

Comprometimento Organizacional dos Servidores do Poder Judiciário: Um Estudo em um Tribunal de Justiça Estadual Brasileiro

Prestação e gestão do trabalho no setor da justiça e nos tribunais: trabalho, teletrabalho, imediação e distância na prestação judicial e do sistema de justiça.

Tallyson Bruno Martins Costa (UnP)
Leandro Trigueiro Fernandes (UnP/UFRN)
Lucas dos Santos Costa (FEA-USP)
Marcelo Victor Alves Bila Queiroz (UnP)

RESUMO

O comprometimento organizacional figura entre um dos construtos mais intensamente investigados ao longo das últimas décadas nos estudos sobre Comportamento Organizacional. Essa tradição de pesquisa reflete o entendimento de que funcionários comprometidos com o trabalho contribuem para a melhoria na qualidade e eficiência do serviço, na satisfação do público-alvo e na redução dos custos administrativos. A temática permanece atual devido à grande preocupação, tanto no meio acadêmico, quanto no empresarial, de conseguir selecionar e manter indivíduos competentes, dedicados, engajados e envolvidos com os problemas da organização. Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar o comprometimento organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte e se caracteriza como um estudo de caso de natureza quantitativa e descritiva. Os dados foram coletados por meio do instrumento EBACO-R e o estudo utilizou uma amostra aleatória simples, constituída por 918 observações, aplicada com os servidores das 65 comarcas do estado do Rio Grande do Norte. Para analisar os dados, foram adotadas as técnicas de estatística descritiva, com base nos critérios do modelo adotado, e análise de correlação de Pearson. Os resultados apontam para um comprometimento baixo em todas as bases da EBACO-R e que as variáveis como produtividade, idade, tempo de serviço, vínculo e faixa salarial se relacionam de forma estatisticamente significativa com o comprometimento organizacional. A pesquisa permitiu compreender como os servidores do Tribunal se engajam no trabalho e quais as variáveis demográficas e ocupacionais estabelecem influência com o comprometimento.

Palavras-Chave: Comprometimento Organizacional; EBACO; Poder Judiciário.

Introdução

O contexto da administração pública está cada vez mais presente nas discussões que envolvem os temas de gestão de pessoas, estratégia e comportamento organizacional. Essa tendência reflete a busca da gestão pública pela crescente qualidade de bens e serviços, assim

como pela eficiência e transparência no uso de recursos públicos. O alcance desses objetivos demanda às organizações atenção especial ao papel das pessoas em seu contexto, especialmente para o desafio de promover o envolvimento e comprometimento do trabalhador (Pinho et al., 2020).

Essas discussões nascem dos processos de mudanças decorrentes das transformações nos cenários econômico, político e social, ocorridas a partir da segunda metade do século passado em âmbito mundial. O cenário provocou diversas consequências para o mundo das organizações e do trabalho, especialmente relacionadas à intensa competitividade, globalização, desenvolvimento tecnológico e a busca contínua por inovação de processos e produtos (Dutra, 2013).

Desse contexto de intensas mudanças, surgem aquelas que afetaram a forma como as pessoas percebem, interagem e se relacionam com o trabalho, evoluindo de uma perspectiva de fragmentação e programação da força de trabalho, para o encontro do ser social que desenvolve um trabalho intelectual e combina o desenvolvimento organizacional atrelado ao pessoal e profissional (Oliveira, 2015).

Assim, o entendimento de que as pessoas ocupam cada vez mais o principal papel para o funcionamento e resultado das organizações é um consenso nas pesquisas da área. Nessa perspectiva, Davenport (2000, p. 10) assegura que as organizações "não poderiam sobreviver, nem muito menos prosperar, sem elas". Nesse contexto, torna-se imprescindível estudar um dos mais importantes aspectos responsáveis pelo envolvimento do indivíduo com a organização: o comprometimento organizacional.

No caso das instituições públicas, o estudo de comprometimento torna-se ainda mais relevante, visto que pela estabilidade da carreira, comum no serviço público, a relação indivíduo-organização tende a ser mais duradoura e a incorrer na acomodação do servidor, implicando em um maior desafio para manutenção e elevação dos níveis de comprometimento, o que, segundo Borges-Andrade (1994) e Botelho e Paiva (2011), é necessário para alcançar maior responsividade, produtividade, credibilidade e sustentabilidade.

