

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO

Milena da Silva Santos/ [milenadmsantos@yahoo.com.br](mailto:milenadmsantos@yahoo.com.br)  
Lucineide Alessandra Miranda da Cruz/ [lucineidecruz@hotmail.com](mailto:lucineidecruz@hotmail.com)

### RESUMO

Este artigo tem como objeto a análise de alguns fatores atrelados às práticas de gestão, como a comunicação, a burocracia e o planejamento, que influenciam o comprometimento organizacional no Serviço Público. Para o alcance desse objetivo buscou-se apresentar teorias referentes ao comprometimento organizacional e a outros conceitos interligados a ele, além de realizar um estudo de caso com os servidores de um Órgão da Administração Pública, a fim de dar consistência ao estudo. Em termos de análise, realizou-se uma pesquisa qualitativa pela qual e juntamente com o Modelo das Três Dimensões de Meyer e Allen (1997) - testado e validado no Brasil, poderão ser identificados e analisados os fatores que interferem diretamente no tipo/ nível de comprometimento dos funcionários em uma organização pública. A pesquisa compreendeu quatro aspectos: o perfil do entrevistado; a identificação dos problemas de gestão; a análise dos três principais tipos de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) e; a organização no Serviço Público, mais especificamente na instituição pesquisada.

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

### 1 INTRODUÇÃO

O comprometimento organizacional é um assunto polêmico, abrangente e ainda em construção. Sua relação com as práticas de gestão ainda não está bem definida e precisa ser analisada à luz de ampla análise teórica e diversos estudos de caso. Ele visa, portanto, não apenas as pessoas da organização, mas os diversos fatores relacionados a práticas organizacionais, que por sua vez, podem ser consideradas a base de uma organização.

Estudos aprofundados a respeito de comprometimento, (MEYER; ALLEN, 1997 *apud* ANTUNES: PINHEIRO, 1999, p. 191) subentendem o vínculo que há entre esse aspecto do comportamento e as práticas de gestão, e chamam a atenção para o fato de que, estas, podem definir o tipo e o grau daquele. Logo, os estudos sobre comprometimento organizacional têm se mostrado cada vez mais relevantes, apesar de ainda estarem em construção, para compreender a correlação entre os diversos conceitos que permeiam o tema (motivação, competitividade, desempenho, cultura, envolvimento e outros) e nortear a gestão nas empresas.

Assim como diversas outras temáticas concernentes à área de gestão de pessoas como comportamento organizacional, motivação e inteligência emocional, o tema abordado está interligado ao contexto global no qual a organização está inserida, bem como à natureza e objeto de sua atuação.

O presente estudo visa, portanto, identificar e analisar os fatores atrelados às práticas de gestão que influenciam o comprometimento organizacional numa organização

pública e investiga estes elementos baseando-se no modelo tridimensional de comprometimento proposto por Meyer e Allen (1997) que busca identificar a presença dos principais enfoques do comprometimento organizacional (afetivo, instrumental e normativo) e sua relação com as práticas de gestão.

Para dar consistência ao estudo foi utilizado como objeto de pesquisa, a Sede Administrativa da Instituição X. Cabe destacar, pois, que a mesma preferiu não se expor por motivos de segurança e, por isso, será chamada de Instituição X.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram do tipo levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativo-descritiva. O trabalho está estruturado em cinco seções, além desta Introdução. A primeira compreende a introdução. A segunda trata da metodologia da pesquisa. A terceira é a análise dos resultados. A quarta faz uma descrição e discussão analítica dos dados e informações levantados e o que foi observado e desenvolvido na pesquisa. E na última, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2 METODOLOGIA

Como estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso na Sede Administrativa da instituição X, apenas com os Servidores, tendo como objetivo a obtenção de dados e informações capazes de agregar valor para a análise do tema em questão.

Os objetos de análise desta unidade, em consonância com os objetivos da pesquisa, foram os servidores públicos da Sede Administrativa instituição X, dentre eles, os que foram cedidos pela Procuradoria Geral da República - PGR, os requisitados de outros órgãos da Administração Pública, os contratados e os do próprio quadro da instituição X.

Foram aplicados questionários com 60 (sessenta) servidores efetivos lotados na Sede Administrativa da instituição X, num universo total de 105 (cento e cinco) servidores. O percentual de entrevistados atingiu em torno de 60%. As perguntas foram fechadas, adotando como base, os enfoques afetivo, instrumental e normativo.

