

# Prática: Formas de Atração e Retenção

---

Diagnóstico de Comprometimento Organizacional



# Institucional

- Missão: Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira
- 17 Unidades Centrais – Brasília
- 46 Unidades Descentralizadas – Brasil
- 4 Laboratórios Virtuais EUA, Europa, China e Coreia do Sul
- 3 Escritórios Internacionais América Latina e África

**9.658** empregados



# Histórico

- » Por que estudar Comprometimento Organizacional?
  - Comportamentos de afastamento da Organização;
  - + Comportamentos produtivos e bem-estar do empregado.
- » Década de 80: oportunidade de crescimento na carreira e a existência de um sistema de promoção CO

(Borges Andrade, RAUSP, 1990)

*Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim\**

Jairo Eduardo Borges-Andrade  
Ph. D. pela Universidade do Estado de Goiás (Tulhassow, EUA), Pesquisador do Depto. de RH da EMBRAPA, Professor da Universidade de Brasília  
Carlos Eduardo Camargo  
Doutor pela Universidade de São Paulo, Professor da Universidade de Brasília  
Odine Silva Xavier  
Mestre pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pesquisadora do Depto. de RH da EMBRAPA

---

Resumo

O estudo de comprometimento organizacional é importante por ser ele possível preditor de desempenho no trabalho, absenteísmo e rotatividade. O objetivo desta pesquisa foi investigar as variáveis antecedentes a esse comprometimento, em perfil mais a fim da EMBRAPA. Para isso, uma amostra de comprometimento foi definida como variável dependente e 10 indicadores de papel, características pessoais, grupo de trabalho, contexto organizacional e contexto externo foram definidos como variáveis independentes. Em duas análises de regressão, o comprometimento foi correlacionado à função (distinguido entre os níveis de pesquisa) e, em outra análise, em termos de natureza da ocupação (opção à pesquisa ou não-pesquisadora). Os resultados indicaram que, na administração central, 69% do comprometimento é explicado por oito variáveis, sendo a mais importante a "percepção de oportunidades de crescimento e progresso". No centro de pesquisa, 45% da variável é explicada por quatro variáveis, sendo a "percepção de existência de sistemas de promoção" a variável mais relevante. Em relação à ocupação, 39% da variável é explicada no perfil não e 17% no perfil fim. O melhor preditor, em ambos os grupos de ocupações, é a "percepção de existência de oportunidades de crescimento e progresso". Os resultados sugerem a importância de estratégias que possam ser usadas para aumentar o comprometimento segundo perfis de instituições de pesquisa investigadas.

Palavras-chave:

- comprometimento organizacional
- organização pública de pesquisa
- administração central
- centro de pesquisa
- pessoal de suporte à pesquisa

\* Este trabalho de pesquisa foi apresentado no XIV Simpósio Nacional de Pesquisa de Administração em Ciências e Tecnologia, realizado em Curitiba-PR, no período de 21 a 24 de agosto de 1990. O Anuário de Administração, Fundação de Amparo à Pesquisa (FAPESP) não se responsabiliza pelo texto e a interpretação dos resultados.

Revista de Administração, São Paulo, 29(2):29-42, substituição: 1990

# Histórico

- » 2012 – Mudança da Presidência da Embrapa;
- » 2013 – Projeto Especial “Gestão Estratégica de Pessoas como fator diferencial ao Desempenho Global da Embrapa”



