

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EM SEUS SEGMENTOS MEIO E FIM ^{(1) (2)}

JAIRO EDUARDO BORGES-ANDRADE ⁽³⁾

Universidade de Brasília

A RELEVÂNCIA DO PROBLEMA

O estudo do comprometimento organizacional, em instituições públicas, é atualmente muito desejável, pois ele é preditor de desempenho, absenteísmo, rota-

⁽¹⁾ Os estudos aqui relatados foram planejados, os seus instrumentos desenvolvidos ou adaptados e os seus dados coletados e analisados enquanto o autor era Pesquisador III no Departamento de Recursos Humanos - DRH da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, embora já colaborasse com o Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília - UnB, como docente eventual e orientador de estágios e de pós-graduação. A equipe de pesquisa do DRH, da qual o autor era membro, foi responsável pela coleta de dados na EMBRAPA. Os dados colhidos na Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste - SUDECO (extinta em 1990 pelo Governo Collor) foram obtidos pela Psicóloga Maria do Carmo de Barros Gonçalves, servidora pública naquele órgão, como atividade de pesquisa do Mestrado em Psicologia da UnB. A dispersão provocado pelo fim repentino e traumático da SUDECO não permitiu que o autor localizasse mais a referida psicóloga, sua ex-orientanda, para que ela pudesse participar das fases posteriores da pesquisa. O presente texto foi redigido quando o autor já estava em seu novo papel ocupacional, como Professor Titular em Dedicção Exclusiva no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da UnB. O autor agradece a Célia Maia, ex-servidora da SUDECO, o auxílio na identificação de algumas siglas referentes a este órgão, três anos após sua extinção. Sem este auxílio, não teria sido possível realizar boa parte das análises comparativas aqui descritas.

⁽²⁾ Este artigo faz parte de um conjunto de cinco textos sobre comprometimento organizacional, todos incluídos na presente publicação. Uma introdução geral, aplicável a estes textos, é apresentada no primeiro deles. Portanto, para uma visão geral sobre a relevância do problema e sobre a conceituação e mensuração de comprometimento organizacional, utilizadas no conjunto dos artigos, sugere-se ao leitor que consulte o primeiro deles.

⁽³⁾ Depto. de Psicologia Social e do Trabalho
Instituto de Psicologia
Colina - UnB "E" 205
70910 Brasília, DF

tividade e atrasos no trabalho. É, portanto, variável estratégica a considerar, com a finalidade de torná-las mais responsivas, produtivas, acreditadas e sustentáveis. Além disto, a disposição para defender a organização e o compartilhamento de seus objetivos, valores e crenças são da própria essência do constructo de comprometimento.

Investigar os antecedentes deste fenômeno seria o primeiro passo, no caso de se desejar modificar os níveis de comprometimento organizacional nas instituições públicas. Entretanto, como sugere a pesquisa realizada por Chelte e Tausky (1987), com gerentes, profissionais e trabalhadores *blue-collar*, os diferentes grupos numa organização não desenvolvem comprometimento respondendo uniformemente às mesmas variáveis antecedentes.

Nas instituições públicas brasileiras, os profissionais de recursos humanos e de comportamento organizacional têm expressado suas preocupações, no que se refere ao progressivo distanciamento entre os segmentos meio e fim destas organizações. Entende-se por segmento-meio aquele que está mais distante da consecução dos objetivos da instituição, seja em termos ocupacionais (por exemplo, pessoal administrativo ou analistas de sistema de um banco) ou em termos organizacionais (por exemplo, professores trabalhando exclusivamente na reitoria de Univerdidades). O segmento-fim, por outro lado, é o que tem ocupações (por exemplo, analistas de sistema em empresas de informática) ou está lotado em setores organizacionais (por exemplo, assistentes de laboratórios em instituições de pesquisa) próximos da consecução dos objetivos institucionais.

Estudos realizados recentemente (Borges-Andrade, Xavier e Afanasieff, 1992; Soares, 1992), comparando principalmente aspectos psicossociais, dão suporte às preocupações daqueles profissionais. É preciso conhecer os antecedentes de comprometimento nos segmentos meio e fim de instituições públicas e compará-los, para que se possam planejar intervenções que levem em conta possíveis diferenças entre os conjuntos dessas variáveis.

O presente trabalho, tentando perseguir este objetivo, apresenta e discute os achados de pesquisas realizadas na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e na Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste (SUDECO). No caso da EMBRAPA, como os resultados já foram divulgados por Borges-Andrade, Cameschi e Silva⁴⁰ e por Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990), o relato deles será somente sintetizado, na próxima seção. No caso da SUDECO, como ainda não existem textos que descrevam os resultados - exceto

⁴⁰ Borges-Andrade, J.E.; Cameschi, C.E. e Silva, M.S. Preditores de comprometimento organizacional em instituições de pesquisa. Trabalho apresentado durante a XIX Reunião Anual da Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

uma análise descritiva dos dados feita por Gonçalves⁶, eles serão detalhadamente apresentados, mais adiante. Na seção final, os resultados das duas pesquisas serão vistos globalmente, a fim de se elaborar uma conclusão.

O CASO DA EMBRAPA

O relato de Borges-Andrade, Cameschi e Silva refere-se a uma análise de preditores de comprometimento, incluindo todos os empregados da EMBRAPA que devolveram o instrumento preenchido, na ocasião em que a pesquisa foi realizada. O objetivo foi o de encontrar um modelo de predição obtidos separadamente nos segmentos meio e fim da mesma instituições. Em ambos os casos, foi usada a base de dados da amostra de 672 sujeitos obtida na EMBRAPA.

METODOLOGIA

O questionário enviado aos respondentes por malote interno, juntamente com uma carga de apresentação e com instruções de preenchimento, era constituído de quatro partes, separadas em função da similaridade nas escalas de respostas. Detalhes operacionais relativos ao procedimento de coleta de dados podem ser encontrados em Borges completa e reduzida, estão disponíveis no primeiro dos cinco artigos sobre comprometimento apresentados na presente publicação.

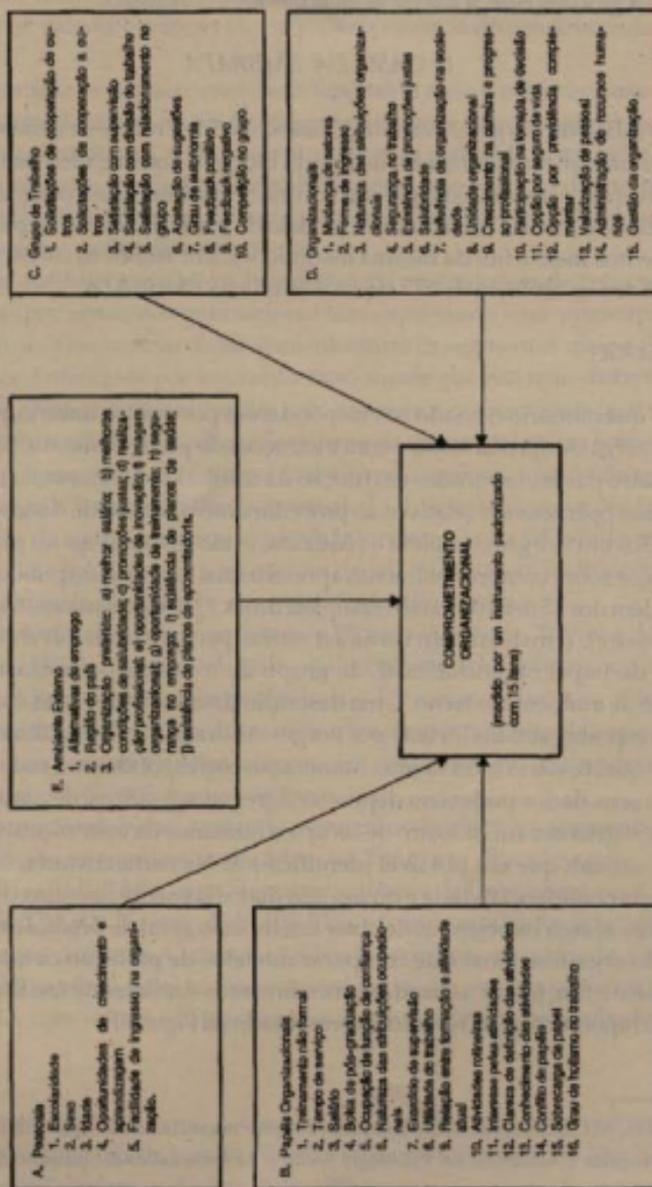
Além dos 15 ítems da versão completa do OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), o instrumento continha outras perguntas envolvendo aspectos pessoais, de papel organizacional, de grupo de trabalho, organizacionais e de percepção de ambiente externo. Uma descrição detalhada de todas elas e dos padrões de respostas obtidos foi feita por Borges-Andrade, Xavier e Afanasiéff (1992).

O questionário recebia uma numeração correspondente a cada sujeito, de modo que seus dados pudessem depois ser agregados a outros, de natureza administrativa, existentes em cadastro de recursos humanos da instituição. Os sujeitos, portanto, sabiam que era possível identificá-los. Na carta enviada, eram dadas garantias de confidencialidade e de uso dos dados somente para fins de pesquisa.

Para atingir os objetivos de obter um modelo geral de predição de comprometimento organizacional e de comparar modelos de predição obtidos nos segmentos meio e fim, foram utilizados procedimentos similares de análise de dados. O modelo hipotético geral testado é apresentado na Figura 1.

⁶ Gonçalves, M.C.B. Pesquisa sobre comprometimento organizacional. Relatório final de disciplina Pesquisa I. Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade. Instituto de Psicologia, UnB, 1989. Ver, também, nota de rodapé 1.

Figura 1 - Modelo que sumariza as variáveis que podem estar relacionadas a comprometimento organizacional. (Borges-Andrade, Cameschá e Xavier, 1990)



Realizaram-se análises de regressão múltipla *stepwise*, definindo-se comprometimento organizacional (média de 5,23 numa escala de 1 a 7) como variável critério e, como prováveis antecedentes, 59 indicadores relativos às variáveis listadas na Figura 1. Nos procedimentos *stepwise* usados, uma variável antecedente entrava inicialmente no modelo testado se $p < 0,15$ e nele permanecia definitivamente se $p < 0,05$.

Borges-Andrade, Cameschi e Silva realizaram sua única análise de regressão. Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990) fizeram quatro análises de regressão similares: duas para comparar segmentos meio e fim em termos ocupacionais (respectivamente pessoal de apoio à pesquisa e pesquisadores) e duas para compará-los em termos organizacionais ou de lotação (respectivamente unidades da administração central ou sede da Empresa e unidades descentralizadas ou centros de pesquisa).

RESULTADOS

O modelo geral de predição de comprometimento organizacional obtido por Borges-Andrade, Cameschi e Silva está apresentado na Figura 2. Verifica-se que 16 variáveis, das 59 hipotetizadas, explicam 40% ($R^2 = 0,40$) da variância de comprometimento organizacional. Este valor de R^2 evidencia a necessidade de se investigar mais o assunto, pois mais da metade da variância de comprometimento ainda ficou por ser explicada.