O Poder Judiciário é partícipe desse contexto, não apenas por prestar um tipo de serviço público, mas pelo fato de nos últimos anos empreender ações, lideradas pelo Conselho Nacional de Justiça [CNJ], que visam o aperfeiçoamento da prestação jurisdicional, com ênfase na melhoria da produtividade. No entanto, segundo a série histórica do Relatório Justiça em Números, do próprio CNJ (2020), ainda é alto o grau de litigiosidade no Brasil, apesar dos esforços traduzidos nas políticas públicas de metas de nivelamento.

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte - TJRN, unidade de análise desta pesquisa, passou nos últimos anos por mudanças estruturais, que podem ter colaborado para o insatisfatório resultado de ser um dos tribunais de menor produtividade do país, de acordo com o Relatório Justiça em Números de 2016 (CNJ, 2016). O resultado supracitado, suscitou na necessidade de entender como se comprometem os servidores do TJRN, sendo essa uma das medidas iniciais para buscar a elevação dos índices de produtividade. Além disso, segundo Bastos e Borges-Andrade (2002), o comprometimento do empregado é importante para o sucesso da reestruturação organizacional, permitindo-a ser mais flexível e menos hierárquica, com a finalidade de oferecer produtos inovadores e de qualidade ao cidadão.

Assim, para alcançar o objetivo definido, este estudo adotou a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO, modelo criado por Medeiros (2003) e revalidado por Trigueiro-Fernandes et al. (2016), como o modelo de diagnóstico e análise do envolvimento das pessoas com a instituição.

Após esta seção introdutória, o estudo possui outras quatro seções subsequentes, a primeira delas traz as principais conceituações presentes na literatura sobre o comprometimento organizacional. A seguinte seção explicita os procedimentos metodológicos que guiaram a execução da pesquisa. A penúltima parte é construída com base nas análises e discussões dos resultados. E, por fim, na última seção são apresentadas as conclusões do estudo.

Referencial Teórico

O conhecimento etimológico do comprometimento organizacional vem sendo desenvolvido há décadas, entretanto, em cerne, ele permanece com significância relacionado ao vínculo existente entre o indivíduo e a organização. Conforme caracterizam Mowday, Steers e Porter (1979, p. 226), o comprometimento organizacional é “a soma da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica”, ou ainda de acordo com Klein, Molloy e Cooper (2009, p. 40) “é uma força interna que vincula um indivíduo a um objeto (social ou não social) e/ou a um curso de ação de relevância para esse objeto”.

As contribuições de Medeiros e Enders (1998), reforçam esse entendimento quando apontam o comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação a sua organização. Para esses autores, o comprometimento acontece na presença de forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, assim como na disposição para exercer um esforço considerável em benefício dela e um forte desejo de se manter como seu membro.

Apesar dos avanços encontrados enquanto objeto de estudo, desde as primeiras contribuições são apontadas dificuldades no desenvolvimento do comprometimento organizacional enquanto constructo, sejam elas de natureza conceitual, provenientes das múltiplas interpretações do comprometimento, ou de natureza empírica, devido aos problemas de validade e precisão dos modelos utilizados, o que acabou por inviabilizar consensos a respeito do tema (Medeiros et al., 2003; Rodrigues & Bastos, 2010; Trigueiro-Fernandes, 2019).

Na atualidade, a pesquisa sobre comprometimento organizacional assume uma postura multidimensional, entretanto, os estudos mais longínquos não consideravam que as pessoas poderiam se envolver com a organização de diferentes formas concomitantemente. Assim, alguns pesquisadores começaram a observar a composição de um organismo maior que faz parte de um conjunto de elementos presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização, em detrimento de estarem restritos a tipos isolados de comprometimento, passando essa ser a abordagem dominante (Clugston, 2000; Medeiros, 2003; Cohen, 2007; Meyer, 2009; Klein, Molloy et al., 2011; Mowday et al., 1982).

Entre os diversos modelos multidimensionais existentes, o trabalho desenvolvido por Meyer e Allen (1991), por possuir validação em diversas culturas, é o instrumento com maior aceitação pela comunidade internacional. Esse modelo, denominado de conceituação de três componentes, fruto dos trabalhos desenvolvidos pelos autores em 1984, 1990 e 1991, buscou a integração do modelo afetivo, de Mowday, Steers e Porter (1979), do instrumental, de Becker (1960) e do normativo, de Wiener (1982), além da operacionalização das teorias existentes do comprometimento organizacional (Medeiros et al., 2003). Assim, essencialmente, o instrumento de Meyer e Allen (1991), é composto por três dimensões: afetiva, normativa e instrumental.