# Modelo Atual

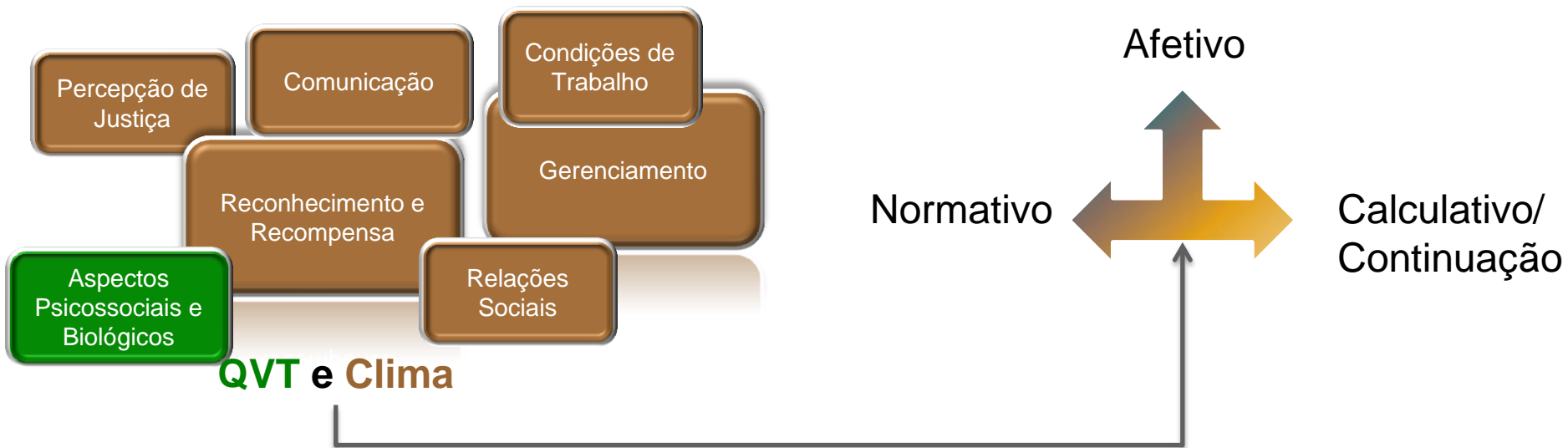
- » Comprometimento Organizacional
- » Afetivo: Vínculo baseado no compartilhamento de valores, identificação, afeto e no desejo de contribuir continuamente para o desempenho organizacional
- » Calculativo/Continuação: Vínculo baseado na avaliação dos custos associados à saída da organização, resultante da razão entre os investimentos feitos pelo empregado
- » Normativo: Vínculo baseado na adesão às normas e objetivos da organização, a partir de pressões normativas incorporadas pelo empregado, que ocorrem nos processos de socialização na organização

## Modelo tridimensional de Meyer e Allen



# Desenvolvimento da Pesquisa

- » Identificar o tipo e a intensidade do Comprometimento
- » Verificar relações entre aspectos do Clima Organizacional e QVT com o comprometimento dos empregados



# Desenvolvimento da Pesquisa

- » Instrumento 72 itens: 18 CO – 39 Clima – 15 QVT
- » Validação psicométrica com 9221 empregados
- » Aplicação impressa 30% e eletrônica 70%
- » Adesão: 59%

Pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional

**Sinto orgulho de dizer às pessoas que trabalho na Embrapa?**

Queremos saber sua percepção sobre o Comprometimento Organizacional

Participe das pesquisas de 29 de setembro a 17 de outubro

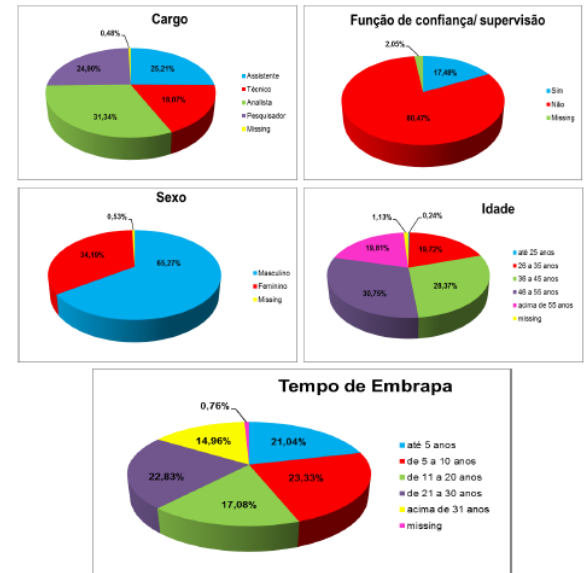
» [Clique aqui e saiba mais sobre Comprometimento Organizacional](#)

# Desenvolvimento da Pesquisa

- »Análise de dados
  - »Limpeza de banco de dados
  - »Análise Fatorial
  - »Favorabilidade
  - »Correlação bivariada
  - » Modelo de equação estrutural
  - »Teste de diferenças entre grupos
- »Relatórios corporativo e por Unidade

## 5.2 Dados Demográficos

Os dados apresentados a seguir, no quadro resumo, caracterizam a amostra total de respondentes da Embrapa nas pesquisas de Qualidade de Vida no Trabalho, Clima e Comprometimento Organizacional.



Quadro resumo: Dados Demográficos

Adicionalmente, foi verificada a equivalência da proporcionalidade entre os dados demográficos da amostra e os dados reais da população de empregados da Embrapa. Em todos os grupos foram encontrados valores percentuais similares, que indicam a proporcionalidade entre a amostra pesquisada e a população geral.



# Resultados da Pesquisa

## » FAVORABILIDADE



**A predominância de um, não exclui os outros.**

# Resultados da Pesquisa

## » DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS

Sexo	Cargo	Idade	Tempo de Embrapa
Homem	Assistente	Maior Idade	Maior Tempo de Embrapa

- » Porque homens tem maior comprometimento que mulheres?
- » O que na estrutura organizacional, suas políticas, práticas e procedimentos, pode estar gerando essas diferenças entre grupos?

# Resultados da Pesquisa

## » CORRELAÇÕES BIVARIADAS

» Todos os fatores de Clima e QVT foram correlacionados significativamente e positivamente com o Comprometimento

» Correlações mais significativas para os fatores: Psicossocial, Reconhecimento e Recompensa Profissional e Comunicação

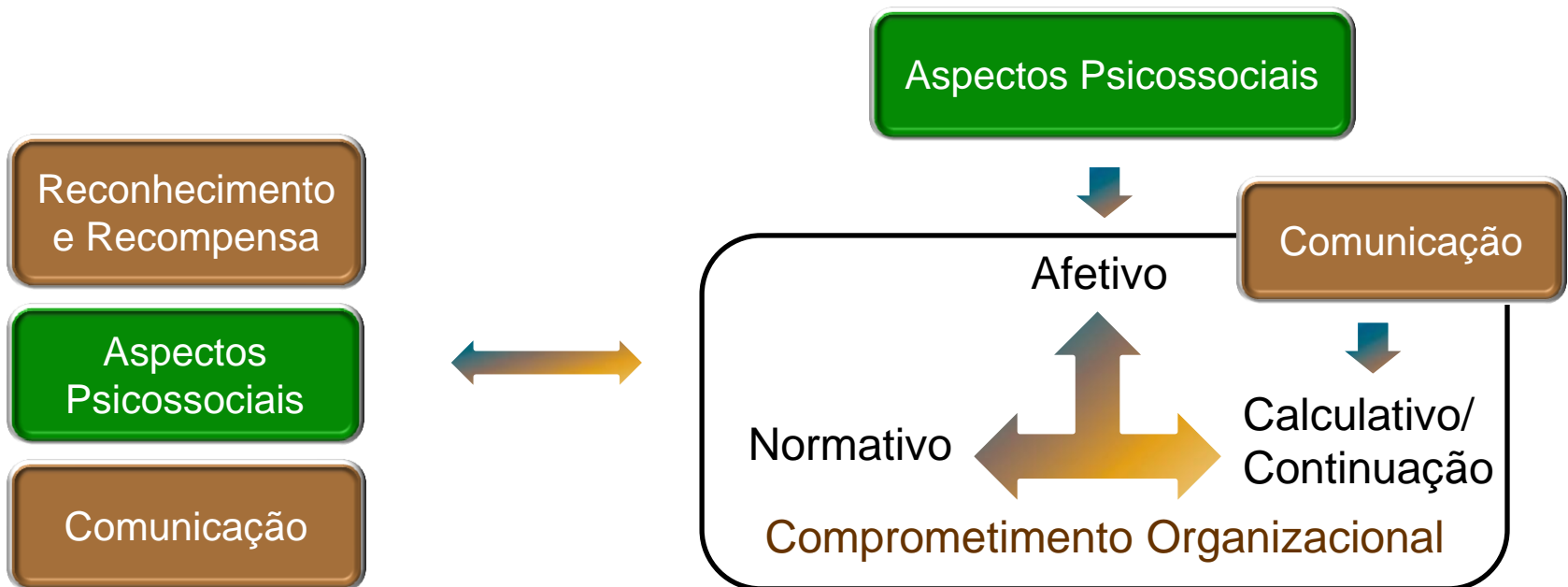
## » MODELAGEM DE EQUAÇÃO ESTRUTURAL

» Fator Psicossocial (QVT)  3 tipos de Comprometimento;

» Fator Comunicação (Clima)  Comprometimento Calculativo/Continuação.

# Síntese

- » Ações estruturantes e integradas, de responsabilidade compartilhada são capazes de aprimorar o modelo de gestão organizacional



# Obrigada

---

Juliana Villa Carneiro  
Departamento de Gestão de Pessoas  
Coordenadoria de Bem-estar  
[dgp.cbe@embrapa.br](mailto:dgp.cbe@embrapa.br)



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO

