

# ESTUDO DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FRANCISCO BELTRÃO/PR

*STUDY OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE STATE PENITENTIARY OF FRANCISCO BELTRÃO/PR*

**Adilson Carlos da Rocha** 

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, PR, Brasil, adilson28@hotmail.com

**Gilberto Francisco Ceretta** 

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, PR, Brasil, gilbertoceretta@gmail.com

**Vera Moraes dos Santos** 

Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado do Paraná, Agente Administrativa – SESP, PR, Brasil, veraa.dossantos@gmail.com

---

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v6i2.2775>

Recebido em: 23/08/2018

Aceito em: 04/12/2018

---

**Resumo:** O estudo realizado na Penitenciária Estadual de Francisco Beltrão/PR tem o objetivo de diagnosticar o grau de comprometimento organizacional dos servidores que atuam na unidade. O seu foco são os vínculos entre os indivíduos e a instituição, com ênfase nos aspectos afetivo, instrumental e normativo. A pesquisa é de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, objetivos descritivo-exploratórios e procedimentos bibliográficos. A coleta de dados foi realizada por meio de instrumento constituído pelas escalas psicométricas de cada dimensão do comprometimento, o qual foi aplicado a uma amostra formada por agentes penitenciários e demais profissionais (agentes profissionais, técnicos de execução e agentes de apoio). Os resultados obtidos, tanto para os agentes penitenciários como para os demais servidores, evidenciam insuficientes graus de comprometimento nas três dimensões pesquisadas. Espera-se que os resultados deste estudo sejam úteis para a definição de medidas e ações indutoras do comprometimento organizacional e para a realização de novas pesquisas afins.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional. Serviço público. Sistema prisional.

**Abstract:** The study carried out in the State Prison of Francisco Beltrão/PR has the objective of diagnosing the degree of organizational commitment of the servers that work in the unit. Its focus is on the links between individuals and the institution, with emphasis on the affective, instrumental and normative aspects. The research is applied in nature, with a qualitative-quantitative approach, descriptive-exploratory objectives and bibliographic procedures. Data collection was performed using a psychometric scales instrument for each dimension of the impairment, which was applied to a sample of penitentiary agents and other professionals (professional agents, execution technicians and support agents). The results obtained, both for prison staff and for other servers, show insufficient degrees of impairment in the three dimensions surveyed. It is hoped that the results of this study will be useful for the definition of measures and actions that induce the organizational commitment and for the realization of new related research.

**Keywords:** Organizational commitment. Public service. Prison system.

## 1 Introdução

As organizações estão inseridas em um ambiente turbulento, onde as aceleradas mudanças econômicas, políticas e sociais têm sido apontadas como fatores de grande impacto sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre os indivíduos e as organizações. Uma equipe sólida e responsável é de fundamental importância para um bom desenvolvimento do

trabalho. Para que isso ocorra é preciso fazer com que as pessoas se sintam bem no seu ambiente de trabalho. A pesquisa de comprometimento organizacional pode orientar para isso, pois é uma ferramenta eficaz para conhecer bem os colaboradores e o grau de comprometimento de cada um com a organização.

O comprometimento organizacional tem como característica uma forte relação entre os valores da organização e os valores das pessoas que nelas trabalham. Ter profissionais comprometidos, que estão sempre na busca de seu crescimento pessoal, que não esperam que as oportunidades apareçam, que são criativos e estão sempre dispostos a encarar novos desafios, é um diferencial para as organizações.

As pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da organização, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que seus objetivos sejam alcançados.

Os principais ingredientes de uma organização são os seus valores, papéis e normas. Às organizações são atribuídas certas características de acordo com o papel que desempenham, uma vez que elas comportam de acordo com suas finalidades, tais como educar, obter lucros, promover saúde, religião, bem-estar, proteger interesses do cidadão e dos trabalhadores e oferecer lazer. Cada organização possui características próprias, o que permite classificar e distinguir umas das outras. Por isso, nem sempre comportamentos destacados em uma organização exercem o mesmo grau de importância em outras.