Contudo, ao ser testado no Brasil por Medeiros (1997) e Bandeira (1999), os índices encontrados foram de moderada consistência interna e baixo percentual de variância explicada.

Baseado nessa lacuna, Medeiros (2003) desenvolveu o modelo de Escala de Bases do Comprometimento Organizacional - EBACO, responsável por mensurar o nível de comprometimento organizacional adaptado às características da cultura brasileira. Medeiros (2003), também aponta que uma das principais motivações para a construção da EBACO foi a de validar a relação do comprometimento com o desempenho organizacional, buscando cumprir “uma grande demanda na literatura de comprovar empiricamente que o comprometimento organizacional leva as empresas a possuírem melhor desempenho” (Medeiros, 2003).

Dessa forma, o modelo original de Medeiros (2003) ressaltou a importância de instrumentos padronizados para mensuração do comprometimento e confirmou os apontamentos do próprio autor, em estudos anteriores, sobre a possibilidade de existirem outras dimensões latentes do comprometimento organizacional (Medeiros & Enders, 1998), uma vez que ao propor uma síntese dos modelos Meyer e Allen (1991) e O'Reilly e Chatman (1986), o autor evidenciou uma nova dimensão do comprometimento, denominada de Afiliativa, e atribuiu aos enfoques normativo e instrumental bases distintas.

Assim, ao invés de três dimensões, a EBACO possui sete componentes, três de caráter instrumental: *escassez alternativas, falta de recompensas e oportunidades e linha consistente de atividade*; dois de caráter normativo: *obrigação em permanecer e obrigação pelo desempenho*; um *afetivo*; e, um *afiliativo*.

Desde sua concepção por Medeiros (2003), a EBACO foi amplamente usada nos estudos do Comprometimento Organizacional em âmbito nacional, no entanto, apesar de sua vasta utilização, o modelo original não comprovou sua validade convergente entre as dimensões latentes do comprometimento e sua aplicação está, em geral, relacionada a mensuração e avaliação do comprometimento.

Do ponto de vista metodológico Trigueiro-Fernandes et al. (2019) esclarecem que as bases “obrigação pelo desempenho” e “falta de recompensas e oportunidades” apresentaram menores índices de ajustes psicométricos dentro do seu respectivo enfoque, tanto no modelo original de Medeiros (2003) quanto em seu estudo confirmatório. Sob o aspecto teórico, Trigueiro-Fernandes et al. (2019) destacam a relevância das discussões acerca da necessidade de simplificação dos modelos e, consequentemente, das escalas de mensuração.

Assim o comprometimento organizacional estaria limitado aos elementos constituintes da sua essência, evitando o “esticamento” do seu conceito, como abordado nos trabalhos de Rodrigues e Bastos (2010), Balsan et al. (2015), Menezes et al. (2016). Esse esticamento é fruto de dimensões incluídas, a partir de inúmeros estudos em contextos específicos, que acabaram por contribuir para o crescimento amorfo do conceito, ou seja, sem forma ou definição clara de sua natureza, o que acaba por ameaçar sua generalização (Rodrigues & Bastos, 2010).

Pensando nesses aspectos, Trigueiro-Fernandes et al. (2016) inovaram ao propor uma versão revalidada da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional, denominada EBACO-R, formulada a partir da exclusão das bases *obrigação pelo desempenho e falta de recompensas e oportunidades*, devido às limitações quanto aos ajustes psicométricos originais. Essa nova configuração com apenas cinco dimensões, é o modelo adotado na presente pesquisa, cuja definição de cada uma das bases está presente no Quadro 1, a seguir:

Bases do Comprometimento Organizacional		Fundamentação Teórica
Afetivo	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	Mowday, Porter, & Steers (1982); Kelman (1958); Goudner (1960); Sá & Lemoine (1998).
Afiliativo	Crença de que se é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	Kelman (1958); Gouldner (1960); Becker (1992); Mowday, Porter, & Steers (1982); Medeiros & Enders (1999).
Obrigação em permanecer (Normativo)	Crença de que se tem a obrigação de permanecer; de que não seria certo deixar; e de que se tem uma obrigação.	Meyer & Allen (1991); Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich (1993).
Linha consistente de atividade (Instrumental)	Crença de que se deve observar certas condutas e regras da organização tendo em vista o objetivo de nela permanecer.	Becker (1960); Hrebiniak & Alutto (1972); McGee & Ford (1987).
Escassez de alternativas (Instrumental)	Crença de que existem poucas alternativas de trabalho fora da organização.	Meyer & Allen (1991); McGee & Ford (1987).