Vale ressaltar que a técnica de amostragem aplicada foi a não-probabilística por conveniência. Em outras palavras, “confia no julgamento pessoal do pesquisador” e pode ser feita levando em conta a conveniência do pesquisador que selecionará as pessoas de acordo com os critérios que facilitem a realização da pesquisa (MALHOTRA, 2001, p. 305).

É importante pontuar, também, que as perguntas abordadas nos questionários aplicados para o levantamento dos dados foram parcialmente originais, isto é, fundamentaram-se nos conceitos dos enfoques em questão, mas não foram cópias de perguntas ou afirmações já pré-definidas por nenhum dos autores apresentados.

No levantamento dos dados procurou-se, ao máximo, identificar fatores que influenciam o comprometimento organizacional dos servidores, bem como provocar algumas respostas inerentes a questões comuns ao serviço público. Por exemplo, “o serviço público é desorganizado e os funcionários não são comprometidos”. Isso fez com que os funcionários refletissem e se posicionassem quanto à afirmação, permitindo a possível compreensão sobre o que eles pensam da relação entre gestão e comprometimento.

### 3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em uma primeira etapa, os questionários se encarregaram de coletar informações sobre a eficiência e eficácia da gestão na Sede Administrativa da instituição X e suas práticas, além de buscar observar se há correlação entre elas e o grau de comprometimento dos servidores.

De um modo geral, 37% dos servidores, considerando gestores e subordinados, não estão cientes da gestão na instituição, provavelmente por terem sido lotados há, apenas, 2 meses. Assim, preferiram não julgar a eficiência/ eficácia da gestão na Sede Administrativa da instituição X. No entanto, 43% não consideram a gestão totalmente eficiente e eficaz. Segundo a pesquisa, 20% julgam eficiente, mas não eficaz e 23% julgam eficaz, mas não eficiente.

De acordo com a Tabela 1, concernente às práticas de gestão, 87% dos servidores concordam que as falhas na comunicação; o excesso de burocracia; a má gestão e a politicagem influenciam diretamente no tipo e no grau de comprometimento do funcionário.

Cabe, pois, afirmar que um dos fatores considerados como maior dificuldade da área administrativa da instituição X foi a falha na comunicação. Em segundo lugar, foi o excesso de burocracia e em terceiro, o paternalismo, decorrente de práticas e conceitos de gestão ineficientes e ultrapassados.

Tabela 1: Principais dificuldades enfrentadas pela área da instituição X

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Falha na Comunicação  | 28% |
| Excesso de Burocracia | 21% |
| “Politicagem”         | 17% |
| Gestão Ineficiente    | 14% |
| Falta de Planejamento | 10% |
| Não há dificuldades   | 10% |

Após coletar informações sobre a gestão estratégica na Sede Administrativa da instituição X e sua relação com o comprometimento dos funcionários, buscou-se identificar a relação de integração dos servidores com o Órgão.

Procurando analisar de forma simples e clara o nível de comprometimento que eles têm para com seu trabalho e com a organização, foi possível verificar elementos que afetam diretamente o comprometimento organizacional, além de identificar possíveis erros na organização que, por sua vez, podem estar contribuindo para uma redução do comprometimento.

O quadro 3, caracteriza os principais enfoques do comprometimento organizacional, sustentando assim, as possíveis análises que serão feitas sobre o comprometimento organizacional na Sede Administrativa da instituição X.

No que se refere ao enfoque afetivo, 15% dos servidores apresentaram indiferença quanto à organização, enquanto que 62% se mostraram interessados e dedicados pela mesma. Percebe-se, pois, que mais da metade dos servidores estão empenhados em fazer um bom trabalho, tendo em vista a sua identificação com a empresa.

Quadro 3: Elementos de cada componente de comprometimento abordado nos questionários

| Componente          | Elementos Abordados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Afetivo</b>      | <b>Em relação à organização, o funcionário sente-se:</b> 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; animado com ela.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Instrumental</b> | <b>Grau de concordância com afirmações relacionadas a:</b> 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 tem 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 desta organização; levar tempo para se acostumar a um novo trabalho; jogar fora todo os esforço para aprender as tarefas do cargo atual. |
| <b>Normativo</b>    | <b>Grau de concordância do funcionário com afirmações relacionadas a:</b> continuar trabalhando na organização como forma de retribuir o que ela fez pelo funcionário; obrigação de continuar trabalhando na empresa; sentimento de injustiça com a organização caso pedisse demissão e fosse trabalhar em outra organização; empresa precisa dos 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 empresa já fez muito pelo funcionário no passado;                                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Fonte:** elaborado por Campos, *et al*, s.d., p. 7 a partir de Bastos *et al* (2008)

Em nível de enfoque instrumental, que nada mais é do que a relação custo-benefício entre funcionário-organização, 38% dos funcionários estão comprometidos com a organização pelo fato dela proporcionar liberdade para realizar os trabalhos (inovar, criar). No entanto, 27% declaram que a instituição X não é o seu “ponto final”. Não pretendem permanecer lá por muito tempo.

No que se refere ao conceito normativo, que propõe uma relação de gratidão e moralidade do funcionário para com a empresa, 25% dos servidores se comprometem em ficar na organização porque reconhecem que ela necessita de seus serviços. Contudo, a maior parte dos servidores (33%) não pretende ficar na instituição X por não inferirem nenhum tipo de gratidão para com a empresa.

Para aprofundar até que ponto a instituição X é importante para os funcionários questionaram-se alguns motivos pelos quais o servidor sairia do Órgão. Nesse momento, é relevante analisar o ponto de vista tanto dos chefes (grupo A) quanto dos subordinados (grupo B).

A análise das Tabelas 2 e 3 têm por objetivo comparar os motivos pelos quais chefes e subordinados sairiam da instituição X. Poderá ser inferido, por exemplo, se os líderes estão tão comprometidos com seu cargo que, não haveria motivo forte para a sua saída, mesmo que esse motivo fossem práticas de gestão ineficientes.

**ARTIGO**

Tabela 2: Por qual motivo você (chefe) sairia da instituição X?

| <b>GRUPO A</b>                                               |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Almejo melhores salários                                     | 28% |
| Estou insatisfeito (a) com a gestão e o clima organizacional | 21% |
| Não tenho “espaço” para inovar                               | 17% |
| Quero viver outras experiências                              | 14% |
| Não pretendo sair da empresa X                               | 10% |

Tabela 3: Por qual motivo você (subordinado) sairia da instituição X?

| <b>GRUPO B</b>                                               |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Almejo melhores salários                                     | 84% |
| Estou insatisfeito (a) com a gestão e o clima organizacional | 6%  |
| Não tenho “espaço” para inovar                               | 2%  |
| Quero viver outras experiências                              | 4%  |
| Não pretendo sair da empresa X                               | 4%  |

Sobre esses dados pode-se detectar a presença de dois enfoques do comprometimento: o afetivo e o instrumental. Pode-se interpretar que existem funcionários na instituição X altamente comprometidos com a organização por uma questão de identificação de valores e sentimentos de dedicação e interesse.

No caso do enfoque instrumental, os servidores retratam que o grande benefício que a instituição X oferece para que eles almejem continuar na organização e realizar um trabalho de qualidade é a liberdade que, estes, têm para inovar e executar seu trabalho de forma eficiente. Por conseguinte, a avaliação sobre o enfoque normativo permitiu verificar que a maioria não pretende ficar na instituição X, pois o Órgão ou o trabalho que executa não lhe preenche como profissional.

Partindo para um aspecto mais abrangente e comum no mundo das organizações – organização e comprometimento no serviço público - a pesquisa “provocou” a reflexão sobre o seguinte problema: “o serviço público é desorganizado e os funcionários não são comprometidos”. Essa afirmativa não teve a intenção de generalizar, mas de provocar uma discussão sobre o que os próprios funcionários públicos pensam a respeito da afirmação. Isso permitiu complementar a investigação sobre comprometimento e inferir que o comprometimento está intimamente relacionado à contrapartida da organização, isto é, os benefícios que ela proporciona aos funcionários.

Conforme mostra a Tabela 4, mais de 70% dos servidores discordam parcial ou totalmente da afirmação mencionada. Segundo eles, não se pode generalizar. Existem órgãos exemplares e funcionários extremamente comprometidos. Para eles, o que muitas vezes não funciona são as práticas de gestão, que influenciam fortemente nesse nível de comprometimento. No caso da instituição X, 33 % dos pesquisados revelam que nem todos fazem a sua parte, o que dificulta, e muito, a agilidade dos processos, a boa comunicação e práticas de gestão mais eficientes e eficazes.