Um bom número de pesquisadores tem destacado a importância dessa abordagem, tendo em vista a imagem que se tem do setor público e a contribuição que o comprometimento dos funcionários exerce como fator de envolvimento com a instituição.

Nesse contexto, considera-se relevante desenvolver o presente estudo com o objetivo de diagnosticar o grau de comprometimento organizacional dos servidores públicos, lotados e desempenhando funções na Penitenciária Estadual de Francisco Beltrão – PEFB.

## **2 Comprometimento organizacional**

Segundo Siqueira (2008, p. 49), a pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência, os quais conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida, resultando em fragmentação e redundância conceitual.

Para Oliveira (1998), o comprometimento organizacional ocorre quando o indivíduo se identifica com a organização, deseja continuar membro dela e busca facilitar a consecução de seus objetivos. Já, Dutra (2006), afirma que as organizações, de maneira natural e espontânea, estão modificando sua forma de gerir pessoas para suprir pressões e demandas do ambiente interno e externo.

O comprometimento organizacional determina a relação do indivíduo para com a organização, o seu envolvimento e o tipo de vínculo. Representa um estado psicológico. A qualidade de vida no trabalho está relacionada à satisfação das necessidades da pessoa e à sua motivação para o mesmo. Ela interfere nos comportamentos e atitudes do indivíduo e,

consequentemente, influencia na produtividade. O comportamento organizacional representa a parte viva e dinâmica de uma organização, e o grau de comprometimento pode resultar do maior ou menor valor que o indivíduo atribui à organização e às relações de trabalho decorrentes.

Comprometimento organizacional representa a situação em que o trabalhador se identifica com uma organização e seus objetivos. O comprometimento organizacional é uma resposta global e duradoura a uma organização como um todo, e não somente com o trabalho que é exercido. Portanto, comprometer-se significa assumir uma responsabilidade ou compromisso com alguém, com um grupo ou com uma organização. Os diversos conceitos para o termo comprometimento advêm da linguagem cotidiana e adquirem significados muitas vezes ignorados, mas o conhecimento deles é básico para a decisão sobre qual adotar.

Foguel (1980) argumenta baseado em experimentos em psicologia, que o comportamento dos indivíduos é resultado da percepção que eles têm da realidade. Já, para Bastos, Brandão e Pinho (1997, p. 101), o comprometimento pode ser descrito como “o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores”.

Segundo Siqueira (2008, p. 49), “a pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medidas”. Quando comprometidas, as pessoas empregam e expressam características físicas, cognitivas e emocionais no desempenho de suas funções. Aspectos pessoais relacionados a diferenças de personalidade são percebidos como temas complexos, quando incluídos nos estudos de comprometimento. O ambiente organizacional hoje, se caracteriza por elevada complexidade, agravada pelo ritmo acelerado das mudanças do meio em que estão inseridas.

Para Meyer e Herscovitch (2001, *apud* Siqueira, 2008), na busca de um modelo integrativo para a compreensão do comprometimento no trabalho, todas as definições fazem referência a uma força que estabiliza e coage, ligando a pessoa a um curso de ação. Existem múltiplos conceitos de comprometimento, como normativo; de valor; identificação; afetivo; calculativo; instrumental; moral e de continuação. Contudo, duas questões são relevantes para a compreensão da pesquisa de comprometimento organizacional: a natureza comportamental da personalidade e a natureza do vínculo de comprometimento com a organização.

Para Davis e Newstrom (1998, p. 122), “o não comprometimento dos empregados é frequentemente a causa da queda estrutural de uma organização”. Já, “atitudes favoráveis à organização, como o comprometimento dos colaboradores, trazem resultados positivos”. O comprometimento organizacional está relacionado com as atitudes do indivíduo que, por sua vez, é consequência do nível de satisfação nas atividades que executa – onde a satisfação é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, com os quais os empregados veem seu trabalho.