Quadro 1: Fundamentação Teórica da EBACO-R.

Fonte: Elaborado com base em Medeiros (2003).

O desenvolvimento de uma pesquisa sobre o comprometimento organizacional, no âmbito dos mais diversos contextos e culturas organizacionais, é considerado essencial para uma adequada compreensão do como as pessoas percebem e interagem com as organizações. Essa perspectiva é corroborada por Bastos (1994), quando pontua que as organizações não conseguem existir sem as pessoas e, essas últimas, precisam permanecer satisfeitas em seu ambiente de trabalho para que possam apresentar um desempenho satisfatório.

Em organizações públicas, como no Poder Judiciário, contexto abordado nesse trabalho, o estudo de comprometimento torna-se ainda mais relevante pois, se por um lado, as especificidades presentes nas relações indivíduo-organização implica em um maior desafio para manutenção e elevação dos níveis de comprometimento, por outro observa-se que funcionários comprometidos contribuem para a melhoria na qualidade e eficiência do serviço, na satisfação da população e na redução dos custos administrativos (Borges-Andrade, 1994).

Ter entendimento conceitual das bases do comprometimento, estudadas neste trabalho,   então fundamental para compreender a relação do tema com seus consequentes no âmbito das organizações públicas. Borges-Andrade (1994) e Botelho e Paiva (2011) elencam o desempenho, a orientação para o serviço público, bem como, o absenteísmo e os atrasos no trabalho como fatores que são determinados pelo comprometimento. Logo, para que o TJRN possa alavancar sua atuação institucional necessita compreender a forma com a qual seus servidores se engajam no trabalho, assim como interpelado no trabalho de Botelho e Paiva

(2011) que descreveram a configuração de comprometimento organizacional no Poder Judiciário Mineiro.

Com o propósito acima descrito, recentemente, as publicações voltadas à administração pública tem trazido uma abordagem conjunta com a grande área de gestão de pessoas como, por exemplo, o trabalho de Balsan et al. (2016) que abordaram treinamento e entrincheiramento em servidores de uma universidade pública, a pesquisa de Oliveira et al. (2014) que seguem a mesma linha ao associar comprometimento organizacional e regime de remuneração em uma carreira pública de auditoria fiscal, nessa mesma linha de tendência Reis (2016) também associa competências individuais ao comprometimento organizacional e, Flauzino e Borges-Andrade (2008) que associam o comprometimento ao alcance da missão.

Metodologia

O presente trabalho tem por objetivo analisar o comprometimento organizacional dos servidores do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte e se caracteriza como um estudo de caso de natureza quantitativa e descritiva (Marconi & Lakatos, 2003; Vergara, 1998; Triviños, 1987). Os dados foram coletados por meio do instrumento do modelo EBACO-R criado por Medeiros (2003) e revalidado por Trigueiro-Fernandes et al. (2016), composto por 20 variáveis distribuídas em 5 bases e mensuradas em escala Likert de seis pontos.

O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte, objeto de análise, tem 65 comarcas (1º grau), nas quais estão lotados, aproximadamente, 1.650 servidores. Participaram da pesquisa 918 servidores do TJRN, durante os meses de fevereiro a junho de 2016.

Os dados foram analisados por meio das técnicas de estatística descritiva e análise de correlação de Pearson. A primeira técnica foi utilizada com o objetivo de evidenciar os índices de comprometimento organizacional, enquanto a segunda para correlacionar as cinco bases do comprometimento com variáveis demográficas e ocupacionais.

Para que os cálculos dos indicadores de comprometimento pudessem ser computados, o processo foi realizado em três passos. O primeiro deles, consiste na apuração individual das médias (*x-barra*) das variáveis, o segundo é a formação dos escores que são obtidos pela multiplicação entre os pesos oriundos das cargas fatoriais descritas por Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes (2008) e as médias do passo anteriores, e, logo mais, os valores dos escores de mesma base (Quadro 1) são somados para representar aquele constructo. Os quais são classificados como baixo comprometimento, comprometimento abaixo da média, comprometimento acima da média ou alto comprometimento (Bastos et al., 2008, pp. 66-68).

Para que a análise de correlação pudesse ser realizada, foi necessário calcular os indicadores de cada uma das bases do comprometimento para cada respondente. Nesse sentido, o mesmo processo tratado no parágrafo anterior foi realizado, sendo que ao invés de calcular a média das respostas, adotou-se o próprio valor indicado pelo servidor ao dar a resposta. A análise de correlação, que é o método responsável por medir associações lineares entre variáveis, foi realizado com base no software *IBM SPSS® v22* (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005).

Análise e Discussão dos Resultados

Nesta parte, discutiremos os principais resultados encontrados com a aplicação das técnicas de estatística descritiva e análise de correlação para identificar como os servidores do poder judiciário, em estudo, se comprometem com a organização.

A análise do perfil demográfico e ocupacional apontou que 48,4% dos servidores participantes da pesquisa são do gênero masculino e 51,6% do feminino, com uma média de idade de 38 anos (variando entre 18 e 68 anos), sendo que 78,4% têm mais de 30 anos. O tempo médio de serviço no TJRN é de 10 anos (tempo mínimo 2 meses e máximo 38 anos), com um percentual de 63% dos servidores com mais de 8 anos de trabalho. Dos entrevistados, 53,3% são do quadro efetivo, 23% são requisitados de outras organizações, 11,9% são comissionados, 11,1% são estagiários e 0,8% são terceirizados. Quanto à escolaridade, 68,4% possuem, no mínimo, graduação e os demais ou estão cursando uma graduação (17,7%) ou possuem apenas nível médio (13,8%). Também foi verificada a faixa salarial, evidenciando que 62,5% dos respondentes ganham acima de R\$ 4.000,00, sendo que 36,9% (da amostra) recebem entre R\$ 8.000,00 e R\$ 16.000,00, indicando o bom nível de remuneração se comparado com outros setores.

No primeiro momento foi analisado o comportamento individual das bases do modelo EBACO-R com o intuito de identificar o grau de comprometimento dos servidores do TJRN. Na dimensão *Afetiva*, bem desenvolvida pelos trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982), que tem em seu cerne preocupações que envolvem a crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da organização, foi verificado um nível de comprometimento abaixo da média com índice equivalente a 11,12. A base *Obrigações em Permanecer*, firmada na crença moral de que não seria certo deixar a organização (Meyer & Allen, 1991), apresentou um escore de 9,49, o que caracteriza um baixo comprometimento. Em concordância com os itens anteriores, na base *afiliativa*, que avalia o reconhecimento pelos colegas como membro do grupo e da organização (Medeiros & Enders, 1999), os servidores da instituição também apresentaram baixo comprometimento. A literatura indica que essas três bases devem apresentar altos índices, pois elas colaboram com o desempenho organizacional. Nesse sentido, o resultado encontrado pode explicar a classificação do TJRN como um dos menos produtivos do país.

Os dois últimos construtos a serem analisados, *Linha Consistente de Atividades* e *Escassez de Alternativas*, devem possuir baixa pontuação para que assumam uma denotação de caráter positivo, visto que os estudos apontam que eles influenciam negativamente o desempenho, no primeiro deles, relativo a manutenção da conduta exigida pela organização, os servidores tem o comprometimento mensurado como abaixo da média, já o índice do segundo, baseado na crença de conservação do emprego por falta de alternativas, classifica os servidores do TJRN com baixo comprometimento nessa dimensão (Bastos et al., 2008).