Tabela 4: O Serviço Público é desorganizado e os funcionários não são comprometidos

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Discordo totalmente         | 25% |
| Discordo                    | 47% |
| Nem concordo e nem discordo | 15% |
| Concordo                    | 8%  |
| Concordo totalmente         | 5%  |

Levando em consideração os poucos anos de atuação do Conselho (6 anos), uma outra parte dos pesquisados (35%) considera a Sede Administrativa da instituição X organizada, pois apresenta setores bem definidos e uma série de métodos e processos que condizem com a realidade de qualquer organização pública. Entende-se, portanto, que os conceitos de organização e gestão se diferem. A organização está mais interligada à parte física da empresa, enquanto que a gestão está associada à parte estratégica, que poderá permitir um maior envolvimento das pessoas com a instituição e o alcance dos objetivos.

Conforme evidenciado por Antunes e Pinheiro (1999, p. 58), “as práticas de gestão podem definir o tipo e o grau de comprometimento”. Portanto, fez-se necessário abordar no momento da pesquisa uma questão que implicasse em sugestões de melhoria para a gestão na Sede Administrativa, que é o objeto de análise deste trabalho. Desta forma, serão apresentadas algumas propostas que têm como finalidade alertar não, apenas a empresa em questão, mas todas as organizações públicas que se sentirem enquadradas no contexto deste artigo.

#### 4 DISCUSSÃO

Para este artigo, mais importante que estudar o comprometimento, é identificar e analisar os fatores que o influenciam. Para tanto, faz-se necessário abordar o comprometimento organizacional no serviço público, de forma a contextualizar o construto e a facilitar a compreensão da análise.

As diversas transformações contemporâneas que o mundo tem vivido permitem observar o “duelo” de forças entre os conceitos, já ultrapassados, da administração e as novas tendências de gestão. É uma contradição que insiste em permanecer no serviço público: “as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

Neste sentido, muitas empresas públicas tendem a “sofrer” com este paradoxo, haja vista que devem se adaptar às condições atuais. É perceptível que a burocracia em excesso, assim como tudo em excesso, causa transtornos no ambiente de trabalho. No entanto, desprezar os conceitos já ultrapassados que, por sua vez, também podem contribuir para uma boa gestão dependendo do contexto ou da cultura organizacional não deve ser a melhor opção.

Em decorrência desse fato, o serviço público acaba sendo visto como ineficiente, dado seu “excessivo aparato burocrático e baixo engajamento de seus dirigentes e servidores” (CORREIA *et al*, s.d. *apud* CAMPOS *et al*, s.d., p. 5), além de ser associado a práticas como o clientelismo, patronismo, paternalismo e politicagem que podem ser entendidas, basicamente, como relações políticas baseadas na afinidade, na submissão, na troca de favores e outras.

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 96).

As práticas de clientelismo, paternalismo, politicagem (ainda presentes no ambiente organizacional) são a prova de que as práticas de gestão das instituições públicas devem ser revistas o mais rápido possível, de forma que a política da empresa não transponha a boa administração.

Saraiva (2002), entende que a forma como as normas são estabelecidas e aplicadas no serviço público acaba limitando uma série de idéias que poderiam ser implantadas e/ ou implementadas para tornar a gestão eficiente e eficaz e os funcionários mais envolvidos e comprometidos com o trabalho.

O que ocorre é uma falta de dinâmica. Nesta vertente, o serviço público torna-se repetitivo, monótono e, diante dessa ausência de dinâmica, os servidores acabam se acomodando.

Surgem, então, o desestímulo, o sentimento de estabilidade que gera uma resistência a mudanças, a falta de preocupação com os resultados, entre outros (MEDICI; SILVA, 1993 *apud* SARAIVA, 2002, p. 189).

É interessante perceber o quão importante é para as empresas – públicas e privadas – estarem em sintonia com as novas tendências e mudanças; com novas visões e parâmetros. É possível inferir, portanto, que um dos principais problemas enfrentados pela administração pública possa ser a maneira como ela reage às tendências, isto é, sua reação lenta e insatisfatória às mudanças sociais e econômicas que vêm ocorrendo ao seu redor. O fato é que essa reação gera uma série de deficiências e distorções que, juntas, tornam-se um grande problema para o comprometimento das pessoas com a instituição (CASTOR, 1987 *apud* SARAIVA, 2002).

O que se pode notar é que enquanto os gestores das empresas públicas não se engajarem nesse processo de transição de práticas de gestão ultrapassadas (excesso de burocracia, paternalismo) para práticas mais atuais e coerentes (planejamento, administração de Recursos Humanos) a gestão permanecerá atrelada à política da organização, pela qual os benefícios são estendidos a quem detém o poder e a administração concreta continuará em segundo plano.

Um aspecto interessante levantado por Brandão e Bastos, 1993 (*apud* CAMPOS, *et al* s.d, p. 5) é a falta de atenção das instituições públicas para com seus recursos humanos. Segundo os autores, “nunca houve condições efetivas para a implantação de adequada política de recursos uma nos no setor público”. E, além disso, eles afirmam que nos últimos anos a capacidade de investimento em infra-estrutura por parte do governo tem sido reduzida, o que prejudica a gestão de pessoas na organização.

Sob esse ponto de vista, vale abordar que o indivíduo não recebe a atenção que deveria dentro da empresa e sua auto-estima, sua vontade de fazer um trabalho eficiente acaba sendo ofuscada pela falta de investimentos em infra-estrutura, bem como pela falta de interesse dos gestores em mudar essa realidade.

O que se observa é que muitos são os elementos que influenciam o comprometimento organizacional de uma empresa pública e, justamente, por isso não se deve ignorá-los, mas trabalhar para solucionar problemas influenciados por eles.

## 5 CONCLUSÃO

Devido à amplitude do tema comprometimento, vale destacar a relevância do estudo do comprometimento no contexto das organizações públicas: “o reflexo que o comprometimento tem na eficácia e eficiência na realização do trabalho” (CAMPOS, *et al*, s.d., p. 15).

Considerando a base teórica abordada neste trabalho, este artigo baseou-se nos enfoques – afetivo, instrumental e normativo – juntamente com o estudo de caso realizado na instituição X, concluindo que as práticas de gestão estão intimamente ligadas ao nível de comprometimento organizacional, e que, isto, só reforça a necessidade de as empresas buscarem uma gestão administrativa eficiente e uma gestão estratégica capaz de guiar a organização a oferecer serviços de ótima qualidade, bem como unir seus colaboradores em prol da missão da instituição.

A contribuição prática deste trabalho, portanto, é a reflexão sobre as evidências que norteiam a temática comprometimento numa organização pública e sobre quais as possíveis formas de tornar a gestão mais eficiente. Além disso, a pesquisa permitiu inferir que o comprometimento do funcionário é uma reação do comprometimento do líder e sua forma de gerir. Claro, que o comprometimento se relaciona também a fatores particulares que variam de pessoa para pessoa e de organização para organização, mas, em suma, no setor público, ele é exercido como uma forma de satisfação e compromisso com o trabalho e, quando não ocorre, subentende-se que a gestão superior da organização não está agindo com coerência.

Em síntese, os estudos sobre comprometimento devem continuar, a fim de identificar e analisar os fenômenos do comportamento humano no ambiente corporativo para que cada vez mais, se desencadeiem informações e conhecimentos que defendam o incremento das práticas organizacionais capazes de alavancar o futuro das organizações.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Elaine Di Diego; PINHEIRO, Ivan Antonio. **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

BASTOS, Antonio Virgílio B.; BRANDAO, Margarida G. A. and PINHO, Ana Paula M. **Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho**. Rev. Adm. Contemp. [online], vol.1, n.2, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v1n2/v1n2a06.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2011.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz de; TAVARES, Beatriz Pires; PRESTES, Juliana and LEITE, Nildes R. Pitombo. **Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo (USP)**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/970.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

MALHOTRA, Naresh k. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 3º, ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

PIRES, José Calixto de Souza and MACEDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** Rev. Adm. Pública [online], vol. 40, n.1, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_07/dwn/rac-v7-n4-cam.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-cam.pdf)> Acesso em: 5 out. 2011.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático.** Rev. Adm. Contemp. [online], vol. 6, n.1, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_06/dwn/rac-v6-n1-las.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-las.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2011.