O comprometimento organizacional se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Medeiros (2003) ressalta a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse

conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e das empresas.

Ribeiro (2008), afirma que as bases mais aceitas e reconhecidas do comprometimento organizacional são a afetiva – vínculo caracterizado por sentimentos de afeição, apego, identificação, reconhecimento, lealdade, dentre outros; a instrumental – vínculo desenvolvido por meio da análise de custos e benefícios relacionados a permanecer ou não na organização; e a normativa – vínculo originado da internalização de normas, valores e padrões estabelecidos, criando uma concordância moral com as crenças, os objetivos e a missão da organização. Ribeiro (2008), também afirma que, embora as três dimensões ou bases do comprometimento façam parte de um mesmo fenômeno, cada uma delas tem dinâmica diferenciada, podendo ser abordadas individualmente ou em conjunto, e que cada uma dessas dimensões possui antecedentes, consequentes e correlatos diferenciados.

O comprometimento organizacional é um dos temas mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional, devido à centralidade que a noção de comprometimento desempenha na constituição e funcionamento de unidades sociais como equipes e organizações.

Dutra (2008), afirma que cada vez mais as organizações buscam o comprometimento das pessoas, que só se concretiza à medida que elas percebam que a relação com a organização lhes traga valor; e que seja garantia de criação e sustentação dos diferenciais competitivos ao ganhar voz nas organizações – então as pessoas tornam-se fonte de pressão. Com tal pressão, as organizações se mostram mais dispostas a atender às expectativas e necessidades dos seus funcionários. Estes, por sua vez, buscam maior espaço para desenvolvimento pessoal e profissional, a manutenção da competitividade profissional, e o exercício da cidadania organizacional.

Ainda que não haja consenso entre os autores sobre como classificar o comprometimento, apresenta-se a seguir uma breve descrição das bases do comprometimento organizacional, sumarizadas por Bastos (1993) – a sociológica, a instrumental, a normativa, a afetiva e a comportamental.

## 2.1 O comprometimento como uma abordagem multidimensional

Na base sociológica, os pesquisadores consideram que a característica estrutural proeminente nas relações de emprego em economias capitalistas é a subordinação do trabalhador a maneiras moralmente corretas de dominação; e que o trabalhador desenvolve um vínculo com a organização, quando percebe a legitimidade da autoridade de seu empregador. Essa abordagem é considerada como a mais desprovida da conotação psicológica e afetiva associada ao termo comprometimento organizacional (BASTOS, 1993).

Na base instrumental, o comprometimento é descrito em função das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização. O indivíduo tende a manter linhas consistentes de atividade, logo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída. Trata-se de um mecanismo psicossocial no qual as consequências de ações prévias (recompensas e custos) impõem limites ou restringem ações futuras. Dessa forma, ao permanecer na organização, o indivíduo evita a perda ou a inutilização dos múltiplos investimentos que fez enquanto esteve vinculado a ela (BASTOS, 1993).

A base normativa baseia-se na premissa de que a cultura organizacional consiste em um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os membros da organização. Essas pressões normativas, internalizadas na cultura organizacional, predis põem o indivíduo a se comportar segundo padrões específicos e exercem uma influência estável e de longo prazo sobre o comportamento no trabalho. Como consequência, o indivíduo se comporta congruentemente com os objetivos e interesses da organização (BASTOS, 1993).

A base afetiva enfatiza o processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Com a integração do indivíduo na organização ele desenvolve um sentimento de lealdade, um desejo de permanecer e de se esforçar para contribuir com a evolução da mesma (BASTOS, 1993). Já, a base comportamental, tem como origem a Psicologia Social e pressupõe que o indivíduo busca manter a consistência entre os seus comportamentos e as suas atitudes. Em outras palavras, o comprometimento pode ser equiparado aos sentimentos de auto responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis (BASTOS, 1993).

Atualmente, três conceitos sobre o comportamento organizacional são utilizados mais frequentemente, com o objetivo de descrever a forma como as pessoas se comportam diante de determinadas situações, indicando o grau de atenção dedicado, bem como a lealdade, sentimentos e intenções; e, ainda, como valores opostos influenciam o grau de comprometimento do indivíduo, dificultando as suas ações. Para alguns autores, o comprometimento diz respeito a “algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa” (BASTOS *et. al.*, 1997, p. 97). Esses pesquisadores concordam que se deve conhecer como se forma o comprometimento para melhor desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa. Que, nesse processo, fatores como a autonomia, a responsabilidade, os desafios e a diversidade, além das oportunidades de interação social, são canais de desenvolvimento de vínculos com a organização, que interferem no nível de comprometimento organizacional. E, por último, que o comprometimento organizacional engloba variáveis organizacionais e de desempenho, as quais configuram modelos de relações de causa e efeito, que são determinantes para a obtenção de melhores resultados.

### **3 Procedimento metodológicos**

A metodologia empregada no estudo realizado é de natureza aplicada, com abordagem quali-quantitativa, objetivos descritivo-exploratórios e procedimentos bibliográficos.

Na coleta de dados foram entregues questionários a 130 servidores, buscando a identificação de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional. O procedimento de coleta se realizou com a devida autorização da instituição, bem como a divulgação dos resultados.

Os instrumentos de pesquisa aplicados fazem parte do conjunto de escalas psicométricas desenvolvidas por Bastos et al. (2008), que buscam mensurar o comprometimento organizacional. As três escalas psicométricas utilizadas são versões nacionais das três bases de comprometimento conceituadas por Meyer, Allen e Smith (1991).

Não houve necessidade de realizar pré-teste dos instrumentos, tarefa já realizada por Bastos e outros (2008), que comprovaram a sua eficácia. O Quadro 1 apresenta os elementos de cada componente do comprometimento abrangido na pesquisa.

Quadro 1 – Componentes de comprometimento abrangidos na pesquisa

Componentes ou Dimensões	Elementos Abordados
AFETIVO	Em relação à organização, o colaborador sente-se: confiante nela; desgostoso dela; empolgado com ela; fiel a ela; apegado a ela; orgulhoso dela; contente com ela; responsável por ela; distante dela; dedicado a ela; entusiasmado com ela; preocupado com ela; encantado com ela; desiludido com ela; envolvido com ela; fascinado por ela; interessado por ela ou animado com ela.
INSTRUMENTAL	Grau de concordância com as afirmações relacionadas a: dificuldade em ganhar um bom salário quanto ao atual; perder esforços para chegar onde está atualmente; perder estabilidade atual; conseguir o cargo atual; encontrar pessoas tão amigas quanto as que têm no emprego atual; perder a liberdade de realizar o trabalho; desperdiçar o tempo dedicado à organização; deixar para trás o que foi investido na organização; prejudicar a vida profissional; demora para ser tão respeitado em outra organização quanto é atualmente; deixar de receber os benefícios que a organização atual oferece; ter mais a perder do que ganhar com a demissão; perder o prestígio atual por ser empregado dessa organização; levar tempo para se acostumar a um novo trabalho; jogar fora todos os esforços para aprender as tarefas do cargo atual.
NORMATIVO	Grau de concordância do colaborador com as afirmações relacionadas a: continuar trabalhando na organização como forma de retribuir o que ela fez pelo servidor; obrigação de continuar trabalhando na empresa; sentimento de injustiça com a organização caso e pedisse demissão e fosse trabalhar em outra organização; organização precisa de seus serviços; sentimento de que seria desonesto de sua parte ir trabalhar em outra organização; a gratidão que o mantém ligado à organização; sentimento de que a organização já fez muito pelo servidor no passado.

Fonte: Adaptado de Campos et al. (2009).

A coleta de dados foi efetuada no mês de agosto de 2014, no próprio ambiente de trabalho dos servidores, mediante a distribuição de 130 questionários. Excetuando-se os que se encontravam em férias, licença especial, licença médica e atestados médicos, a participação efetiva foi de 63 Agentes Penitenciários e 13 outros servidores (Agentes Profissionais, Agentes de Execução e Agentes de Apoio). Os dados foram tratados e analisados de acordo com as orientações estabelecidas por Bastos et al. (2008).

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Dentre os agentes penitenciários respondentes da pesquisa, 64% trabalham na instituição há mais de 4 anos; e, 28%, há menos de 1 ano (Tabela 1).

Tabela 1 – Tempo de trabalho e formação dos agentes penitenciários

<b>Tempo</b>	<b>%</b>	<b>Formação</b>	<b>%</b>
Menos de 01 ano	28%	Ensino Médio	13%
De 01 a 02 anos	2%	Graduação incompleta	28%
De 02 a 03 anos	2%	Graduação	33%
De 03 a 04 anos	4%	Pós-graduação incompleta	15%
De 04 a 10 anos	63%	Pós-graduação	11%
Mais de 10 anos	1%	Outras	0%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Quanto ao grau de formação (escolarização), observa-se que 33% possuem graduação completa e 28% possuem graduação incompleta; e apenas 13% possuem apenas o ensino médio. Com relação ao tempo de trabalho dos demais servidores (agentes profissionais, técnicos de execução e agentes de apoio), verifica-se que 12 deles (92%) estão na instituição entre 4 e 10 anos. Quanto ao grau de formação dos demais servidores não agentes penitenciários, contata-se que 38% possuem pós-graduação completa; 31%, graduação completa; e, apenas 8%, o ensino médio.

A concentração expressiva de servidores com tempo de trabalho entre 4 e 10 anos, deve-se a não realização de concursos para contratação de novos servidores, principalmente de servidores de apoio técnico e profissional. Este cenário sobrecarrega o quadro de servidores existente, pois o quadro reduzido tem de providenciar na cobertura dos serviços não realizados por falta de pessoal.

#### 4.2 Comprometimento Afetivo – COA

Na interpretação dos resultados da aplicação da ECOA (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo), quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o servidor se sente afetivamente comprometido; valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do pesquisado; já, valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso com a organização (BASTOS et al., 2008).

No grupo dos agentes penitenciários, 4,5% apresentaram comprometimento afetivo forte; outros 37,3% indicaram indecisão; e os demais (58,2%) apontaram um grau fraco de comprometimento (Tabela 2).

Tabela 2 – Escala de comprometimento afetivo para os agentes penitenciários e demais servidores

<b>Agentes penitenciários</b>		<b>Demais servidores</b>	
<b>Grau de comprometimento</b>	<b>Qtde. = %</b>	<b>Grau de comprometimento</b>	<b>Qtde. = %</b>
Afetivo frágil (1 – 2,9)	39 = 58,2%	Afetivo frágil (1 – 2,9)	09 = 69,2%
Indeciso (3 – 3,9)	25 = 37,3%	Indeciso (3 – 3,9)	04 = 30,8%
Afetivo forte (4 – 5)	03 = 04,5%	Afetivo forte (4 – 5)	00 = 00,0%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Na análise dos demais servidores constata-se que nenhum deles apresenta um comprometimento afetivo forte, o que torna a instituição muito frágil neste quesito, uma vez que seus servidores não possuem comprometimento afetivo algum com a organização.

Os resultados apresentados pelos demais servidores são 11 pontos percentuais superiores ao grau de comprometimento afetivo frágil; e 6,5 pontos percentuais inferiores quanto à indecisão – quando comparados com os agentes penitenciários.

Tanto os agentes penitenciários quanto os demais servidores exibem de forma preocupante que o aspecto frágil está presente em ambas as categorias pesquisadas. Os indecisos também representam uma porcentagem significativa, 37,3% dos agentes penitenciários e 30,8% dos demais servidores.

Esses resultados traduzem um cenário preocupante para a organização, pois de acordo com Borges, Marques e Adorno (2006), o colaborador comprometido contribui para aumentar a qualidade dentro da organização, diminuir custos com desperdício, reduzir a rotatividade e o absenteísmo, além de implementar ações que propiciem ciclos de mudanças.

Soldi e Zanelli (2006) ressaltam que o comprometimento organizacional pode indicar a adesão e o envolvimento dos indivíduos com o ambiente de trabalho, o que pode ser refletido em última medida, na eficácia e eficiência individuais, bem como organizacionais.

Diante das evidências encontradas, as quais denotam a fragilidade do comprometimento de ambas as categorias, pode-se inferir que a instituição não tem sido eficiente e eficaz no desenvolvimento de suas atividades, neste caso, a detenção e ressocialização de detentos no sistema penitenciário.

#### 4.3 Comprometimento Instrumental – COI

A abordagem do comprometimento instrumental, por meio da Escala de Comprometimento Instrumental (ECOI), considera a porcentagem dos servidores que possuem certa concordância com as respectivas, ilustrando a situação hipotética das perdas que ocorreriam caso os mesmos abandonassem o trabalho na organização.

De acordo com Bastos et al. (2008, p. 57), a ECOI pode ser utilizada para avaliar as crenças do servidor quanto as perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização (Quadro 2). Já, para Bastos (1993), ao permanecer na organização, o indivíduo evita a perda ou a inutilização dos múltiplos investimentos que fez, enquanto esteve vinculado a ela.

Segundo Rowe e Bastos (2007), o comprometimento instrumental resulta do reconhecimento dos custos em deixar a organização, ou seja, de permanecer nela por necessidade.



Quadro 2 – Denominações e definições dos quatro componentes do comprometimento instrumental

DENOMINAÇÕES	DEFINIÇÕES
Perdas sociais no trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na organização, tempo dedicado e investimentos feitos na organização.
Perdas de retribuições organizacionais	Crenças de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela organização.
Perdas Profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra organização, perderia prestígio de ser empregado da organização, morosidade na adaptação com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Bastos et al. (2008).

Quanto às perdas sociais no trabalho, 58,2% dos agentes penitenciários indicaram que não as teriam ao deixar a organização; e, apenas 10,4%, apontaram que as teriam (Tabela 3).

Quanto às perdas referentes aos investimentos feitos na organização, 65,7% dos agentes penitenciários acreditam que não as teriam, caso resolvessem deixar a instituição.

No que se refere às perdas de retribuições organizacionais, 53,7% se declararam indecisos. No entanto, no caso das possíveis perdas profissionais, 74,6% dos agentes penitenciários disseram que não as teriam, em caso de exoneração de suas funções.

Tabela 3 – Comprometimento instrumental para os agentes penitenciários

Componentes	Não	Indecisos	Sim
Perdas sociais no trabalho	58,2%	31,3%	10,4%
Perdas de investimento feitos na organização	65,7%	23,9%	10,4%
Perdas de retribuições organizacionais	34,3%	53,7%	11,9%
Perdas Profissionais	74,6%	17,9%	07,5%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Na avaliação dos demais servidores (Tabela 4), 53,8% opinaram que não teriam perdas sociais se optassem por deixar a organização. Contudo, observa-se que o número de indecisos (46,2%) é maior do que o dos agentes penitenciários (31,3%).

Quanto às perdas referentes aos investimentos feitos à organização, 76,9% dos servidores apontaram que não as teriam. Considerando as perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais, 53,8% e 76,9%, respectivamente, apontaram que não as teriam.

Tabela 4 – Comprometimento instrumental para os demais servidores

Componentes	Não	Indecisos	Sim
Perdas sociais no trabalho	53,8%	46,2%	0%
Perdas de investimento feitos na organização	76,9%	23,1%	0%
Perdas de retribuições organizacionais	53,8%	15,4%	30,8%
Perdas Profissionais	76,9%	23,1%	0%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Considerando perdas profissionais como prejudicar a carreira, demorar a ser respeitado em outra instituição, perder o prestígio de ser servidor público, demorar a se acostumar com o novo trabalho e ter desperdiçado esforços empreendidos para a aprendizagem, mais de 70% dos agentes penitenciários e dos demais servidores acreditam que não as teriam.

Ao avaliar as perdas ao deixar uma organização, Maia e Bastos (2011) ressaltam que o servidor indica o grau de comprometimento instrumental que ele possui com a instituição. Sendo essas perdas consideráveis, o servidor pode permanecer com o vínculo, mesmo que insatisfeito, e sua insatisfação poderá se manifestar de alguma outra forma em sua permanência na organização.

Maia e Bastos (2011), ainda destacam que os servidores optam por externalizar o que lhes desagrada, aguardar por melhorias, transferir os problemas para a vida pessoal desenvolvendo vícios e doenças, e agir demonstrando o estado de insatisfação, desenvolvendo seu trabalho de maneira insatisfatória culminando em prejuízos para a instituição.

#### 4.4 Comprometimento Normativo – CON

O comprometimento normativo, pela Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON), examina as crenças dos colaboradores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização.

Tabela 5 – Resultados referentes aos componentes do comprometimento normativo

Agentes penitenciários		Demais servidores	
Obrigações e deveres com a instituição	Qtde. = %	Obrigações e deveres com a instituição	Qtde. = %
Não	55 = 82,1%	Não	12 = 92,3%
Indecisos	10 = 14,9%	Indecisos	01 = 07,7%
Sim	02 = 03,0%	Sim	00 = 00,0%

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Na Tabela 5 verifica-se que 82,1% dos agentes e 92,3% dos demais servidores indicaram não ter deveres e obrigações morais com a instituição; 14,9% dos agentes penitenciários e 7,7% dos demais servidores revelaram-se indecisos; e, apenas 3%, dos agentes penitenciários e nenhum outro servidor reconheceu ter comprometimento com a instituição penitenciária.

De acordo com Medeiros e outros (2003), os trabalhadores que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização apresentam predisposição em adotar comportamentos que contribuem para o bom funcionamento da instituição.

O tipo de comprometimento identificado no presente estudo, pode comprometer o desenvolvimento das atividades na organização. Segundo Bastos (1993), indivíduos comprometidos em termos normativos não se comportam para obter benefícios pessoais, mas por que acreditam que seja certo e moral assim proceder.

Nessas condições, pode-se inferir que os servidores pesquisados não apresentam níveis de comprometimento satisfatório com a instituição, pois não possuem laços afetivos, não percebem terem perdas profissionais, bem como não se veem com obrigações morais e de gratidão com a organização.

Esses resultados, em confronto com os encontrados por outros pesquisadores ensejam concluir que os servidores pesquisados estão tendo desempenho negativo em suas atividades laborais, o qual pode estar comprometendo o desenvolvimento das atividades na instituição penitenciária, conforme aqui avaliado.

## **5 Considerações finais**

No campo do comportamento organizacional, o comprometimento organizacional está associado com os valores da organização e os valores das pessoas que as compõem. Desenvolver e manter profissionais comprometidos, sempre em busca de seu crescimento pessoal, sem permanecer em zonas de conforto, que sejam criativos e dispostos a novos desafios, é um diferencial dentro das organizações contemporâneas.

Diante desse contexto, este estudo analisou os vínculos de comprometimento organizacional dos servidores da Penitenciária Estadual de Francisco Beltrão/PR, com enfoque nos componentes afetivo, instrumental e normativo desenvolvidos por Meyer e Allen (1991).

Os resultados demonstraram significativa fragilidade quanto ao componente afetivo, sinalizando que a instituição reavalie as políticas de gestão com vistas ao melhoramento desse aspecto. Algumas recomendações de especialistas orientam que as políticas de gestão devem proporcionar um tratamento justo e respeitador; que a liderança transmita confiança; que o ambiente de trabalho seja focado na qualidade de vida com valores mais humanizados e comportamentos socialmente responsáveis – fatores que são catalisadores para o progresso do comprometimento afetivo dos servidores.

Na análise das perdas que os servidores teriam ao deixarem a instituição, tanto os agentes penitenciários quanto os demais servidores indicaram, em sua maior parte, que não teriam perdas sociais ou perdas profissionais. Isso, em se tratando de uma instituição com objetivos de ressocialização de indivíduos reclusos de liberdade, é preocupante, pois evidencia um fraco comprometimento dos servidores para com o alcance da sua missão institucional.

Quanto ao sentimento de terem obrigações e deveres morais com a organização, o estudo apurou que a maioria dos pesquisados não tem esse sentimento. Isso enfraquece seriamente a sua habilitação para aplicar a ressocialização, se eles próprios estão desmotivados com suas funções.

À vista disso, os resultados obtidos revelam fraco comprometimento nas três dimensões pesquisadas, requerendo a intervenção dos gestores no sentido de rever o desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão de pessoas, de forma a melhorar não apenas no tocante ao servidor, mas também no que se refere à instituição.

A identificação e análise dos componentes do comprometimento organizacional, no contexto das instituições públicas, pode ilustrar a eficácia e a eficiência da realização do trabalho, principalmente em se tratando de Unidades Penais, nas quais o trabalho é insalubre, de alta periculosidade e provocador de expressiva pressão psicológica diária. Cabe ressaltar que um grau elevado de comprometimento não garante o sucesso da organização, porém pressupõe-se que um grau significativo de comprometimento dos indivíduos com a organização poderá contribuir para que uma organização alcance seus objetivos, no caso em estudo, o principal objetivo é a função social que se dá por meio da ressocialização dos detentos.

Espera-se que os resultados deste estudo sejam úteis para a definição de medidas e ações indutoras do comprometimento organizacional e para a realização de novas pesquisas afins. Sugere-se para futuras pesquisas a ampliação do estudo em outras unidades penais do Estado, incluindo estudos longitudinais, buscando uma ampla análise sobre o comprometimento organizacional em instituições públicas que compõem o sistema penitenciário paranaense.

## Referências

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

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano do trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 1, n. 2, maio/ago. 1997, p. 97-120.

BASTOS, A. V. B et al. **Comprometimento organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. et al. Medidas de comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. São Paulo: Bookman, 2008.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **RPA Brasil**, Maringá, v. 2, p. 59-72, 2006.

CAMPOS, J. G. F. et al. Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 9-26, abr./jun. 2009.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1998.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FOGUEL, S. S. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

MAIA, L. G.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento calculativo e retaliação: visão integrada dos conceitos em uma organização pública. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 390-405, 2011.

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

MEYER, J. P.; Commitment is the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, Greenwich, v. 11, p. 299-326, Autumn, 2001.

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

OLIVEIRA, M. A. P. S. **Comprometimento organizacional e com a carreira**: influência sobre a produção científica de pesquisadores brasileiros. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

RIBEIRO, J. A. **Comprometimento organizacional e percepção de justiça**: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. 2008. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ROWE, D.; BASTOS, A. Organização e/ou carreira? Comparando docentes de IESS públicas e privadas quanto à estrutura de seus vínculos de comprometimento no trabalho. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 344 p.

SOLDI, R. M.; ZANELLI, J. C. Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos: um estudo comparativo em uma empresa de telefonia. ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.