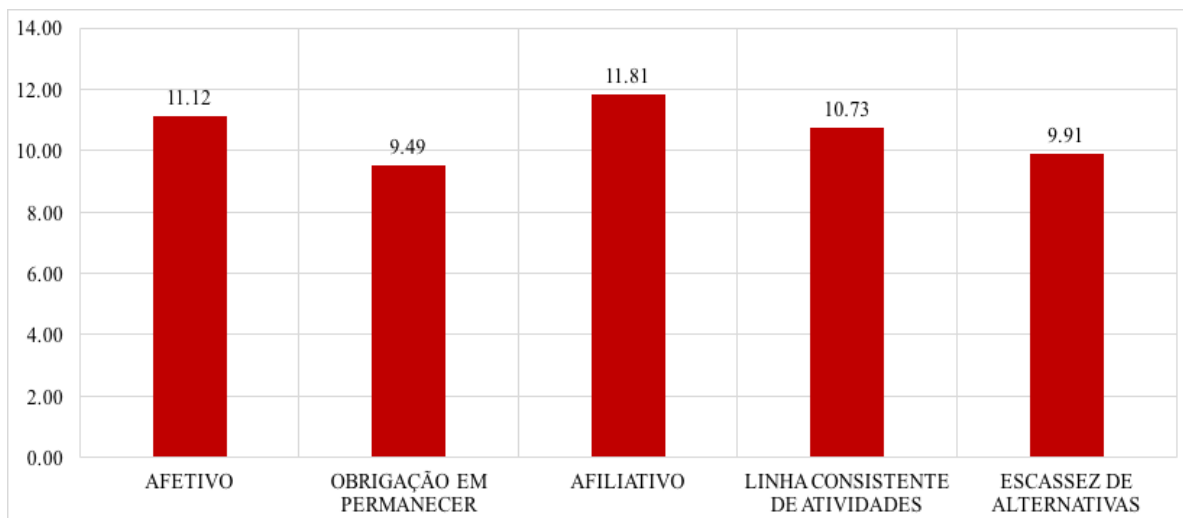


Figura 1: Níveis de comprometimento dos servidores do TJRN, segundo escala EBACO-R
Fonte: Dados de Pesquisa.

Nesta segunda parte da análise, adotou-se a técnica de correlação de Pearson com objetivo de associar o comprometimento organizacional com variáveis demográficas e ocupacionais, de modo que fosse possível entender como os servidores se comprometem. Para tanto, cinco variáveis apresentaram correlação, estatisticamente significativa, com pelo menos uma das bases da EBACO: *produtividade*, *idade*, *tempo de serviço*, *vínculo empregatício* e *faixa salarial*. Na tabela 1 é possível observar os valores dos coeficientes, os quais apesar de apresentarem valores baixos, evidenciaram significância estatística a 1% e 5% de probabilidade, logo tais correlações não devem ser desprezadas.

Variáveis Demográficas	Afetiva	Obrigação em permanecer	Afiliativa	Linha consistente de atividades	Escassez de alternativas
Produtividade	-,062**	-	-	-	,077**
Idade	,103***	,094***	,087**	,099***	-
Tempo de serviço	-,076**	-,069**	-	-	,077**
Vínculo	,293***	,269***	,215***	,184***	-
Faixa salarial	-	-	-	,076**	-

Tabela 1 - Correlação das bases do comprometimento (EBACO) com variáveis demográficas e ocupacionais

Fonte: Dados de Pesquisa.

*** Significância estatística a 1% de probabilidade

** Significância estatística a 5% de probabilidade

Quanto a variável *produtividade*, que mensura a quantidade média de processos que um servidor desenvolve por ano na sua unidade judiciária, percebe-se que apresentou correlação significativa (nível 5%), mesmo que de baixa magnitude, com as bases afetiva e escassez de alternativas. O que chamou atenção nessas relações é o fato de apresentarem resultados opostos ao que é tratado na literatura. Para tanto, verifica-se uma certa tendência de os servidores que apresentaram os maiores índices de comprometimento afetivo produziram menos que os demais, ou os que mais produziram tinham uma afetividade um tanto menor. Já com escassez

de alternativa, que é uma base instrumental, percebe-se que aqueles que tiveram um certo desempenho melhor também tiveram níveis mais altos nesse tipo de comprometimento, ou ainda, quando a produtividade era menor os índices nessa base reduziam-se no mesmo sentido. O contexto situacional do TJRN explica esse resultado conflitante com a literatura, pois, nos dois últimos anos, os servidores foram submetidos à diversas mudanças, que inclusive culminou com deflagração de uma greve.

A *idade* assim como o *vínculo* foram as variáveis que se correlacionaram com o maior número de bases do comprometimento organizacional, apenas não apresentaram uma associação significativa com a base escassez de alternativas. Assim, pode-se dizer que os servidores mais velhos apresentaram, em algum nível, maiores índices de comprometimento, da mesma forma que os mais jovens, no geral, possuem índices menores de envolvimento com a organização. No que tange o vínculo, percebeu-se que os servidores efetivos com algum comissionamento ou gratificação são menos comprometidos que os que são puramente comissionados ou requisitados de outras instituições. O contexto mostra que os servidores com comissão foram os mais afetados com as mudanças supracitadas, pois tiveram os valores de comissão e gratificação reduzidos em quase 50%, isso, portanto, explica o motivo das pessoas que não possuem vínculo efetivo no TJRN serem mais comprometidas que os que detêm cargo de carreira.