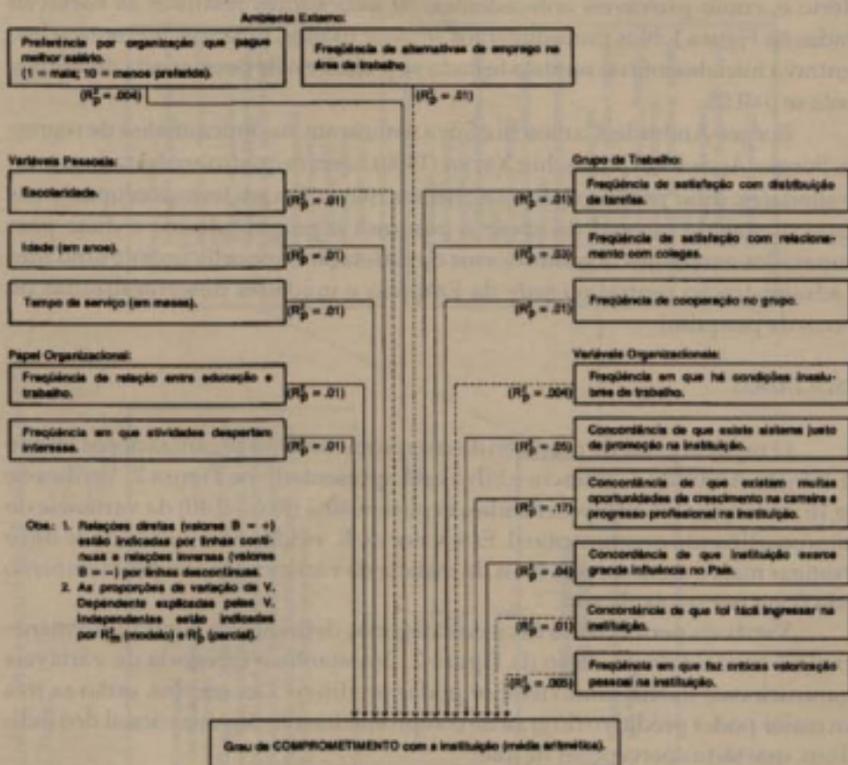
Variáveis pertencentes às cinco categorias definidas na Figura 1 permaneceram no modelo de predição da Figura 2. Entretanto, a categoria de variáveis organizacionais detém muito melhor poder preditivo. Dentre elas, estão as três com maior poder preditivo do grau de comprometimento organizacional dos indivíduos, que são as percepções de que:

- existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso;
- existe um sistema justo de promoções na instituição ($R^2 = 0,05$) e
- a instituição exerce grande influência no país ($R^2 = 0,04$).

Ainda, segundo a Figura 2, outras importantes variáveis que parecem estar relacionadas com níveis mais elevados de comprometimento na EMBRAPA são:

- satisfação com relacionamento com colegas e distribuição de tarefas;
- percepção de grupos de trabalho cooperativos;
- percepção de dificuldade (pessoal) para ingressar na EMBRAPA;
- percepção de relação entre educação recebida e trabalho atual;
- auto-avaliação de interesse pelas atividades do trabalho.
- menor escolaridade;
- maior idade;
- mais tempo de serviço e
- percepção de alternativas de emprego na área de trabalho.

Figura 2 - Modelo que melhor prediz comprometimento organizacional na EMBRAPA ($R^2m=0,40$; $p=0,0001$; $g.l.=619$)



Entretanto, estas duas últimas podem ser também entendidas como consequências de comprometimento, considerando-se o que tem sido colocado na literatura internacional. Algumas outras podem ser interpretadas como correlatos e não variáveis antecedentes, como é o caso daquelas concernentes a aspectos de satisfação.

Os resultados sugerem que é possível prescrever estratégias para aumentar o comprometimento dos empregados estudados. Quatro parecem ser as chaves para fazê-lo:

- uma política de desenvolvimento de carreira que promova o crescimento ocupacional e valorize a formação anteriormente recebida pelo indivíduo;
- justiça na distribuição de tarefas e recompensas;
- promoção interna da boa imagem institucional externa e

- manutenção de grupos de trabalho amistosos e cooperativos.

Que descrevem Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990), quando se leva em consideração as diferenças entre meio e fim?

Com 3 das 4 análises realizadas (meio = pessoal de apoio; fim = pesquisadores ou lotação em unidades descentralizadas), obtiveram-se modelos que explicavam em torno de 40% da variância do comprometimento. Nas unidades da administração central ou da sede (meio), este valor foi de aproximadamente 70%. Com exceção dos resultados obtidos nestas últimas, parece que ainda existe razoável desconhecimento sobre os preditores de comprometimento. Contudo, já podem ser feitas algumas recomendações tecnológicas para os gerentes da Empresa.

Quando os segmentos meio e fim foram definidos em termos da natureza das ocupações, os melhores preditores de comprometimento organizacional, entre o pessoal de apoio à pesquisa (meio) foram, em ordem decrescente:

- percepção de oportunidades de desenvolvimento na carreira e profissional;
- percepção de um sistema justo de promoções;
- interesse despertado pelas atividades de trabalho (estes dois empatados) e
- percepção de que a instituição exerce grande influência no País.

Entre os pesquisadores (fim), os melhores preditores foram:

- percepção de oportunidades de desenvolvimento na carreira e profissional;
- satisfação com a distribuição de tarefas e
- percepção de um sistema justo de promoções.

Quando os segmentos meio e fim foram definidos em termos organizacionais, os melhores preditores na administração central, meio, foram:

- percepção de oportunidades de desenvolvimento na carreira e profissional e
- interesse despertado pelas atividades de trabalho e
- percepção de que foi difícil ingressar na instituição (estes dois últimos empatados).

Nas unidades descentralizadas (fim), eles foram:

- percepção de um sistema justo de promoções;
- percepção de que a instituição exerce grande influência no País;
- percepção de oportunidades de desenvolvimento na carreira e profissional e
- satisfação com relacionamento com colegas (estes dois últimos empatados).

Nos quatro conjuntos de resultados anteriormente apresentados, só estão listadas as variáveis significativamente correlacionadas que obtiveram R^2p mais elevados, considerando-se que os modelos são muito complexos para serem aqui totalmente descritos e que a presente seção é somente um resumo do que foi descrito por Borges-Andrade, Cameschi e Xavier (1990). De modo geral, que diferenças entre meio e fim são sugeridas por estes autores?

Do ponto de vista organizacional, o conjunto de preditores de comprometimento nas unidades descentralizadas (fim) mostra-se bem mais intrincado do que nas centrais (meio). Além dele se relacionar com aspectos motivacionais e de carreira, como no segmento meio, as seguintes variáveis são também bastante importantes: o relacionamento no grupo, o sistema de retribuição de benefícios psicossociais (afeição e *status*) entre organização e empregado e o grau de investimento pessoal feito por este indivíduo na empresa.

As diferenças entre os segmentos meio e fim, do ponto de vista ocupacional, parecem localizar-se principalmente nas variáveis pessoais, de papel organizacional e de percepção de ambiente externo. Poucas diferenças existem entre as variáveis de grupo de trabalho e organizacionais. As características pessoais e dos papéis organizacionais não parecem ser preditores importantes de comprometimento organizacional entre os pesquisadores (ocupação fim).

Em ambos os segmentos, três variáveis são preditoras muito poderosas: sistema de promoções justo, oportunidades de desenvolvimento ocupacional e *status* externo da instituição. São completamente distintas as variáveis de percepção de ambiente externo significativamente correlacionadas com comprometimento nos dois segmentos. Entre o pessoal de apoio à pesquisa (ocupação meio), a percepção da existência de alternativas de emprego apareceu negativamente correlacionada com comprometimento. No segmento-fim, há correlações positivas com preferências por organizações alternativas que ofereçam estabilidade e gozem de bom conceito.

Algumas variáveis significativas, ao invés de distinguirem os segmentos, os unem, pois elas estão neles muito presentes, seja quando estes são definidos em termos organizacionais ou ocupacionais. As duas mais importantes, por estarem praticamente nos quatro modelos preditivos obtidos e por serem responsáveis pelas maiores proporções de explicação da variância do comprometimento, são: justiça no sistema de promoções e oportunidades de desenvolvimento ocupacional. Outros aspectos, que quase sempre estão positivamente correlacionados, embora com R^2p mais moderados, são: dificuldade de ingresso na empresa, *status* externo da mesma, satisfação com o relacionamento com colegas e interesse pelas atividades realizadas.

O CASO DA SUDECO

Gonçalves fez um relato da pesquisa realizada na SUDECO, mas seu estudo se limitou a uma análise descritiva. O presente autor, com a finalidade de encontrar um modelo de predição para esta instituição, realizou uma análise inferencial que será aqui relatada pela primeira vez. Evidentemente, foi usada a mesma base de dados: uma amostra de 76 servidores.

METODOLOGIA

A aplicação do questionário foi similar àquela feita na EMBRAPA, que foi enviado aos sujeitos juntamente com uma carta e um envelope de devolução já endereçado. Definiu-se como universo todos os servidores com, no mínimo, 1º grau completo, o que incluiu todas as categorias funcionais de nível superior, mais Agentes Administrativos, Datilógrafos, Agentes de Comunicação Social, Agentes de Cinefotografia e Microfilmagem, Programadores, Operadores - Digitadores, Telefonistas e ocupantes de funções de DAS que não tinham emprego permanente. Foram excluídos os servidores à disposição de outros órgãos (Gonçalves, 1989).

A escolha da amostra, os detalhes acerca da devolução de questionário e as características do mesmo estão descritas no primeiro artigo dos cinco aqui publicados. É importante registrar que, no caso da SUDECO, dez questionários foram devolvidos preenchidos, mas com seu número de identificação totalmente apagado, evidenciando que algumas pessoas, apesar de todas as garantias de confidencialidade oferecidas, preferiram não se arriscar. As referidas observações tiveram que ser excluídas da base de dados, pois não havia como cruzá-las com os dados de cadastro do referido órgão. Compararam-se os padrões de respostas destes sujeitos e dos demais, mas não foram encontradas diferenças relevantes.

De acordo com Gonçalves, 60% da amostra tinha curso superior completo, 40% nunca tinha feito treinamentos pela SUDECO e 46% exercia algum cargo de chefia. A idade média era de 37 anos e o tempo de serviço de 8 anos. A amostra se dividiu praticamente na metade, no que se refere à lotação em unidades organizacionais meio e fim. Não foi possível separar os cargos, em termos de ocupações meio e fim.

Dentre as variáveis de papéis organizacionais e grupo de trabalho, no relato dessa autora, destacaram-se com médias muito baixas:

- frequência de condições de trabalho insalubres;
- existência de competição no local de trabalho e
- frequência de solicitações para realizar atividades incompatíveis.

E com médias muito altas:

- satisfação com relacionamento com colegas;
- conhecimento dos objetivos e razões das atividades e
- clareza na definição das atividades.

Continuando a descrever características da amostra, ainda com base no relato da autora, é possível destacar três percepções de aspectos organizacionais com médias muito baixas:

- existência de sistema de promoções justo;
- existência de oportunidades de desenvolvimento ocupacional e
- influência da instituição, em sua área, no País.

O estudo da referida autora também revela que, se pudessem escolher uma organização para trabalhar, seus sujeitos prefeririam prioritariamente uma que oferecesse melhores condições de realização profissional e pagasse melhores salários. As menores prioridades, numa lista de dez, foram dadas para organizações que tivessem melhores planos de aposentadoria e que oferecessem melhores condições de salubridade.

Em que medida esses dados poderiam estar contribuindo para o índice de comprometimento organizacional (4,38 numa escala de 1 a 7) obtido na SUDECO?

Para tentar responder a esta pergunta, o presente autor voltou aos dados a fim de realizar uma análise inferencial equivalente àquela que foi feita com os da EMBRAPA. O modelo hipotético geral testado foi muito similar ao da Figura 1, só tendo que ser adaptado nos casos de algumas poucas variáveis em que não existia equivalência entre as duas organizações, como por exemplo: região do País, recebimento de bolsa de pós-graduação, local da pós-graduação, opções por seguro de vida, por previdência complementar e por plano de saúde e formas de ingresso na organização. Com estas pequenas diferenças, o modelo hipotético da SUDECO ficou reduzido a 52 prováveis antecedentes, ao invés das 59 utilizadas no da EMBRAPA.

Considerando-se o tamanho reduzido da amostra de servidores da SUDECO, decidiu-se diminuir o número de variáveis antecedentes, antes de realizar a análise de regressão múltipla. Para isto, calcularam-se as correlações (R de Pearson) entre comprometimento organizacional e aquelas 52 variáveis. Com base no critério de $p < 0,05$, foram identificadas 19 variáveis significativamente correlacionadas com o escore de comprometimento, com as quais foram então realizadas as análises de regressão.

Três análises foram feitas, sendo uma para a amostra global, uma para o segmento organizacional-meio e outra para o segmento organizacional-fim. Os procedimentos e critérios de análise de regressão *stepwise* foram idênticos àqueles realizados com os dados da EMBRAPA, descritos anteriormente no presente texto. Já que a SUDECO não existe mais, decidiu-se relatar os resultados seguintes, relativos aos preditores de comprometimento, no tempo passado dos verbos.

RESULTADOS

O modelo geral de predição de comprometimento na SUDECO, incluindo todas as variáveis significativas no nível preestabelecido, pode ser descrito como o seguinte ($R^2m = 0,60$; $p=0,0001$; $g.1 = 60$; com todas as estimativas de parâmetros β positivas):

- Percepção de influência da organização no País ($R^2p=0,32$)
- Percepção de oportunidades de desenvolvimento na carreira e profissional ($R^2p=0,15$)
- Clareza percebida na definição das atividades que executa ($R^2p=0,09$)
- Ter, no passado, ocupado posição gerencial na organização ($R^2p=0,04$)

Além de incluir poucas variáveis, o modelo geral de predição de comprometimento organizacional obtido para a SUDECO só possui aspectos categorizados como sendo organizacionais ou de papéis organizacionais (ver Figura 1), sendo que os primeiros têm muito maior poder preditivo.

As chaves para aumentar o comprometimento do servidor daquele órgão, além do fato de este ter anteriormente tido um papel gerencial, eram no global:

- promoção de uma boa imagem institucional;
- uma política de desenvolvimento de carreira que promovesse o crescimento ocupacional;
- um plano de cargos e uma gestão de desempenhos que definisse com precisão os papéis esperados dos servidores na instituição.

Como se comportam essas variáveis, quando são tomados em consideração os segmentos meio e fim?

Com o segmento meio (servidores lotados em unidades organizacionais mais distantes da consecução dos objetivos finais da SUDECO), obteve-se o seguinte modelo de predição, incluindo-se todas as variáveis significativas ($R^2m=0,64$; $p=0,0001$; $g.1.=27$; com todas as estimativas de parâmetros β positivas):

- Ter, no passado, ocupado posição gerencial na organização ($R^2p=0,37$)
- Grau de autonomia percebida no trabalho ($R^2p=0,17$)
- Percepção de um sistema justo de promoções ($R^2p=0,10$).

Assim, em primeiro lugar eram os gerentes os mais comprometidos com a SUDECO, no seu segmento-meio. Servidores que percebiam mais autonomia no trabalho e mais justiça no sistema de promoções também eram mais comprometidas.

Todos os preditores de comprometimento organizacional, obtidos no segmento organizacional-fim, foram ($R^2m=0,73$; $p=0,0001$; $g.1.=32$; com todas as estimativas de parâmetros β positivas):

- Satisfação com a qualidade da supervisão recebida ($R2p=0,43$)
- Percepção de influência da organização no país ($R2p=0,19$)

- Ter, no passado, ocupado posição gerencial na organização ($R^2p=0,06$)
- Clareza percebida na definição das atividades que executa ($R^2p=0,05$).

Neste modelo, o melhor preditor é um correlato frequentemente associado a comprometimento na literatura internacional: satisfação com o gerente. Além disto, como no modelo anterior, os que foram gerentes eram mais comprometidos com a organização. Finalmente, servidores que percebiam maior *status* da organização e maior clareza nos seus papéis tinham maior comprometimento.

Parece que os segmentos meio e fim eram bastante diferenciados na SUDECO, no que se refere às variáveis relacionadas a comprometimento organizacional. De comum entre eles, só havia o fato de que os antigos gerentes eram mais comprometidos. Mesmo assim, esta variável era o preditor mais poderoso no segmento-meio e um dos menos poderosos no segmento-fim. Além disto, naquele segmento o que era relevante era autonomia e justiça, enquanto neste segmento era supervisão gerencial, *status* e clareza de papéis.

CONCLUSÃO

Os modelos de predição de comprometimento organizacional obtidos para a SUDECO são substancialmente mais simples do que os da EMBRAPA, em termos do número de variáveis que incluem, mas têm um poder preditivo quase sempre maior. Uma razão estatística para isto pode ser a diferença nos tamanhos das amostras.

É preciso lembrar que todos os achados aqui relatados têm limitações decorrentes do fato de que não houve uma maior variedade de tipos de organizações públicas, de que muitas medidas de variáveis antecedentes são relativas a percepções e de que a escala de mensuração de comprometimento tem os problemas inerentes às medidas atitudinais. Além disto, nos dois casos a metodologia de pesquisa foi de corte transversal e os resultados obtidos são de natureza correlacional, o que pode tornar problemática a inferência de relações causais.

Tendo-se em conta os modelos gerais (sem a separação entre os segmentos meio e fim), em ambos os casos predominam amplamente as variáveis relativas à categoria denominada organizacional apresentada na Figura 1. Também em ambos, ressaltam-se duas variáveis como predictoras significativas:

- desenvolvimento ocupacional na instituição e
- imagem externa da organização.

As demais variáveis relevantes são completamente distintas:

- na EMBRAPA, valorização da formação anterior, justiça na distribuição de tarefas e recompensas e grupos de trabalho amistosos e cooperativos.
- na SUDECO, clareza de papéis e experiência gerencial anterior.

Quando as análises são feitas em separado, nos segmentos-meio das duas organizações emergem modelos preditivos completamente distintos entre si, com

um resultado até contraditório: autonomia de papel está diretamente correlacionada com comprometimento na SUDECO e inversamente na EMBRAPA (este resultado não está descrito anteriormente neste texto, pois o R^2 foi muito pequeno, embora o critério de significância fosse alcançado).

Para completar a diferenciação de resultados entre os dois segmentos-meio, há que se registrar que nas unidades-meio da SUDECO a variável justiça no sistema de promoções foi significativa, enquanto nas unidades-meio da EMBRAPA foi a única vez em que ela não apareceu. Todas as demais variáveis que apareceram no modelo preditivo desta Empresa não apareceram no da SUDECO.

Entre os segmentos-fim das duas instituições, apareceram mais similaridades. As variáveis *status* da organização e experiência gerencial anterior (resultado não descrito anteriormente neste texto) estão correlacionadas com comprometimento em ambos. As demais variáveis são distintas.

Não se podem comparar os dados relativos aos segmentos ocupacionais meio e fim das duas instituições, pois não foi possível fazer tal análise na SUDECO.

Finalizando, nota-se muito maior diferença entre os modelos preditivos dos segmentos meio e fim da SUDECO, do que entre os da EMBRAPA. Nesta última, apesar das diferenças existentes entre seus segmentos, emergiu um eixo comum de variáveis preditivas poderosas que, em verdade, faz uma ponte entre eles. São elas: percepção de justiça no sistema de promoções e de oportunidades de desenvolvimento ocupacional. Talvez seja este o cimento de uma cultura organizacional unificada que sustenta o comprometimento neste Empresa, que parece não ter se evidenciado quando a pesquisa foi feita na SUDECO.

Referências Bibliográficas

- Borges-Andrade, J.E.; Cameschi C.E. e Xavier, O.S. (1990). Comprometimento Organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*, 25 (4), 29-43.
- Borges-Andrade, J.E.; Xavier, O.S. e Afanasieff, R.S. (1992). Perfis meio e fim em organização de pesquisa. *Revista de Administração*, 27 (1), 49-60.
- Chelte, A.F. e Tausky, C. (1987). A note on Organizational Commitment: antecedents and consequences among managers, professionals, and blue-collar workers. *Work and Occupations*, 13, 553-561.
- Soares, C.R.V. (1992). Significado do trabalho: um estudo comparativo de categorias ocupacionais. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília.