último objetivo atingido foram apresentadas as percepções dos empregados acerca das relações de gênero no ambiente de trabalho. Semelhantemente aos resultados da análise quantitativa referente a aplicação da metodologia EBACO, constatou-se homogeneidade entre as percepções dos homens e das mulheres nos resultados qualitativos.

Observou-se que o papel social da organização e a estabilidade adquirida são fatores influentes nos laços afetuosos desenvolvidos pela empresa. As principais motivações para a busca do desenvolvimento profissional estão ligadas ao desempenho de suas atuais funções, confirmando o fato de que as maiores médias terem sido na base obrigação pelo desempenho. Refletindo positivamente para a organização, uma vez que leva os funcionários a estarem focados em alcançar os melhores resultados organizacionais.

A percepção das amostras no que concerne à inclusão da mulher no contexto organizacional indicou que é primordial que as mulheres persistam em

conquistar o sucesso profissional. Apesar dos escores mais baixos, as mulheres da 8ª Superintendência estão equiparadas ao nível de formação e faixa salarial dos homens. Para elas a formação da família tardia é consequência da priorização da carreira, como revelado o número de mulheres solteiras sem filhos é maior do que dos homens em igual condição, sem que ainda torna-se necessário quebrar as barreiras da cultura patriarcal.

As mulheres demonstraram que apesar do número de homens ser maior, não há dificuldade de relacionamentos interpessoais, tão pouco influencia na sua performance profissional, no alcance dos objetivos organizacionais ou no clima organizacional, ainda que não seja cultivado o sentimento de ser reconhecido por como membro da organização ou pelos colegas de trabalho.

Diante das considerações, respondendo ao questionamento inicial da pesquisa: quais as bases da EBACO predominantes nos empregados da 8ª Superintendência da CODEVASF, considerando as relações de gênero no ambiente de trabalho? Pode-se concluir que foram identificadas as bases predominantes, bem como a percepção dos empregados acerca da relação de gênero, pontuando cada fator influenciador ao resultado.

A pesquisa possibilitou a ampliação do estudo do comprometimento organizacional e das relações de gênero, entretanto destaca-se como fator limitador que o presente estudo esteve voltado somente para uma unidade da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba e há possibilidade de variação do atual quadro de funcionários, caso haja novos concursos para unidade, não podendo generalizar o estudo para outras unidades da empresa, e até mesmo a outros segmentos e contextos.

Recomenda-se a realização de novas pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional e gênero, em outras instituições públicas e privadas de diferentes setores, nas quais sejam marcadas ou pela predominância masculina ou pela feminina, a fim de contribuir para alcançar de melhores resultados organizacionais e relações no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R; NOHARA, J.J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AGÊNCIA BRASIL EBC. **Relatório da OIT 2016**. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-01/oit-preve-que-o-mundo-tera-34-milhoes-de-desempregados-mais-ate-2017>. Acesso em: 20 mar. 2016.

ANDRADE, M. M de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 10ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANTUNES, R; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, Campinas; v. 25, n. 87, p. 335-351, 2004.

AQUINO, C.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional pós-aquisição: estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 7, 2012, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEO, 2012.

ASSIS, R. H de. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2009. Disponível em: [http://www.convibra.org/2009/artigos/140\\_0.pdf](http://www.convibra.org/2009/artigos/140_0.pdf). Acesso em: 23 mar 2016.

BAÍA, E. S.; FREITAS, V. S.; LEITE, N. R. P.; CAMPOS, M. V.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP**. São Paulo, 2011.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o impacto o impacto das políticas de recursos humanos no comportamento organizacional em uma empresa de serviços do setor público**. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 133-157, 2000.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

\_\_\_\_\_; 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, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M.; MEDEIROS, C. A. F.; MENEZES, I. G. Comprometimento organizacional. In: \_\_\_\_\_. **Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 4

BECKER, H.S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília, DF: CAPES: UAB, 2010.

BEZERRA, A. B.; BIZARRIA, F. P. A.; TASSIGNY, M. M. Comprometimento organizacional de funcionários de uma agência bancária. **Revista do Mestrado em Administração**. Natal, n. 01, v. 6, p. 37-50, 2014.

BORGES, E.; MEDEIROS, C. A. Comprometimento e ética profissional: um estudo de suas relações juntos aos contabilistas. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, n. 44, p. 60-71, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/v18n44/a06v1844.pdf>>. Acesso: 21 mar. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, n. 7 1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso 20 mai. 2016.

BRUSCHINI, C.. **Trabalho feminino no Brasil: avaliação dos anos oitenta e perspectivas para o futuro**. Trabalho apresentado no Seminário e Mesas Redondas: a mulher no mundo do trabalho, 1995.

CANTARELLI, N. M; ESTIVALETE, V. F. B; ANDRADE, T. Âncoras de Carreira e Comprometimento Organizacional: Ampliando a sua Compreensão. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ENAPG, 2012.

CAPPELLE, M. C. A; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, (Eletrônica) v. 3, n. 2, art. 22, jul./dez. 2004.

CAPPELLE, M. C. A. **O trabalho feminino no policiamento operacional: subjetividade, relações de poder e de gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais**. 378 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração/Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CARVALHO, F. A.; JEUNON, E.E. Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo com servidores de uma Instituição

Federal de ensino superior. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 4., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO. JÚNIOR, F. A.; GONDIM, S.M. G; ANDRADE, J. E. B; FAIAD, C. O comportamento organizacional como campo científico: uma análise crítica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DOS VALES DO SÃO FRANCISCO E PARNAÍBA. **[Missão e visão]**. Disponível em: < <http://www.codevasf.gov.br/>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

COSTA, L. V. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira: um estudo de caso entre professores de universidades privadas selecionadas da Grande São Paulo**. 216 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, São Pulo, 2010.

DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo de empresas do setor siderúrgico mineiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FEDVYCZYK, G. A. B.; SOUZA, A.D. O comprometimento organizacional de trabalhadores nas bases afetiva, instrumental e normativa. In: ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA, 8., 2013, Campo Mourão. **Anais...** Campo Mourão: VIII EPCT, 2013. Disponível em: <<http://www.fecilcambr/nupem/anaisviiiiepct/pdf/trabalhoscompletoanaiscsaadm03gabsfedvyczyktrabalhocompletopdf>>. Acesso em 20 mar. 2016.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M.M.M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **Revista Administração**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441. 2006.

FONTOURA, D. S.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. A construção social do(s) Mercado(s) de trabalho: espaços de lutas de Classe, Gênero e Idade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014.

GALINKIN, A. L.; MOURÃO, F. **Equipes gerenciadas por mulheres – representações sociais sobre gerenciamento feminino**. Disponível em:



[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722008000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722008000100012).  
fAcesso: 23 mai 2016.

GHALAVANDI, H.; ARBGABISARJOU, A.; YARMONHAM, P.; SOLTANZADE, V.; IMAN, S.; SOKOOTI, N. Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment among Faculty Members. **Journal of Studies in Education**, v. 12, n.1, 2012.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de gestão USP**. São Paulo, v, 12, n. 3, p. 1-9, 2005.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados pesquisa qualitativa. In: MIYARO, M.C.S (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. **Administrative Science Quaterly**. V. 4, p. 468-490, 1960.

ITABORAÍ, N. R. Trabalho feminino e mudanças na família no Brasil (1984-1996): comparações por classe social. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 8., 2002, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEP , 2002.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, n. 2, p. 51-60, 1958.

LEITE, C. F. F. O comprometimento organizacional na Gestão Pública: um Estudo de caso em uma Universidade Estadual. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L.G; KNISS, C.T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 7, n. 4, p.87-112, 2010.

LEMOS, A. Q.; PINTO, F. R. Comprometimento no funcionalismo público: um estudo realizado na Secretária de Educação do Município de Fortaleza. **Latin American Journal of Business Management**, v.1, n. 1, p. 2-28, 2010.

LIMA, G.S. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

MEDEIROS, C. A. F; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio de Pedras: ANPAD, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, p. 67-87, set./dez, 1998.

\_\_\_\_\_; SALES, I; OLIVEIRA; D.; MONTEIRO, T.C. Três (ou Quatro?) Componentes do comprometimento organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. CD-ROM.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_; ALBUQUERQUE, L.G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G.M. Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n. 4, p.187-209, 2003.

MEDEIROS, C. A. F; MARQUES, G.M.; SIQUEIRA, M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.1, p. 1-22, 2005.

MELO, F. L. N. B.; FERNANDES, L. T.; ARAÚJO, A. G.; SILVA, M. P. SANTOS, F. J. S. Validação da escala de bases de comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 38., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

MEYER J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

MIDELBERGER, D. **A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais**. In: Administradores.com, 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>> Acesso em: 23 mar. 2016

MIYARO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. In: GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (Org.) **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Editora UFRGS, 2009.

MOWDAY, R. T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, p. 387-401, 1998.

\_\_\_\_\_, PORTER, L.W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

\_\_\_\_\_, R. T; PORTER, L.W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

NOGUEIRA, C. M. As trabalhadoras do telemarketing: uma nova dimensão sexual do trabalho? In: CONGRESO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE SOCIOLOGÍA, 26., 2007, Guadalajara. **Anais...** Guadalajara: ALAS, 2007.

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

PINTO, M.P.C.; **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com o desempenho na carreira. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC - Faculdade De Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2011.

PORTAL BRASIL. **Desigualdade salarial entre homens e mulheres 2016**. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2016/03/desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-cai-em-10-anos>. Acesso em: 20 mar. 2016

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório de desenvolvimento humano de 2015**. Brasília, DF, 2015. Disponível: <[http://www.pnud.org.br/hdr/arquivos/RDHglobais/hdr2015\\_ptBR.pdf](http://www.pnud.org.br/hdr/arquivos/RDHglobais/hdr2015_ptBR.pdf)> Acesso em: 07 jun. 2016.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. M. Comportamento Organizacional. In: MENDES, J.T. G (Org.). **Gestão do capital humano**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. Climas organizacionais autenticizantes fomentando o comportamento organizacional: um estudo luso-brasileiro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

REGO, A.; CUNHA, M.P; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482007000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000200003). Acesso: 02 mar. 2016

\_\_\_\_\_. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 8, p. 151-177, 2004.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S; COUTINHO, M. T. C; JOHANN, S.L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B. Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 6, 2010.

SILVA, J.R.; BALASSIANO, M.; SILVA, A.R.L. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, 2014.

SILVA, L. V; HONÓRIO, L. C. Comprometimento Organizacional e Gênero: Empregados da Construção Civil em Análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

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

\_\_\_\_\_; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 300-328.

SOUZA, K. B. M de. **Comprometimento organizacional dos docentes de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado em Administração na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas) - Universidade Potiguar (UnP), Natal, 2012.

TAMADA, R.C.R., BARRETO, M. F, S.; CUNHA, I.C.K.O. **Modelos de gestão em saúde: novas tendências, responsabilidades e desafios**. 2013, Disponível em; [http://www.convibra.org/upload/paper/2013/38/2013\\_38\\_7937.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/38/2013_38_7937.pdf) . Acesso em : 21 mai 2016.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, M.A. **Comprometimento organizacional: estudo comparativo dos grupos geracionais em uma Universidade Federal**. Dissertação. (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2012.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

ZANELLI, J.C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

## **APÊNDICES**

**APENDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPREGADOS PÚBLICOS DA  
8ª SUPERINTENDÊNCIA DA CODEVASF**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prezado (a) Colega,

Estou realizando na CODEVASF uma pesquisa com seus empregados públicos para compor um trabalho de conclusão de curso, intitulado “ANÁLISE DAS BASES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E DE GÊNERO: um estudo de caso na Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba”. Gostaria de sua colaboração no sentido de preencher o formulário abaixo. A primeira parte deverá ser preenchida com seus dados sociodemográficos e ocupacionais. A segunda parte é composta por um questionário com 28 afirmativas referentes aos aspectos da CODEVASF. Levem em consideração a CODEVASF como um todo e não somente a sua área de atuação. A análise das respostas será feita de forma sigilosa e global. **POR FAVOR, NÃO DEIXE NENHUMA QUESTÃO SEM RESPONDER.**

**Primeira parte**

Responda de acordo com seu perfil:

1. Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Estado Civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Separado ( ) Divorciado ( )  
Outros
3. Nº de filhos: \_\_\_\_\_.
4. Cargo: \_\_\_\_\_.
5. Ocupa cargo de chefia: ( ) Sim ( ) Não. Qual? \_\_\_\_\_.
6. Faixa salarial (salário mínimo vigente R\$ 880,00):

	De 2 a 5 sal. min		Acima de 7 a 9 sal. min		Acima de 11 a 13 sal. min
	Acima 5 a 7 sal. min		Acima de 9 a 11 sal. min		Acima de 13

7. Último curso que concluiu:

	Ensino Médio		Especialização		Doutorado
	Ensino Superior		Mestrado		Pós-doutorado

8. Curso de formação na graduação: \_\_\_\_\_.
9. Tempo de trabalho na 8º SR: \_\_\_\_\_.
10. Motivo que levou você a escolher a CODEVASF para trabalhar (pode responder mais de um):

- ( ) Estabilidade
- ( ) Remuneração
- ( ) Oportunidade de crescimento profissional
- ( ) Status da organização
- ( ) Crença no papel social da organização
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

### Segunda parte – Metodologia EBACO

A escala progressiva abaixo varia de 1 a 6, para expressar sua opinião, assinale o número correspondente no espaço ao final de cada frase. Não existe resposta certa ou errada, o importante é que suas repostas sejam sinceras.

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo muito</b>	<b>Discordo pouco</b>	<b>Concordo pouco</b>	<b>Concordo muito</b>	<b>Concordo plenamente</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

1	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	
2	A razão de eu preferir esta organização em relações a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	
3	Eu me identifico com a filosofia desta organização.	
4	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização	
5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	
6	Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	
7	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	
8	Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	
9	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	
10	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	

11	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	
12	O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	
13	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	
14	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo	
15	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho	
16	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	
17	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	
18	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	
19	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	
+20	Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	
21	Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre me mantereí no emprego.	
22	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	
23	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	
24	Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	
25	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	
26	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	
27	Umas das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	
28	Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho	

Fonte: Bastos et al. (2008)

Letícia de Jesus Roland Araújo  
**Graduanda em Administração**

Prof. Me. Thiago Cardoso Ferreira  
**Orientador**

**Obrigada**



## **APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM OS EMPREGADOS PÚBLICOS DA 8ª SUPERINTENDÊNCIA DA CODEVASF**

1. O que a CODEVASF representa para sua vida profissional?
2. Quais as suas motivações para buscar o desenvolvimento profissional?
3. “Ainda persiste o entendimento de que um destino natural das mulheres serem mães e esposas, porém é notável que em muitos casos, elas estão adiando a construção da família”. De acordo com a afirmação, o que isso reflete no desenvolvimento profissional das mulheres?
4. No seu cargo atual, quais as dificuldades e facilidades que você identifica para o exercício de suas atividades em função do seu gênero?
5. Apesar do grande avanço de inclusão da mulher no contexto organizacional, existe ainda desigualdade no mercado de trabalho, de funções e salariais. Na sua opinião, quais os fatores que ainda contribuírem para esta realidade?
6. É possível notar que atualmente, há algumas mulheres ocupando cargos de chefia, isso interfere positivamente/negativamente no desenvolvimento de suas atividades ou convívio laboral? Por quê?

## APENDICE C – AS MÉDIAS E MÉDIAS PONDERADAS

### TABELA DO RESULTADO FINAL

Questão da EBACO	Média Geral	Média ponderada Geral	Média Homem	Média ponderada Homem	Média Mulher	Média ponderada da Mulher
1	4,09	3,03	4,26	3,15	3,67	2,71
2	4,25	3,23	4,26	3,24	4,22	3,21
3	4,66	3,73	4,74	3,79	4,44	3,56
4	4,97	3,88	5,04	3,93	4,78	3,73
5	3,59	2,80	3,78	2,95	3,11	2,43
6	3,38	2,67	3,57	2,82	2,89	2,28
7	3,13	2,56	3,17	2,60	3,00	2,46
8	2,97	2,52	2,87	2,44	3,22	2,74
9	5,50	3,58	5,48	3,56	5,56	3,61
10	5,72	4,63	5,61	4,54	6,00	4,86
11	5,59	4,53	5,57	4,51	5,67	4,59
12	5,56	3,89	5,61	3,93	5,44	3,81
13	4,72	3,40	4,65	3,35	4,89	3,52
14	4,53	3,72	4,57	3,74	4,44	3,64
15	4,53	3,44	4,57	3,47	4,44	3,38
16	4,28	2,91	4,35	2,96	4,11	2,80
17	3,59	1,62	3,83	1,72	3,00	1,35
18	3,03	2,33	3,13	2,41	2,78	2,14
19	2,53	1,82	2,52	1,82	2,56	1,84
20	2,53	1,52	2,52	1,51	2,56	1,53
21	4,91	3,39	4,65	3,21	5,56	3,83
22	4,53	2,63	4,39	2,55	4,89	2,84
23	4,25	3,02	4,26	3,03	4,22	3,00
24	4,81	3,13	4,70	3,05	5,11	3,32
25	4,66	2,75	4,43	2,62	5,22	3,08
28	2,78	2,14	2,52	1,94	3,44	2,65
27	3,56	2,99	3,30	2,78	4,22	3,55
28	3,81	2,97	3,65	2,85	4,22	3,29

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

**ANEXOS**

**ANEXO A – INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA EBACO**

<b>Base Afetiva</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
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
<b>Base Obrigação em permanecer</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
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
<b>Base Obrigação pelo desempenho</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
<b>Base Afiliativa</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
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

<b>Base Falta de recompensas e atividades</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
<b>Base Falta de recompensas e atividades</b>	
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
<b>Base Linhas consistentes de atividade</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
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
<b>Base Escassez de alternativas</b>	
<b>Resultado</b>	<b>Interpretação</b>
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, p. 66