Os coeficientes de correlação apresentados entre o *tempo de serviço* e os cinco tipos de comprometimento, também é explicado pelo contexto o qual os servidores estavam inseridos nos últimos dois anos. Os resultados apontam uma associação de sentido inverso do tempo com as bases afetiva e obrigação em permanecer, ou seja, em um certo grau, as pessoas que estão a mais tempo na organização apresentaram níveis mais baixos de envolvimento afetivo e normativo, enquanto demonstraram níveis mais elevados na base instrumental escassez de alternativas. É possível inferir também que, de alguma forma, as pessoas com menos tempo de trabalho no TJRN tiveram seus índices de comprometimento (afetivo e obrigação em permanecer) um pouco mais elevados, enquanto o engajamento por falta de alternativas foi menor.

A última variável, *faixa salarial*, apresentou uma relação estatisticamente significativa com a base linha consistente de atividades. O que é totalmente esperado visto que essa base avalia o "ajuste de conduta" das pessoas para não perderem seu trabalho, no caso específico em análise, pode-se entender para não perder comissões, gratificações, ou o próprio cargo em comissão. De acordo com a correlação, observa-se uma certa tendência de as pessoas que recebem as maiores remunerações terem índices mais elevados de comprometimento.

Por fim, pode-se dizer que as mudanças ocorridas no ambiente organizacional afetaram o nível de comprometimento dos servidores do judiciário do Rio Grande do Norte, implicando na redução dos níveis de desempenho, como mostram os dados do relatório justiça em números de 2016. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de ações que estimulem a recuperação do interesse e engajamento dos servidores pela organização, principalmente para os servidores efetivos mais jovens que possuem algum tipo de função gratificada.

Conclusões

O comprometimento organizacional é um importante fator que impacta no desempenho organizacional e, por esse motivo, estudá-lo torna-se requisito estratégico para as organizações que pretendem melhorar suas performances. Nessa perspectiva foi desenvolvida a presente pesquisa, que objetivou compreender como os servidores do TJRN se comprometem, haja vista

que o nível de produtividade desse Tribunal diminuiu nos últimos dois anos, levando-o para o grau de um dos que possuem a menor eficiência em todo o país. O contexto de mudanças pelas quais as pessoas foram submetidas explica os índices e formas de comprometimento encontradas no estudo.

Em linhas gerais, em decorrência da contingência supra apresentada, os servidores do Tribunal apresentaram baixos índices de comprometimento nas cinco bases da EBACO-R (afetiva, obrigação em permanecer, afiliativa, linha consistente de atividades e escassez de alternativas), corroborando com a literatura de que o baixo engajamento das pessoas nas bases afetiva, normativa e afiliativa implica na redução da performance. Quanto as bases instrumentais, os servidores apresentaram os níveis recomendados pela literatura. Logo, o foco de atenção deve ser na busca de melhorar o sentimento de pertencimento e de identificação com os valores institucionais, para que, desse modo, os servidores contribuam na elevação da produtividade do TJRN.

A pesquisa constatou, ainda, que as variáveis de produtividade, idade, tempo de serviço, vínculo e faixa salarial apresentaram correlações estatisticamente significantes com, no mínimo, uma base do comprometimento organizacional. A idade e o vínculo foram as que apresentaram o maior número de correlações, apenas não se relacionou com a base escassez de alternativas. Os resultados indicam que, em certo grau, os servidores mais velhos têm maiores níveis de comprometimento, enquanto os efetivos que recebem gratificação ou comissão demonstraram uma tendência de menor comprometimento. A correlação com a produtividade evidenciou um resultado oposto ao tratado pela literatura, já que os que são mais comprometidos afetivamente denotaram uma tendência de menores índices de produtividade, enquanto as pessoas com maior envolvimento instrumental foram mais produtivas. Essas evidências também podem ser explicadas pela mudança ocorrida no ambiente interno do TJRN.

Os resultados relatados permitiram compreender como os servidores do Tribunal se engajam no trabalho e quais as variáveis demográficas e ocupacionais estabelecem algum tipo de influência com o comprometimento, nesse sentido é importante que estudos futuros verifiquem se essas variáveis também apresentam correlações significantes em outras realidades. O contexto em que os servidores estavam inseridos no período da pesquisa, ao mesmo tempo que colaborou para entender algumas relações, também pode ser considerado uma limitação do estudo. Para tanto, é relevante a replicação do estudo em um novo momento, de maior estabilidade organizacional, para que os resultados sejam comparados, possibilitando novas análises e compreensões.

Referências

- Balsan, L. A. G., Lopes, L. F. D., Alves, J. N., Vizzotto, F. B., & Costa, V. M. F. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(1), 143-164.
- Balsan, L. A. G., Bastos, A. V. B., Fossá, M. I. T., Lima, M. P., Lopes, L. F. D., & Costa, V. M. F. Comprometimento e entrenchamento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. *Revista de Administração da UFSM*, 8(2), 235-248.

- Bandeira, M. L. (1999). Investigando o impacto das políticas de recursos humanos no comprometimento organizacional em uma empresa de serviços do setor público (Dissertação de Mestrado). CEPEAD/UFMG.
- Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. (Tese de doutorado, Universidade de Brasília).
- Bastos, A. V. B., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), p. 31-41, EAESP/ FGV, São Paulo.
- Bastos, A., Siqueira, M., Medeiros, C., & Menezes, I. (2008). Comprometimento Organizacional. In *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, 2(1), 49-61.
- Botelho, R. D., & Paiva, K. C. D. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283.
- Clugston, M. (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of organizational behavior*, 477-486.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Conselho Nacional de Justiça. (2020). *Justiça em Números 2020: ano-base 2019*. Brasília.
- Conselho Nacional de Justiça. (2016). *Justiça em Números 2016: ano-base 2015*. Brasília.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital humano*. NBL Editora.
- Dutra, J. S. (2013). *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*, 4, ed. São Paulo: Atlas.
- Flauzino, D. P., & Borges-Andrade. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42(2).
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: construct definitions and theoretical representations of workplace commitments. In T. E. Becker, H. J. Klein, & J. P. Meyer, (Eds.), *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3-36). New York / London: Routledge - Taylor & Francis Group.

- Klein, H. J., Molloy, J. C., Cooper, J. T., & Swanson, J. A. (2011). Validation of a unidimensional, target-free self-report measure of commitment. In *Annual Meeting of the Academy of Management*. San Antonio, Texas.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de pesquisa metodológica científica* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance do trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional* (Dissertação de Mestrado). UFRN.
- Medeiros, C. A. F. (2003). *Comprometimento Organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras* (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).
- Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G., Siqueira, M., Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), p. 187-209.
- Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), p. 67-87.
- Menezes, I. G., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2016). Comprometimento organizacional: Questões que cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia em Revista*, 22(3), 768-789.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*, p. 37-68.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press, New York.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vacation Behavior*. 14(2), pp. 224-247.
- Oliveira, M. J. L., Cabral, A. C. D. A., dos Santos, S. M., Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(5), 72.
- Oliveira, G. A., & Costa, I. S. A. (2015). Comprometimento Organizacional na Administração Pública e Privada: Abordagens, bases de pesquisa e desenvolvimento dos estudos no Brasil. *Revista Vianna Sapiens*, 6(1), Juiz de Fora, MG.

- O'reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Pinho, A. P. M., Oliveira, E. R. S., & Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Olhar sobre três Décadas da Produção Científica Brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539.
- Reis, G. M. (2016). As Competências Individuais e o Comprometimento Organizacional: uma análise dos Agentes de Segurança Pública de Minas Gerais. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, 4(1).
- Rodrigues, A. C. A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 129-144.
- Trigueiro-Fernandes, L., Lins-Filho, M. L., Mól, A. L. R., & Añez, M. E. M. (2019). EBACOR: Refinamento da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional. *Brazilian Business Review*, 16(4), p. 315-333.
- Trigueiro-Fernandes, L., Lins Filho, M., Mol, A. R., Danjour, M. F., & Anez, M. E. (2016). (Re)Validação da Escala de Bases de Comprometimento Organizacional. XIX SEMEAD - Seminários em Administração, São Paulo, SP.
- Triviños, A. N. S. (2009). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Wiener, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), p. 418-428.