



**Universidade de Brasília**

**Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia**

**Departamento de Administração**

**MONIQUE HELEN NOVAIS MONTEIRO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
NO 17º REGIMENTO DE CAVALARIA MECANIZADO**

**Brasília - DF**

**2016**

**MONIQUE HELEN NOVAIS MONTEIRO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
NO 17º REGIMENTO DE CAVALARIA MECANIZADO**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Professor (a) Orientador (a):  
Professora, Débora Dorneles Barem

**Brasília - DF**

**2016**

**MONIQUE HELEN NOVAIS MONTEIRO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
NO 17º REGIMENTO DE CAVALARIA MECANIZADO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno  
(a)

**Monique Helen Novais Monteiro**

Prof.<sup>a</sup> Especialista, Débora Dorneles Barem

Professor-Orientador

Prof.<sup>a</sup>.Dra.Tatiane Paschoal,

Professora Examinadora

Prof.<sup>a</sup>.Dra.Eluiza A. de Moraes  
Watanabe,

Professor-Examinador

Brasília, ..... de ..... de .....

*Dedico este trabalho à toda minha família, em especial aos meus pais Manoel M. Monteiro, Ilda Barbosa N. Monteiro, e minha irmã Winnie Lorena N. Monteiro por todo incentivo e ajuda para que isto fosse possível. A todos meus amigos e colegas de curso que sempre torceram por mim e estiveram ao meu lado. Ao Exército Brasileiro que diariamente luta pela proteção de nosso País, e que com os valores: Patriotismo, Civismo, Amor à Profissão e Coragem, me inspiraram esse trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder sabedoria e saúde para que eu pudesse estar hoje onde estou. Agradeço aos meus pais Ilda e Manoel, e a minha irmã Winnie, por todo apoio e incentivo ao longo dessa jornada. Ressalto a importância que meu pai teve neste projeto, pois sua ajuda foi fundamental para que a ideia inicial deste trabalho pudesse ser alcançada.

Aos meus professores que foram influências essenciais ao longo da minha trajetória acadêmica. Agradeço aos colegas do curso de Administração que tornaram a experiência da graduação ainda mais prazerosa.

Agradeço ao Michel Santos por todo seu companheirismo nos momentos turbulentos, incentivando-me na busca de minhas metas.

Ao Exército Brasileiro, em especial ao 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado, que gentilmente aceitou minha proposta de pesquisa e apoiou em todos os aspectos.

Por fim, meu agradecimento especial à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Débora Barem, por todas as orientações, toda a paciência, pela vontade, pelo companheirismo, por todos os conhecimentos transmitidos que foram fundamentais para que eu conseguisse realizar meu sonho de formatura.

## RESUMO

O estudo buscou apresentar o relacionamento do comprometimento organizacional, apresentado pelos autores Meyer e Allen, na carreira militar. O campo para a realização da pesquisa foi no 17º Regimento de Cavalaria de Mecanizado, situado em Amambaí - MS. A população pesquisada foi de 696 militares da ativa, sendo a amostra composta de 170 militares. O trabalho apresentou primeiramente um levantamento teórico sobre o comprometimento organizacional. Os dados foram coletados através de um questionário, dividido em duas partes. A primeira buscou informações sobre o perfil do participante, e a segunda coletou as informações necessárias para que fosse possível verificar as dimensões de comprometimento, sendo elas: afetiva, normativa e instrumental. A escala utilizada foi validada em nosso país por Medeiros e Enders, (1997), Ricco (1998) e Bandeira *et al* (1999). Os resultados apresentaram que a grande maioria dos militares são comprometidos com a instituição, evidenciando a predominância da dimensão afetiva, que reflete o vínculo do militar baseado na identificação com a instituição e vínculo emocional.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional, Exército Brasileiro, modelo tridimensional do comprometimento.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Porcentagem e número de militares por carreira .....	49
Tabela 02 – Sexo .....	54
Tabela 03 – Estado Civil .....	54
Tabela 04 – Idade .....	55
Tabela 05 – Escolaridade.....	55
Tabela 06 – Tempo de carreira .....	56
Tabela 07 – Perfil demográfico.....	56
Tabela 08 – Coeficiente alfa de Cronbach .....	57
Tabela 09 – Militares comprometidos e não comprometidos .....	58
Tabela 10 – Grau de Concordância dos Militares Pesquisados Sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão Afetiva .....	60
Tabela 11 – Distribuição dos participantes em relação à dimensão afetiva do comprometimento.....	61
Tabela 12 – Grau de Concordância dos Militares Pesquisados Sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental.....	63
Tabela 13 – Distribuição dos participantes em relação à dimensão instrumental do comprometimento.....	64
Tabela 14 – Grau de Concordância dos Militares Pesquisados Sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa .....	66
Tabela 15 – Distribuição dos participantes em relação à dimensão normativa do comprometimento.....	67
Tabela 16 – Estatística Descritiva das Dimensões do Comprometimento Organizacional com o Desvio Padrão .....	68
Tabela 17 – Análise de Variância – ANOVA.....	69
Tabela 18 – Grau de comprometimento por tempo de carreira.....	70
Tabela 19 – Comprometimento Afetivo e Tempo de Carreira .....	70
Tabela 20 – Comprometimento Instrumental e Tempo de Carreira .....	71
Tabela 21 – Comprometimento Normativo e Tempo de Carreira.....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Principais conceitos de satisfação no trabalho .....	22
Quadro 02 – Eventos e condições da satisfação .....	25
Quadro 03 – Agentes da satisfação no trabalho .....	25
Quadro 04 – Definições de comprometimento com a organização .....	29
Quadro 05 – Escolas de formação do Exército .....	44
Quadro 06 – Especializações, patente e formação .....	45
Quadro 07 – Hierarquia do Exército .....	46
Quadro 08 – Composição das dimensões de comprometimento organizacional no instrumento de pesquisa .....	51
Quadro 09 – Níveis de concordância e grau de comprometimento.....	59

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional de Allen e Meyer.....	38
Figura 02 – Organizações Militares por Estado .....	48

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	12
1.1	Contextualização .....	13
1.2	Formulação do problema .....	15
1.3	Objetivo Geral .....	16
1.4	Objetivos Específicos:.....	16
1.5	Justificativa .....	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Comportamento Organizacional .....	18
2.2	Cultura Organizacional.....	19
2.3	Satisfação no trabalho .....	20
2.4	Comprometimento Organizacional.....	27
2.4.1.	Os principais estudos sobre comprometimento organizacional .....	29
2.4.2.	As bases do comprometimento organizacional.....	30
2.4.3.	Comprometimento Afetivo.....	32
2.4.4.	Comprometimento Instrumental .....	33
2.4.5.	Comprometimento Normativo .....	34
2.4.6.	O Modelo de Allen e Meyer.....	35
2.4.7.	Os antecedentes, os consequentes e os correlatos do comprometimento organizacional. ....	36
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	39
3.1	Tipos e descrição geral da pesquisa.....	39
3.2	Caracterização da instituição .....	41
3.3	População e amostra .....	48
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	49
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	52
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	54
4.1	Características Demográficas da Amostra - Perfil .....	54
4.2	Identificação do Grau de Comprometimento dos Militares.....	57
4.3	Dimensões do Comprometimento e Dimensão Predominante .....	59
4.3.1	Dimensão Afetiva.....	59
4.3.2	Dimensão Instrumental .....	62

4.3.3 Dimensão Normativa .....	65
4.3.4 Tempo de Carreira e as Dimensões do Comprometimento Organizacional.....	69
5. CONCLUSÃO .....	73
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A.....	80

# 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, motivadas pela vontade de crescimento, as empresas estão buscando investir em capital humano, a fim de criar seus próprios fatores que serão utilizados como diferenciais, gerando assim uma maior competitividade no ramo ao qual pertencem. Foi com a evolução do pensamento organizacional, onde, foi possível visualizar que, além dos fatores como capital financeiro e material, o capital humano é um recurso essencial para o melhor desempenho da organização no mercado e conseqüentemente maiores rendimentos. Essa valorização atual do capital humano e intelectual transforma as pessoas em principais diferenciais competitivos, cujos pilares são: informação, conhecimento e criatividade, uma vez que reside nessas pessoas recursos intangíveis, que jamais poderão ser copiados pelos concorrentes.

Com essa visão de valorização do elemento humano, houve um aumento significativo em estudos na área de recursos humanos que buscam mostrar a forma melhor de se alcançar a maneira mais eficaz de trabalhar o capital humano. Observou-se a partir desses estudos, diversas variáveis que influenciam o dia a dia do trabalhador, e que estão presentes na vida deles, podendo aumentar a sua satisfação no ambiente organizacional ou não. Neste sentido, o comportamento organizacional, que estuda como as pessoas se comportam dentro das organizações e como esse comportamento pode afetar seu desempenho, ganha cada vez mais força. Robbins (2005) define este campo de estudo como um campo que investiga o impacto que grupos, indivíduos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento dentro das organizações, utilizando este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Na administração há uma busca pelo conhecimento e entendimento das variáveis que ao se relacionarem geram a possibilidade do alcance da eficiência e eficácia. Essa busca acabou também nos mostrando dimensões importantes intrínsecas e extrínsecas ao indivíduo que podem ser afetadas positivamente, no sentido de melhorar seu desempenho, ou negativamente,

podendo leva-lo ao fracasso, esses aspectos são muito estudados na Psicologia Organizacional, na Sociologia e na Administração. Algumas dimensões já são muito trabalhadas pela literatura como: motivação, satisfação no trabalho, comportamento organizacional, cultura organizacional, liderança entre outros, e através das descobertas e peculiaridades de cada dimensão, a área pôde identificar as relações que acontecem entre elas, e desta forma aperfeiçoou os métodos de gestão.

Pode-se dizer que uma dessas dimensões exploradas é o comprometimento organizacional. Segundo Mowday (1998), empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações. Atualmente os estudos sobre este tema giram em torno de três características que individualmente possuem suas peculiaridades, são elas: afetiva, instrumental ou calculativa e normativa. Por alguns pesquisadores essas características são estudadas separadamente, e por outros, como John Meyer e Natalie Allen e O' Reilly e Chatman, são tratadas como modelos multidimensionais, onde trabalham o mesmo modelo com vários enfoques diferentes.

No mundo globalizado em que vivemos, as pessoas são pressionadas cada vez mais pela busca do aperfeiçoamento, e isto, gerou na área de recursos humanos uma maior motivação, transformando-o em um dos fatores principais para a melhoria dos processos empresariais. O que se pode observar nos estudos de hoje, é que existe uma relação entre o comprometimento e as ações do trabalhador dentro da organização, e a busca para a compreensão destes fatores influenciadores é cada vez maior entre os pesquisadores

## **1.1 Contextualização**

O período pós revolução industrial gerou mudanças na maneira de lidar com as pessoas no âmbito organizacional, e como consequência, a gestão de recursos humanos tornou-se componente estratégico essencial para as

organizações, tornando-se um recurso que deve ser muito explorado como um diferencial.

Neste aspecto, onde há a intenção de otimizar recursos dentro da organização, o comprometimento organizacional apresenta-se como uma forma de tornar possível as melhorias desejadas por um gestor dentro de sua empresa. O comprometimento com a empresa, segundo os estudos de Mowday (1998), faz com que as pessoas adotem posturas diferenciadas, sejam pró ativas nas atividades que lhes são cabíveis, e na forma de como resolver os desafios que aparecem, possibilita o alcance da eficiência, e também pode ser atribuído a um envolvimento psicológico, seja de forma afetiva ou de identificação, que representa um melhor custo benéfico à organização quando se trata da permanência destas pessoas na empresa.

O Exército Brasileiro possui uma cultura organizacional que foi construída ao longo da história do país, onde, internamente há uma série de valores e preceitos morais, compartilhadas pelos seus membros, que atende às peculiaridades do dia a dia do militar. Esses valores, códigos, padrões éticos e deveres estão explicitados na Lei 6.880, de 09 de dezembro de 1980, que trata do Estatuto dos Militares. Essa cultura pode influenciar diretamente tanto a forma de administrar, quanto a forma de ser administrado, nesse sentido o próprio comprometimento organizacional pode ser influenciado através da visão dos militares quanto ao meio em que estão inseridos, sendo, no final de tudo, um serviço prestado não à uma instituição, mas ao seu próprio País

Organismos como o Exército, possuem uma cultura própria, guiada através de normas internas que são diferentes das normas vistas em organizações privadas. Segundo Da Silva (2007) com a evolução dos modelos e conceitos de gestão, há, dentro das organizações uma necessidade de formulação de novas formas de administrar, sendo assim, deve-se, constantemente, verificar se alguns aspectos próprios da cultura militar não estão desatualizados em relação à Administração Pública Federal, e quando comparados, a força se apresenta atrasada nos aspectos administrativos.

## 1.2 Formulação do problema

Com as mudanças nas organizações que ocorreram no decorrer dos anos, as características pessoais e profissionais dos funcionários vem se aprimorando. A busca pelo diferencial, bem como as melhores condições de trabalho oferecidas às pessoas, está tornando o mercado muito mais competitivo, onde surge, frequentemente, um padrão diferente que deve ser alcançado para que a empresa esteja apta a competir. Mesmo não sendo uma organização que visa o lucro, e sim a proteção do país, o Exército, também deve buscar o aperfeiçoamento e melhorias nas condições de trabalho, igual à que identificamos no dia a dia do universo corporativo, buscando melhorias no ambiente de trabalho. Essa busca por melhorias e aperfeiçoamento, dentro do Exército, está apresentada nos trabalhos de Da Silva (2007) e Moura (2008).

O tema em questão busca descobrir quais as bases de um padrão comportamental desejável pelas organizações, tal como: lealdade ou vestir a camisa da empresa (ZANELLI; BORGESANDRADE; BASTOS, 2004). Dentro dessa perspectiva, os gestores, são os maiores interessados nessas informações, haja vista a possibilidade de vislumbrar a melhoria de sua gestão eficaz, que cada vez mais depende do fator humano, e do desempenho deste dentro da organização.

Medeiros *et al.* (2002) fizeram um levantamento do estado da arte do comprometimento e identificaram um grande número de trabalhos sobre seus antecedentes. Entretanto, verificaram uma carência de estudos abordando os consequentes do comprometimento.

Mowday, Porter e Steers (1982) ressaltam a necessidade de se medir o comprometimento organizacional nos vários estágios da carreira de trabalhadores por meio de estudos longitudinais.

Tendo em vista a falta de um consenso empírico entre o comprometimento organizacional, e um ambiente que ainda possui poucos estudos, que é o Exército Brasileiro, afim de contribuir para o avanço do tema, o presente estudo busca verificar: Quais os níveis de comprometimento organizacional dos

militares do 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado e quais as dimensões desse comprometimento?

Buscando responder ao problema de pesquisa, abaixo estão elencados os principais objetivos deste estudo.

### **1.3 Objetivo Geral**

Este estudo tem como objetivo avaliar o comprometimento organizacional dentro de uma instituição militar do Exército Brasileiro, segundo três dimensões propostas por Allen e Meyer (1991).

### **1.4 Objetivos Específicos:**

Para se atingir o objetivo geral, foi necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar a participação das dimensões afetiva, instrumental e normativa, no comprometimento dos colaboradores.
2. Identificar a relação entre comprometimento organizacional e as variáveis demográficas de carreira e tempo de carreira.
3. Identificar o grau de comprometimento organizacional dos militares pesquisados.

### **1.5 Justificativa**

O mundo do trabalho vem sendo modificado constantemente, principalmente no que se refere ao capital humano. Pode-se ver uma onda de valorização deste elemento tão importante dentro das empresas, onde este fator tem contribuído imensamente na competitividade da organização. A partir dessa visão de que o funcionário é peça chave dentro dos organismos há uma força que move a vontade de oferecer as melhores condições para os

“motores” do funcionamento e desempenho organizacional, que são os funcionários.

Dentro da organização militar imaginamos que não deve ser diferente, mesmo se tratando de um organismo público, onde a maior intenção não é o lucro em si, os colaboradores (militares) devem obter também condições confortáveis e motivadoras que os impulsionem a querer estar ali todos os dias, e os atraiam para o seguimento da carreira. A cultura militar, que foi construída através dos anos e que é pautada em normas, fatores morais e éticos, expressa no Estatuto dos Militares, pode ser um fator influenciador no comprometimento dos indivíduos com a instituição.

A pesquisa justifica-se pelo interesse em conhecer os aspectos que possam tornar o militar comprometido com o Exército Brasileiro e quais dimensões demonstram a efetividade deste comprometimento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão da literatura será dividida em duas partes. A primeira parte conta um breve histórico do surgimento das teorias comportamentais e do estudo do comportamento organizacional, cultura organizacional e satisfação no trabalho. A segunda parte, se dedica na apresentação do tema comprometimento organizacional, os principais estudos sobre o tema, os principais enfoques do comprometimento, o modelo proposto por Allen e Meyer (1991) e seus antecedentes, consequentes e correlato.

### **2.1 Comportamento Organizacional**

Diante das teorias do comportamento organizacional, entre elas as teorias de Maslow e de Herzberg, percebe-se a ânsia de analisar como a pessoa se comporta dentro das organizações e quais fatores são importantes para que esses comportamentos aconteçam. Desta forma o estudo do comportamento organizacional apresenta-se como uma forma de avaliar esses fatores e obter um retrato da organização.

Wagner III e Holleuberh (2003) diz que Comportamento Organizacional é um campo que ajuda a prever, explicar e possibilitar uma melhor compreensão dos comportamentos dentro da organização.

De acordo com Moreira (2005, p.45), comportamento organizacional é o estudo científico de indivíduos e grupos em organizações de qualquer tipo e suas implicações sobre o desempenho de estruturas, sistemas e processos.

Comportamento humano para Nadler *et al.* (1983), resulta da combinação de características individuais, tais como: habilidades, necessidades, atitudes, valores, crenças, e outros e também de características organizacionais, como: cargos, recompensas, punições, controle, comunicação e outros.

Kanaane (1994) afirma em seus estudos que comportamento organizacional é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento dos indivíduos. Para este autor, o comportamento é o

resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a atitude, que implica a predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do indivíduo.

## **2.2 Cultura Organizacional**

Para influenciar o comportamento da organização, é preciso modelar normas, valores, modo de pensar e cultura. Sendo assim, a cultura organizacional se apresenta como um fator que afeta e reflete as questões de poder, estrutura e o desenho da organização.

Para Wagner (2003) cultura organizacional é o conjunto informal de regras, procedimento e interligações não oficiais; é um padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas pelos membros de uma organização que produzem um efeito eficaz suficiente para serem consideradas válidas, e serem passadas aos novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir os problemas.

Fleury e Fischer (1989) propõe que a cultura organizacional apresentada como um conjunto de valores e pressupostos básicos apresentados em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados e construir identidade age como elemento de comunicação e oculta a as relações instrumentais de dominação.

Hofstede (1997) define cultura como "a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra".

Segundo Trice & Beyer (1993) a cultura organizacional é um sistema único de significados compartilhados que distingue a organização das demais.

Wagner (2003) apresenta quatro funções básicas que a cultura organizacional desempenha, afirma que ao desempenhar essas quatro funções ela ajuda a reforçar comportamentos persistentes e coordenados no trabalho. Sendo elas:

1. Identidade organizacional: a cultura organizacional dá aos membros uma identidade, onde são compartilhadas normas, valores e percepções, proporcionando às pessoas um sentido de união e um sentimento de propósito comum.
2. Facilita o compromisso coletivo: o propósito comum originado a partir da cultura, tende a ajudar na criação de um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura da organização como a sua própria.
3. Promove estabilidade organizacional: ao nutrir um senso comum entre os membros, a cultura encoraja uma cooperação e integração interna.
4. Molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes: ela ajuda a firmar significados comuns que explicam por que as coisas acontecem e a forma como acontecem.

Oliveira (1997) afirma que a cultura organizacional exerce o papel de produzir membros mais comprometidos, influenciando no comportamento, à medida que são criados padrões e que estes são internalizados pelos indivíduos.

### **2.3 Satisfação no trabalho**

Os estudos dos fatores relacionados ao homem no seu ambiente de trabalho tiveram, segundo Siqueira e Gomide Júnior (2004), alterações significativas, nas décadas de 1960 e 70, que foram capazes de influenciar resultados organizacionais. Segundo esses autores, a satisfação e o envolvimento com o trabalho foram dois temas que se destacavam nas pesquisas voltadas a identificar possíveis antecedentes influenciadores que tinham participação nos níveis de produtividade, desempenho, taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho. Todos esses estudos, ainda segundo estes autores, pretendem oferecer maior compreensão do comportamento humano no trabalho.

A satisfação no trabalho, segundo Martinez e Paraguay (2003), pode ser definida de diversas maneiras, sendo as definições mais utilizadas atualmente referentes à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude,

como estado emocional ou até mesmo a satisfação e a insatisfação como fenômenos distintos. O Quadro 01 abaixo apresenta uma síntese da revisão realizada por esses autores:

Quadro 01. Principais Conceitos de Satisfação no Trabalho

<b>Conceitos De Satisfação No Trabalho</b>	<b>Literatura</b>
<b>Como Sinônimo de Motivação</b>	Há uma diferença clara entre motivação e satisfação. Motivação manifesta uma tensão gerada por uma necessidade e satisfação expressa a sensação de atendimento desta necessidade. (Steuer, 1989)
<b>Como Atitude</b>	Define-se atitude como disposições para agir, decorrentes de conceitos, informações e emoções que resultam em uma forma favorável ou desfavorável com respeito a uma pessoa particular, um grupo, ideia, evento ou objeto e que por serem derivadas de crenças, são poderosas influências sobre o comportamento e a aprendizagem (Campbell, 1999), podendo assim considerar atitude como decorrente da satisfação e não sua definição.
<b>Versus Insatisfação no Trabalho</b>	São considerados como os dois extremos de um mesmo fenômeno. A insatisfação é determinada pela carência dos fatores extrínsecos ao trabalho, ou "fatores de higiene" e a satisfação determinada pelos fatores intrínsecos, ou "fatores motivadores". (Araújo, 1985; Coda, 1986; Licht, 1990; Paula, 1990; Pérez-Ramos, 1980)
<b>Como Estado Emocional</b>	Satisfação é resultado de um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite a satisfação de seus valores importantes no trabalho (Locke, 1969, 1976). Observa-se dois aspectos considerados como componentes da satisfação: a) componente cognitivo, que diz respeito ao que o indivíduo pensa e suas opiniões sobre o trabalho; e b) componente afetivo emocional, que diz respeito o quão bem a pessoa se sente em relação ao trabalho, sugerindo que a satisfação no trabalho é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e parcialmente no que sente (Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999). Satisfação no trabalho pode ser definida como "um sentimento experienciado pelo trabalhador em resposta à situação total do trabalho" (Harris, 1989).

Fonte: Adaptado Martinez e Paraguay (2003).

Para Robbins (1999) a satisfação no trabalho é como uma atitude geral do indivíduo em relação ao seu emprego.

Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) afirmam em seu estudo que a satisfação é um vínculo afetivo positivo estabelecido com a unidade de desempenho, como resultado de experiências favoráveis e vivenciadas ao longo do trabalho. Em outras palavras, os autores concluíram que experiências positivas do trabalho elevam a probabilidade do surgimento de vínculos

afetivos com a equipe de trabalho e que isso deixa os membros mais satisfeitos.

Locke (1969, 1976), considera em seus estudos, satisfação como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está recebendo.

Para Souza (2006), a satisfação pode ser caracterizada como “um construto multidimensional, definido como um conjunto de reações específicas à vários componentes do trabalho (trabalho, chefia, salário, colegas, equipe), capazes de gerar no indivíduo diferentes graus de satisfação e insatisfação.

Nos estudos de Soriano e Wintertein (1998), a satisfação no trabalho é resultante da percepção do indivíduo sobre suas atividades e se elas atendem aos valores considerados por ele como sendo importantes para sua vida, sendo assim, seria uma contingência entre seu trabalho e seus valores pessoais.

Diversos autores contribuíram para melhor entendimento da satisfação, porém, segundo Silva (1998), como este fenômeno está situado no campo da subjetividade, seria muito difícil, se não impossível, encontrar padrões universais para tal. Pode-se perceber que não há consenso na literatura quanto a origem da satisfação, se ela se encontra no próprio indivíduo ou no ambiente em que está inserido.

### **2.3.1 Os Determinantes da Satisfação no Trabalho**

Segundo Cavanagh (1992 apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003) existem três grupos de aspectos que influenciam na satisfação no trabalho, e que são de extrema importância no estudo do tema:

- I. Diferenças de personalidade,
- II. Diferenças no trabalho e
- III. Diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

No grupo de personalidade, Cavanagh (1992) e outros autores afirmam que a satisfação pode ser causada em parte pela personalidade do indivíduo. As características de personalidade que influenciam na satisfação no trabalho são o lócus de controle, o comportamento tipo “A” e a capacidade de enfrentamento.

- a. Lócus de controle: Definido por Parkes, 1994, como “a extensão na qual o indivíduo acredita que resultados são determinados por esforços e habilidades pessoais mais do que por eventos externos, tais como sorte, oportunidades e outras influências” .
- b. Comportamento tipo “A”: Segundo Parkes, 1994, “Caracteriza-se por impaciência, hostilidade, irritabilidade, envolvimento com o trabalho, competitividade e esforço para realizações; é usualmente conceituado como um complexo emoção-ação provocado por demandas ambientais desafiadoras”.
- c. Capacidade de enfrentamento (*coping*): Segundo Cohen, 1987, refere-se aos esforços, incluindo estratégias defensivas, direcionados para lidar com as demandas ambientais internas do indivíduo e com os conflitos.

Outros fatores que podem influenciar nas diferenças de personalidade, segundo Lino, 1999, são atributos pessoais e sócio-demográficos como idade, tempo de experiência no trabalho, estado conjugal de nível de educação.

Já no segundo grupo, a de diferenças no trabalho, a satisfação pode ser analisada como resultado de diferenças na natureza do trabalho. Entre as principais encontram-se: “eventos e condições” e “agentes” que estão apresentados nos Quadros 02 e 03:

Quadro 02. Eventos e condições da satisfação no trabalho

<b>Eventos e Condições</b>	<b>Características</b>
<b>Trabalho</b>	Trabalho propriamente dito e seu conteúdo. Inclui: trabalho significativo e interessante, sucesso e sentimento de realização, possibilidade de uso de habilidades e capacidades, variedade de tarefas, responsabilidade, autonomia na tomada de decisões, clareza de papéis e ausência de conflito de papéis, avaliação positiva do desempenho no trabalho, harmonia e integração interpessoal, ausência de fadiga física e de monotonia.
<b>Pagamento</b>	Compreende equidade (com o que os outros estão recebendo), quantidade (suficiente para suas despesas), forma de pagamento e benefícios
<b>Promoção</b>	Inclui oportunidade, justiça e clareza (no sistema de promoções).
<b>Reconhecimento</b>	Inclui receber créditos pelas realizações, elogios desde um anúncio público na empresa até comentários informais.
<b>Condições e ambiente de trabalho</b>	Englobam recursos disponíveis (tempo, dinheiro, equipamento, suporte) para a realização do trabalho, jornada de trabalho, pausas, turnos de trabalho e condições físicas (ruído, ventilação, umidade, temperatura) e segurança.

Fonte: Adaptado Martinez e Paraguay (2003)

Quadro 03. Agentes da satisfação no trabalho

<b>Agentes</b>	<b>Características</b>
<b>Colegas e subordinados</b>	Envolve relações de confiança, competência, colaboração e amizade, bem como o compartilhamento de valores.
<b>Supervisão e gerenciamento</b>	Supervisões devem ser atenciosos, justos, competentes, que reconheçam e recompensem o bom desenvolvimento dos empregados e permitam alguma participação no processo de tomada de decisões.
<b>Empresa/ organização</b>	Refere-se a como demonstram respeito pelos empregados e por seus valores, bem como a política de benefícios e pagamentos, e também à competência da organização.

Fonte: Adaptado Martinez e Paraguay (2003)

E, por fim, em relação aos valores atribuídos ao trabalho, segundo Cavanagh (1992, apud MARTINEZ; PARAGUAY, 2003), o trabalho é valorizado de maneiras diferentes, sendo que para alguns o trabalho é a parte mais importante da vida, e para outros, é um aspecto da vida que existe para

prover outras necessidades. Assim a satisfação no trabalho seria influenciada pelos valores pessoais e pela personalidade do indivíduo.

### **2.3.2 Consequências da satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho tem sido apontada como uma grande influência na vida do trabalhador, que pode se manifestar sobre sua saúde, qualidade de vida e comportamento, conforme afirmam Martinez e Paraguay (2003) e Spector (2005).

Em relação à saúde do trabalhador, os indivíduos mais satisfeitos apresentam melhor qualidade na saúde e menor ocorrência de doenças, tanto na saúde física como na mental (Locke, 1976; Rocha, 1996; Zalewska, 1999).

A manifestação da satisfação no trabalho na qualidade de vida, se dá por meio da generalização das emoções do trabalho para a vida fora dele, e de atitudes decorrentes, que também podem afetar, especificamente, as relações sócio-familiares (Locke, 1976). Martinez e Paraguay (2003) e Spector (2005) concordam que a satisfação afeta na qualidade de vida, pois passa a ser uma contribuição para a satisfação na vida em geral.

Quanto ao comportamento do indivíduo, o nível de satisfação afeta sob forma de ausências, rotatividade, queda da produtividade, greves, acidentes de trabalho, dependência de álcool ou drogas (Locke, 1976; Rocha, 1996; Zalewska, 1999), também chamado de efeitos comportamentais.

A forma que o indivíduo irá reagir em resposta a determinadas situações depende de seus valores, crenças, dificuldades e oportunidades oferecidas na situação e da forma como o aspecto é percebido, se como benéfico ou prejudicial (Locke, 1976).

Considerando toda a literatura sobre o tema, percebe-se que a satisfação no trabalho exerce muita influência na vida dos trabalhadores, e, conforme firma Locke (1969, 1976, 1984), a satisfação exerce influência sobre o estado emocional do indivíduo, manifestando-se na forma de alegria decorrente da satisfação ou de sofrimento decorrente da insatisfação.

## 2.4 Comprometimento Organizacional

A partir dos estudos efetuados pelos autores mencionados, o capital humano vem, cada vez mais, se tornando peça fundamental para a competitividade entre as organizações. Pfeiffer e Veiga (1999) atribuíram na década de 1980 à gestão de recursos humanos, o papel de elemento fundamental para impulsionar o bom desempenho empresarial. E Terra (2000) afirma que essa capacidade competitiva gerada através do desenvolvimento humano está relacionada ao conhecimento tácito, às competências individuais, às habilidades e atitudes que um funcionário pode demonstrar.

Para ficar evidente a importância do desenvolvimento de um indivíduo, como sendo “pessoa”, que dispõe de inteligência, sentimentos, vontades, podendo ser crítico e criativo, Bastos (1998) diz que é necessário para o sucesso de uma organização dispor de um patrimônio humano efetivamente comprometido com seu trabalho e Pfeiffer e Veiga (1999), defendem que o modo como as organizações administram seu patrimônio humano constituirá vantagem competitiva e estratégica, pois os aspectos humanos são de difícil imitação, ao contrário da tecnologia.

Afirma Mowday (1998) que empresa cujos empregados são comprometidos normalmente tem alto rendimento empresarial e se relacionam positivamente às estratégias de recursos humanos voltadas para o alto comprometimento.

O Gerenciamento de Recursos Humanos – GRH, passa a buscar mecanismos que possam promover o envolvimento do indivíduo com a organização com o mínimo de conflitos possível e o máximo de desempenho. Para Piepper (1990) essa integração da Gestão de Pessoas na gestão estratégica organizacional a passa a ser a grande diferença entre o gerenciamento tradicional de pessoas e o conceito de GRH.

Essas mudanças de pensamentos e a forma como o indivíduo passou a ser visto dentro da organização, como sendo detentor de uma capacidade intelectual capaz de levar a empresa a obter um grau de competitividade maior dentro do mercado, e que possui necessidades que devem ser saciadas, fizeram com que nascessem novos estudos científicos, que fossem capazes de

descrever esses fenômenos que acontecem entre indivíduo e empresa. Um desses estudos foi o comprometimento organizacional, pesquisado em meados do século XX, mas que foi realmente reconhecido como variáveis importantes de interesse da administração através dos trabalhos realizados por Mowday, Steers e Porter (1979) e que no Brasil os primeiros trabalhos sobre este tema, segundo Cançado, Genelhu e Moraes (2007), foram realizados por Borges Andrade, Cameshi e Silva (1989) e Bastos (1994).

Bastos (1993) aponta que o estudo do comprometimento tem superado o da satisfação, por ser um melhor preditor de vários produtos humanos no contexto de trabalho, a exemplo da rotatividade, do absenteísmo e da qualidade do desempenho, além de ser uma medida mais estável ou menos sujeita a flutuação.

Compreender o comprometimento organizacional torna-se um desafio para as organizações, gestores e colaboradores, visto que, segundo Bastos (1993) as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento, e que altos níveis de comprometimento do indivíduo com a organização é algo altamente positivo para ambos. Logo o autor afirma o tamanho da importância do tema, aplicado no dia a dia de uma organização.

É importante ressaltar que há dentro do estudo do comprometimento dos indivíduos alvos diferentes como: carreira, profissão, grupo sindicato, organização, etc. Porém, o presente estudo focou apenas no estudo do comprometimento do indivíduo com a organização.

Não há na literatura sobre o tema um consenso entre os autores sobre como comprometimento deve ser classificado, conforme Quadro04, abaixo, muitas são as definições do tema:

Quadro 04. Definições de comprometimento com a organização

<b>Genéricas</b>
"...assumir responsabilidade, tornar-se responsável, obrigar-se por compromisso" (Dicionário Aurélio, 1988).
"Comprometimento acontece quando uma pessoa, através de investimentos, relaciona outros interesses com uma linha consistente de atividade" (Becker, 1960).
"...um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e, através dessas ações, há crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento" (Salancik, 1977).
"...uma forma que requer que uma pessoa honre um compromisso, mesmo diante de atitudes e vontades mutáveis" (Brown, 1996).
<b>Com a Organização</b>
"...a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica" (Mowday et al., 1979).
"...a soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais" (Wiener, 1982).
"...a ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização" (O'Reilly; Chatman, 1986).
"...um estado psicológico que liga o indivíduo à organização" (Allen, Meyer, 1991).
"...um laço ou uma ligação entre o indivíduo e a organização" (Mathieu; Zajac, 1990).

Fonte: Adaptado Meyer e Allen, 2001 e Bastos (2000).

### **2.4.1. Os principais estudos sobre comprometimento organizacional**

Bastos e Brandão (1993) identificaram em seus estudos antecedentes do comprometimento, ressaltando a influência de estratégias de recursos humanos no comprometimento dos funcionários. Guimarães-Borges, Marques e Adorno (2005) também verificaram relações entre políticas de recursos humanos, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, onde foi identificado forte influência dessas políticas no comprometimento e na satisfação do funcionário. Siqueira (2002) identificou em seus estudos relacionamento do comprometimento organizacional ao comportamento de cidadania organizacional e à intenção de rotatividade.

Payne e Hoffman (2005) elaboraram um estudo cujo o objetivo era analisar a influência da supervisão no comprometimento organizacional e no

*turnover*. Os resultados indicaram correlação positiva de supervisão com as dimensões afetiva e instrumental do comprometimento organizacional e negativa com o *turnover*. Na mesma linha de estudo, foi identificado por Sá e Lemoine (1998), que o estilo de liderança influencia o comprometimento através de uma gestão participativa.

Mowday, Porter e Steers (1982) e Bastos (1993) indicam necessidades de se adotarem estudos com cortes longitudinais para o estudo do comprometimento, visto que, predominantemente os estudos são realizados com cortes transversais. Neste sentido, Mowday, Porter e Steers (1982) evidenciam a necessidade de se medir o comprometimento dos trabalhadores ao longo de sua carreira.

Meyer e Allen (1997) ressaltam a existência de uma necessidade de se buscarem nos estudos de comprometimento relações de causa e efeito, por meio de ferramentas estatísticas, que possa permitir essa conclusão. Os autores também indicam a necessidade de verificarem os benefícios que os trabalhadores comprometidos obtêm para si, bem como a necessidade de se conhecer o processo de comprometimento para que o sistema de recursos humanos da organização possa ser mais bem desenhado.

#### **2.4.2. As bases do comprometimento organizacional**

Mesmo não havendo um consenso em relação à classificação do comprometimento, e levando em consideração todos os estudos realizados ao tema, Bastos (1993) resumiu as bases do comprometimento organizacional como sendo: sociológica, instrumental, normativa, afetiva e comportamental.

A base sociológica, foi baseada nos estudos de Weber e teóricos marxistas, onde os pesquisadores consideram que a maior característica das relações de emprego de uma economia capitalista, é a subordinação do empregado às maneiras corretas de dominação, e este desenvolve um vínculo com a organização quando percebe a legitimidade da autoridade de seu empregador. Essa abordagem é considerada por Bastos (1993) como

desprovida de conotação psicológica e afetiva associada ao termo comprometimento organizacional.

Na base instrumental o comprometimento é considerado como uma função de ganhos e custos associados com a condição de ser um integrante da organização. Essa base tem origem nos estudos de Becker, e aponta que os indivíduos tendem a manter uma linha consistente de atividades, logo, permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída. Trata-se de um mecanismo psicossocial no qual há uma restrição de ações futuras dos indivíduos impostas como consequência de ações prévias (recompensas e custos), sendo assim, o indivíduo, ao permanecer na organização, evita a perda ou a inutilização dos múltiplos investimentos que fez enquanto membro da organização (Bastos, 1993).

A base normativa, contemplada nos estudos de Weiner e Vardi, baseia-se na premissa de que a cultura organizacional consiste em valores que são compartilhados e exercem pressão normativa sobre os membros da organização. Essas pressões, quando internalizadas na cultura da organização, predis põem o indivíduo a agir conforme os padrões específicos e exercem uma estável influência e de longo prazo no comprometimento no trabalho. Desta forma o indivíduo comporta-se de maneira coerente com os objetivos da organização (Bastos, 1993).

A base afetiva teve seus estudos iniciados por Etzioni e foi consolidado por Mowday, Steers e Porter. Ela enfatiza o processo de identificação do indivíduo com a organização, desta forma, ele irá desenvolver um sentimento de lealdade, um desejo de permanecer e se esforçar para contribuir com a evolução da organização (Bastos, 1993).

Por fim, a base comportamental tem como origem a Psicologia Social e prega que o indivíduo tenta manter consciência entre seus comportamentos e suas atitudes, ou seja, o comprometimento pode ser igualado com sentimentos de auto-responsabilidade por uma determinada ação, em especial se são percebidas como sendo escolhidas livremente, públicas e irrevogáveis (Bastos, 1993). Para Salancik (1977) apud Siqueira (2008), o comprometimento comportamental surge quando o indivíduo se sente responsável por

determinada ação, considera tal ação significativa com consequências importantes e se considera responsável.

### **2.4.3. Comprometimento Afetivo**

O enfoque afetivo dominou a literatura sobre comprometimento organizacional, a partir dos trabalhos realizados pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Neste trabalho os autores abordam o comprometimento em uma perspectiva atitudinal, mesmo reconhecendo que existia uma corrente comportamental para definir o comprometimento. Para eles o comprometimento com a organização vai muito além de uma postura de lealdade passiva, envolvendo assim, um relacionamento ativo e que busque o bem-estar. Mowday, Steers e Porter (1979) utilizam a definição para comprometimento elaborada em 1970 por Porter e Smith:

“Comprometimento é uma relação forte entre um indivíduo identificado com e envolvido numa organização, em particular, e pode ser caracterizado por pelo menos três fatores: (1) estar disposto a exercer esforço considerável em benefício da organização; (2) forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; e (3) forte desejo de se manter membro da organização”.

Esta equipe, que teve sua pesquisa iniciada na década de 1970, elaborou um instrumento para se medir o comprometimento, o Organizational Commitment Questionnaire – OCQ. Sendo este construído com base na definição de comprometimento apresentada acima.

Mesmo reconhecendo que o comprometimento também era pesquisado em um enfoque comportamental, destacando os trabalhos de Slaw e de Salancik (apud MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982), os autores criaram um instrumento considerando apenas a perspectiva atitudinal. Bastos (1994) critica essa postura, quando assinala que, ao se propor um novo conceito, muitos pesquisadores abandonam outros que vinham sendo pesquisados.

O comprometimento afetivo envolve uma relação ativa, no qual o indivíduo deseja colocar algo de si próprio para contribuir para o bem-estar da organização (Mowday, Porter e Steers, 1982).

#### **2.4.4. Comprometimento Instrumental**

O enfoque instrumental origina-se a partir dos estudos de Becker (1960), que descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade”. Este comprometimento também pode assumir outros rótulos como calculativo e *continuance* ou de continuação, conforme afirma Bastos (1994).

Para Becker (1960) o indivíduo permanece na organização devido a custos e benefícios associados à sua saída, esses custos são chamados de *side bets*, que pode ser traduzido para trocas laterais. Siqueira (1995) endossa essa definição de comprometimento instrumental como crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização.

Allen e Meyer (1991), encontram alta correlação canônica entre comprometimento instrumental, plano de aposentadoria e investimentos realizados pelos empregados. Diversos outros trabalhos encontram correlações entre o comprometimento instrumental e investimentos realizados pelos indivíduos no trabalho e como alternativas de trabalho.

A operacionalização do comprometimento instrumental se deu a partir de um instrumento com escalas desenvolvido por Ritzer e Trice em 1969 e por Hrebiniak e Alluto em 1972. Ritzer e Trice não conseguiram mensurar a dimensão de forma satisfatória, o que só veio ocorrer com o trabalho de Hrebiniak e Alluto (1972), que deu origem e suporte à teoria de Becker (1960). Esta teoria foi comprovada principalmente pelas variáveis idade e experiência de trabalho, bem como presença de planos de aposentadoria e fundos de pensão.

### **2.4.5. Comprometimento Normativo**

O enfoque normativo é apresentado no trabalho de Wiener (1982), que conceitua o comprometimento como “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. O autor denomina o elemento central na definição de comprometimento, de aceitar valores e os objetivos organizacionais, como normativo-instrumental, que representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Para ele, indivíduos apresentam determinados comportamentos porque acreditam que é certo fazê-lo.

O modelo criado por Wiener deriva do Modelo de Intenções Comportamentais, de Fishbein (1967), que buscou compreender as intenções comportamentais dos indivíduos, concluindo que esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal, em que a atitude do indivíduo acerca de uma ação é resultado da avaliação dos efeitos desta ação; e o normativo, que diz que a percepção acerca de uma ação é resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

Segundo Wiener (1982) a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por partes da organização, tais como normas e regulamentos, ou ainda, uma missão forte e bem disseminada dentro dela.

Wiener e Vardi (apud ALLEN e MEYER, 1990), testaram a mensuração do comprometimento de forma bem simples, e avaliaram o comprometimento por meio de três indicadores e buscavam verificar em qual extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal a sua organização, deveria fazer sacrifícios em benefício da organização e não deveria criticar a organização.

Allen e Meyer (1990) em um primeiro trabalho buscaram desenvolver uma primeira escala para mensurar o comprometimento normativo, tentando mostrar evidências da conceituação de três componentes do comprometimento organizacional. Em um segundo trabalho Allen e Meyer (1991) apresentaram um modelo validado, com novos indicadores de comprometimento normativo e

reconhecido pela literatura sobre o tema. John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores da área, aponta John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comportamento organizacional.

#### **2.4.6.O Modelo de Allen e Meyer**

Após revisar os estudos de diversos autores, bem como a realizar novos estudos, Allen e Meyer (1990) verificaram que, em geral os funcionários mais fortemente comprometidos tendem a não abandonar a organização. Considerando as teorias da época, esses autores passam a caracterizar o comprometimento organizacional em três bases, sendo elas: afetiva, instrumental (ou de continuação para alguns autores) e normativa. Desta forma, para Allen e Meyer (1990) os funcionários comprometidos podem ser caracterizados da seguinte forma:

Funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam; e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem fazer isso.

Allen e Meyer (1990) desenvolveram, em seu estudo, escalas independentes para mensurar cada uma das bases do comprometimento organizacional referente ao modelo tridimensional que propuseram (afetiva, instrumental e normativa). As escalas foram aplicadas e os autores verificaram que cada uma das bases pode ser confiavelmente mensurada por meio de tais escalas. Os autores também afirmaram que os funcionários podem experimentar cada uma dessas bases em graus variados, ou seja, eles podem experimentar mais de uma base simultaneamente. Em decorrência da diferença conceitual, eles sugerem que cada uma das três bases é desenvolvida de modo independente em relação às outras, pois, segundo os autores, cada base representa antecedentes específicos que levam a estados psicológicos diferentes.

### **2.4.7. Os antecedentes, os consequentes e os correlatos do comprometimento organizacional.**

Antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional são variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno do comprometimento do funcionário com a organização, pois permite o levantamento de ações práticas, no âmbito empresarial, dando subsídios para que essas ações sejam viáveis.

Antecedentes são variáveis com potencial de gerar comprometimento, ou seja, causas para o desenvolvimento do comprometimento. Meyer *et al.* (2002) dividiram as variáveis causais dos antecedentes em quatro grupos: variáveis demográficas, diferenças individuais, experiências de trabalho e alternativas/investimentos.

Steers (1977) define características pessoais, características do trabalho e experiência no trabalho como antecedentes do comprometimento.

A partir dos estudos de Borges-Andrade *et al.* (1990), Gama (1993) define os antecedentes do comprometimento organizacional em seis grupos: características pessoais, organizacionais, funcionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho e ambiente externo.

Afirmam Mowday, Steers e Porter (1979) que os antecedentes estão classificados em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais. Sendo esses antecedentes endossados nos estudos de Mathieu e Zajac (1990), que nomearam as categorias como: variáveis pessoais, situação da função, características e ambiente de trabalho e dimensões da estrutura organizacional.

Os consequentes são entendidos como sendo os comportamentos que o indivíduo adotou em função do grau de comprometimento que ele desenvolveu para com a organização. Os consequentes refletem a efetividade do relacionamento entre indivíduo e organização.

Apesar das controvérsias sobre os consequentes, apresentadas por Randall (1990) que afirma que os resultados dos consequentes ainda tem sido muito discrepantes, não sendo ainda possível compreender as inconsistências observadas, e endossadas por Guest (1992) que afirma que os resultados das pesquisas do comprometimento são desapontadores para quem acredita que este construto (os consequentes) teria influência positiva sobre o comportamento, vários estudos encontraram correlações significativas do construto com outras variáveis.

Steers (1977) identificou uma série de consequentes do comprometimento, sendo eles: desejo e intenção de permanecer na organização, fixação do empregado, frequência de desempenho no trabalho.

Borges- Andrade e Pilati (2001) encontraram os seguintes consequentes: desempenho no trabalho, as alternativas de trabalho e a intenção do profissional em procurar um novo emprego.

Já os correlatos ao comprometimento, segundo Bastos (1993), não são propriamente causas ou consequências, são, na realidade, construtos atitudinais e motivacionais distintos que apresentam alta correlação com o comprometimento organizacional.

Em suas pesquisas, Mowday, Steers e Porter (1982), encontraram correlatos significativamente associados ao comprometimento, sendo eles: envolvimento com o trabalho, comprometimento ocupacional, satisfação geral, satisfação com a supervisão, satisfação com o próprio trabalho, baixo nível de estresse, comprometimento com o sindicato, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a promoção, satisfação com o pagamento e satisfação intrínseca.

A Figura 01 abaixo demonstra os principais antecedentes, consequentes e correlatos do comprometimento organizacional de acordo com o modelo tridimensional proposto por Allen e Meyer (1991) e sumarizados por Meyer *et al.* (2002):

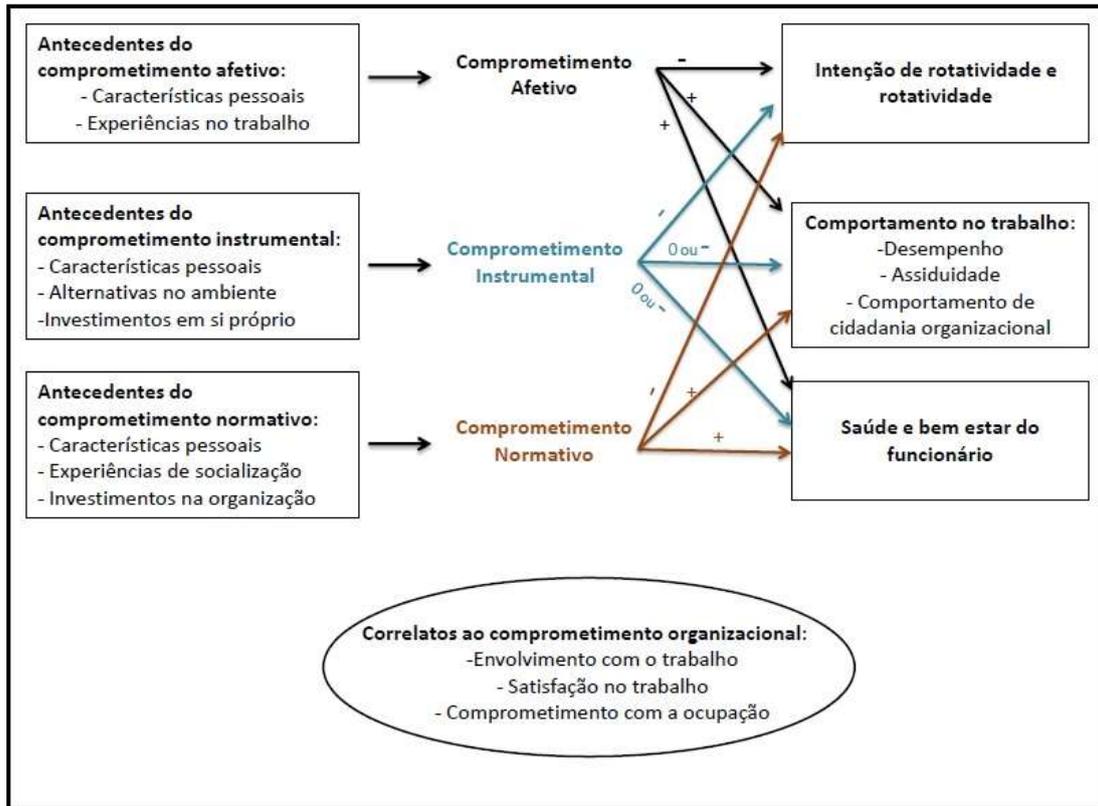


Figura 01: Antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento organizacional de Allen e Meyer

Legenda: (-) indica uma relação negativa; (+) indica uma relação positiva; (0 ou -) indica a ausência de qualquer relação ou a presença de uma relação negativa.

Fonte: Meyer et. al., (2002, p. 22).

### 3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo irá apresentar o passo a passo metodológico adotado para a operacionalização da pesquisa. Dividido em cinco seções, o capítulo abrange: os **tipos e descrição geral da pesquisa**, que irá descrever os métodos utilizados para o alcance dos objetivos propostos; **a caracterização da instituição**, que discorrerá sobre as leis que regem o Exército Brasileiro, sua cultura e as carreiras existentes dentro da instituição; **a população e amostra**, que descreverá as características da população e a amostra da pesquisa; **a caracterização dos instrumentos de pesquisa**, que abordará os instrumentos utilizados para o levantamento dos dados referente aos construtos analisados na pesquisa e, por fim, **procedimento de coleta e análise dos dados**, que apresentará como foi realizada a coleta dos dados e as análises das informações.

#### 3.1 Tipos e descrição geral da pesquisa

Pautada nos objetivos, no problema de pesquisa e utilizando como campo de análise o 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado, esta pesquisa se caracteriza como quantitativa, dedutiva, aplicada, descritiva e de corte transversal.

Caracteriza-se como **quantitativa**, pois visa mensurar o comprometimento organizacional, identificando as suas dimensões na amostra pesquisada através de questionário. Segundo Collis e Hussey (2005) ao considerarmos o processo de pesquisa, esta pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. O primeiro método, por ser mais subjetivo, exige um nível muito alto de reflexão e análise para a compreensão das atividades sociais humanas, já o segundo método, é caracterizado por sua objetividade e facilidade de mensuração.

A partir do objetivo desta pesquisa, percebemos que ele buscou responder um problema existente, ou seja, algo real e prático, desta forma, podemos afirmar que esta pesquisa se caracteriza em sua natureza como

**aplicada.** De acordo com Collis e Hussey (2005) a pesquisa aplicada é caracterizada por seu propósito de encontrar soluções para problemas reais.

Quanto à lógica da pesquisa, esta caracteriza-se como sendo **dedutiva**, pois sua estrutura conceitual e teórica sobre o comprometimento organizacional foi previamente elaborada para que posteriormente fosse testada. Collis e Hussey (2005) afirmam que a lógica da pesquisa diz respeito ao ponto de partida do estudo, ou seja, do geral para o específico ou vice-versa. Quando a teoria tem origem da observação empírica, nascendo de uma observação/reflexão sobre um fenômeno, esta teoria permite o desenvolvimento de inferências a partir da análise de casos específicos, recebendo assim, o nome de pesquisa indutiva. Porém, quando a pesquisa se caracteriza pelo desenvolvimento conceitual e teórico de um estudo que é comprovado por meio de uma observação empírica, que permite a dedução a partir de inferências gerais, esta é chamada de pesquisa dedutiva. Portanto, a pesquisa dedutiva utiliza um método racionalista, onde há uma cadeia descendente de raciocínio, onde a conclusão está implícita nas premissas utilizadas para o estudo.

Quanto aos fins da pesquisa, esta é caracterizada como **descritiva de corte transversal**, pois, os dados que serviram como insumos foram coletados uma única vez, em um intervalo de tempo definido e estreito, de modo a fornecer uma visão atual das variáveis do estudo. Gil (2008) declara que uma pesquisa descritiva descreve as características de determinadas populações ou fenômenos. Vergara (2006) descreve que a pesquisa descritiva expõe características de uma população ou de um fenômeno específico, podendo ou não estabelecer correlações entre as variáveis, sendo assim, não há obrigatoriedade de explicar os fenômenos que descreve. Segundo Pinto (2011) pesquisas de corte transversal são predominantemente utilizadas por serem mais econômicas e menos complexa em sua operacionalização, pois os esforços para a pesquisa se concentram em um determinado período de tempo relativamente pequeno. Já as pesquisas longitudinais, demandam maior quantidade de recursos materiais, financeiros e de pessoal, tornando-as muito onerosas, porém apresentam análises mais complexas, aprofundadas e fidedignas.

Quanto ao método, a pesquisa foi realizada através de **survey**, pois buscou estudar uma amostra de indivíduos pertencentes a uma dada população em relação aos construtos do comprometimento organizacional, segundo as dimensões do modelo de Allen e Meyer (1991). Fonseca (2002) afirma que pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa.

### **3.2 Caracterização da instituição**

Exército Brasileiro surgiu, de acordo com alguns historiadores, durante a Primeira Batalha de Guararapes em 1648, na guerra contra os holandeses. Porém, sua estruturação só veio acontecer com o Marechal Luís Alves de Lima e Silva, Duque de Caxias, no ano de 1855, quando o Brasil entrou em conflito com Solano Lopez, do Paraguai (Tavares, 1985).

Segundo Tavares (1985), Caxias realizou no Exército mudanças na estrutura organizacional, na doutrina e, conseqüentemente, na Administração, após perceber que a Guerra da Tríplice Aliança iria requerer transformações administrativas para suportar o esforço de guerra e duração do conflito, exigindo assim, mecanismos que dessem respaldo e logística às operações militares desenvolvidas.

Tavares (1985) relata que em função da 2ª Guerra Mundial, conflito em que o Brasil enviou para a Europa uma Força Expedicionária com vinte e cinco mil militares, houve, no período de 1945 a 1969, um processo que reorganizou, reestruturou e reemparelhou a Força Terrestre, sendo esse processo significativo pois incorporou uma nova doutrina militar norte-americana, além de adotar processos de gestão administrativa. O grande “salto” rumo à modernização aconteceu na década de 1990 com a adoção de metodologia de Planejamento Estratégico (Sistema de Planejamento Estratégico do Exército – SIPLEx), que prevê revisões periódicas e que se inseriu no sistema de planejamento do Estado brasileiro.

Atualmente o Exército conta não somente com uma estrutura bem trabalhada de planejamento estratégico, como também investe em planejamento e gestão de projetos e processos, possui um sistema integrado de compras, bem como um sistema de gestão de desempenho, onde os militares são avaliados anualmente pelos seus superiores de acordo com sua conduta.

A cultura organizacional do Exército foi forjada ao longo da história do país, onde, os valores que são compartilhados pelos membros e atendem às peculiaridades das Forças Armadas, foram internalizados. Esses valores, padrões éticos e deveres estão explicitados na Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980, que é o Estatuto dos Militares. O artigo 142 da Constituição Federal aduz que o Exército deve estar preparado para atuar na defesa da Pátria, sendo essa uma alternativa em caso situação extrema e de última alternativa para o Estado. Esse pressuposto mostra que os valores da cultura organizacional desta instituição são peculiares, pautados nos tipos de missões que teriam que cumprir em ocasiões específicas.

As formas utilizadas pelos militares de agir e de proceder, segundo Aguiar (2005), constituem na “representação mental” da cultura organizacional, sendo a cultura presente no íntimo do indivíduo e possuindo mais alto significado para a compreensão de si no mundo que o cerca, orientando assim, sua formação e seu desenvolvimento. Além disso, segundo Da Silva (2007), a cultura também serve para o aperfeiçoamento do ser humano, atuando na realização de seus valores.

As Forças Armadas, instrumento militar responsável pela defesa do Brasil, é composta pela Marinha do Brasil, pelo Exército Brasileiro e pela Força Aérea Brasileira. São instituições permanentes e regulares, organizada sob forte hierarquia e disciplina, atuam sob autoridade do Presidente da República. Suas funções, segundo o Ministério da Defesa, são:

1. Assegurar a integridade do território nacional;
2. Defender os interesses e os recursos naturais, industriais e tecnológicos brasileiros;
3. Proteger os cidadãos e os bens do país;

4. Garantir a soberania da nação;
5. Garantir os poderes constitucionais constituídos e, por iniciativa destes, atuar na garantia da lei e da ordem para, em espaço e tempo delimitados,
6. Preservar o exercício da soberania do Estado e a indissolubilidade da Federação.

Cada um dos três Comandos Militares desempenham funções específicas na defesa da integridade territorial e dos interesses da nação, e se baseiam na hierarquia e disciplina. No Exército, o Estatuto dos Militares, estabelece os princípios, valores e padrões éticos a serem seguidos, bem como o culto às tradições, usos e costumes morais e todas as regras de convívio que pautam a conduta militar. E segundo Aguiar (2005) na cultura hierárquica das organizações militares, o preceito fundamental é o respeito às normas e à burocracia.

É um fato não muito conhecido pelo público em geral que, sob a denominação de Militar do Exército Brasileiro, existe uma grande quantidade de especializações desempenhadas por cada integrante da Força, que abrange diversos campos de atividades, e que, na maioria das vezes define toda a carreira militar desses indivíduos.

### **3.2.1 As carreiras, escolas e patentes**

Existem hoje, diversas formas de ingresso no Exército Brasileiro e diversas carreiras e serviços que podem ser seguidos, descritos abaixo:

- I. Serviço Militar obrigatório: Nesta área não há possibilidade de seguir carreira, sendo o serviço obrigatório durante um ano para os convocados, podendo permanecer na Força durante 1 ano no mínimo, e no máximo 8 anos.
- II. Militar de Carreira: Ingressa no Exército mediante aprovação em concurso público, de âmbito nacional, de acordo com sua escolaridade e idade. As escolas que formam esses militares estão

apresentadas no Quadro 05 e cada escola proporciona formação específica onde o militar irá seguir carreira.

O Quadro 05, a seguir, apresenta as escolas de preparação para o militar de carreira, a patente em que irá receber e a forma de ingresso:

Quadro 05. Escolas de Formação do Exército

Escola	Especificações
<b>Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx)</b>	Inicialmente destinada à jovens do sexo masculino, sendo aberta à jovens do sexo feminino a partir de 2017. É necessário que tenham concluído o ensino médio. Tem como objetivo preparar candidatos para ingresso na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), escola responsável pela formação do oficial de carreira das Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações), do Serviço de Intendência e do Quadro de Material Bélico.
<b>Instituto Militar de Engenharia (IME)</b>	Responsável pela formação do oficial engenheiro militar de carreira. É destinado a quem possui o ensino médio ou já é formado em Engenharia
<b>Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx)</b>	Responsável pela seleção e preparação de recursos humanos para atuar nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Magistério, Informática, Economia, Psicologia, Estatística, Pedagogia, Veterinária, Enfermagem e Comunicação Social. O Capelão Militar também tem seu ingresso pela EsFCEEx mediante concurso público. É responsável pela formação do oficial de carreira do Quadro Complementar de Oficiais. Possibilita o ingresso de ambos os sexos já graduados no ensino superior nas áreas de interesse do concurso.
<b>Escola de Saúde do Exército (EsSEEx)</b>	Responsável pela seleção e formação do oficial de carreira do Quadro do Serviço de Saúde. O curso possibilita o ingresso de ambos os sexos, desde que sejam possuidores do ensino superior completo na área de medicina, odontologia e farmácia.
<b>Escola de Sargentos das Armas (EsSA)</b>	Responsável pela formação inicial de sargentos de carreira de qualificações: combatente, logística técnica e aviação (para sexo masculino) e, música e saúde (para ambos os sexos). O período de qualificação é realizado em 03 (três) estabelecimentos de ensino militar do Exército: a) Escola de Sargentos das Armas - onde são formados os sargentos de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações, que são as chamadas "Armas" com atuação na linha de frente do combate b) Escola de Sargentos de Logística (EsSLog) - responsável pelos cursos de Formação e Aperfeiçoamento de Sargentos de Material Bélico (Manutenção de Viatura Auto, Manutenção de Armamento e Mecânico Operador), Intendência (área administrativa), Topografia, Manutenção de Comunicações (equipamento rádio) e Saúde. Além do Curso de Formação de Sargentos Músicos e do Curso de Especialização em Mestre de Música. O ingresso ocorre exclusivamente por meio do concurso de âmbito nacional realizado pela EsSA. São os militares que apoiam o combate. c) Centro de Aviação do Exército - forma o sargento encarregado pela manutenção de equipamentos de aviação. É o único curso de formação que qualifica sargentos combatentes de carreira do Exército Brasileiro fora da EsSA e da EsSLog, e está dividido em dois períodos, sendo o primeiro o básico e o segundo de qualificação

Fonte: Adaptado de <http://www.eb.mil.br/web/ingresso/militar-de-carreira>.

- III. Também existe a possibilidade de ingresso através de carreiras temporárias, onde o limite de permanência é de 8 anos. Sendo oferecido para profissionais que já tenham formação nas seguintes áreas: Medicina, Farmácia, Odontologia, Veterinária, Administração, Direito, Enfermagem, Nutrição, Psicologia dentre outras. As informações de processos seletivos para essas áreas são divulgadas em edital específico pela Região Militar responsável.

Dentro de cada carreira existem especializações que definem a trajetória do militar. Essas especializações são divididas em Arma, Quadro e Serviço. As Armas englobam o militar combatente por excelência, é a atividade fim da profissão. Os quadros reúnem os militares que, mesmo sendo de origem diversa, juntam-se dentro desses quadros com uma finalidade geral própria. E, por fim, o Serviço, tem uma atividade de apoio bem definida, normalmente voltada à área logística.

O Quadro06 abaixo, apresenta de forma sucinta como são formadas cada uma das especializações e as patentes que existem dentro dessas áreas.

Quadro 06. Especializações, patentes e formação

<b>Armas</b>		<b>Patentes e Formação</b>
Armas Base	Infantaria	Oficiais (formados na AMAN) Sargentos (formados na EsSA)
	Cavalaria	
Armas de Apoio ao Combate	Artilharia	
	Engenharia	
	Comunicações	
<b>Quadros</b>		
Engenheiros Militares (QEM)		Oficiais (formados em Engenharia pelo Instituto Militar de Engenharia)
Material Bélico (QMB)		Oficiais (formados na AMAN) Sargentos (formados na EsSA)
Quadro Complementar de Oficiais (QCO)		Oficiais (formados na EsFCEX)
<b>Serviços</b>		<b>Patentes e Formação</b>
Saúde	Integrada por médicos, dentistas e farmacêuticos	Oficiais (formados na EsSEX)
Intendência	Militares que controlam suprimentos e finanças	Oficiais (formados na AMAN) Sargentos (formados na EsSA)

Fonte: Manual do Exército Brasileiro

Em relação à hierarquia militar, esta é a base das Forças Armadas e compõe a cadeia de comando/ poder que deve ser seguida e respeitada por todos os integrantes da instituição. O Estatuto dos Militares (1980) prevê que os militares devem ser distribuídos em duas classes: oficiais, classificadas por postos, e praças, classificadas por graduações. Essas classes se subdividem em outras de acordo com o nível de responsabilidade e qualificação profissional. As patentes previstas para o Exército estão descritas no Quadro 07 abaixo:

Quadro 07. Hierarquia do Exército

<b>Classe</b>	<b>Patente</b>
Oficiais Gerais	Marechal
	General de Exército
	General de Divisão
	General de Brigada
Oficiais Superiores	Coronel
	Tenente Coronel
	Major
Oficiais Intermediários	Capitão
Oficiais Subalternos	1º Tenente
	2º Tenente
	Aspirante a Oficial
Praças ou Graduados	Subtenente
	1º Sargento
	2º Sargento
	3º Sargento
	Cabo
	Soldado

Fonte: Adaptado de <http://www.eb.mil.br/postos-e-graduacoes>

Para que o Exército consiga administrar toda a sua estrutura, é preciso que esta seja muito bem delimitada, permitindo aos chefes militares maior capacidade para um planejamento estratégico. Desta forma, esta instituição possui uma estrutura organizacional pautada em cinco grandes níveis, sendo eles: Comandante do Exército, Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante, Órgãos de Assessoramento Superior, Órgãos de Direção Setorial (Departamentos, Comandos e Secretarias) e Força Terrestre (Comandos Militares).

Os maiores escalões organizacionais, localizados no topo do organograma do Exército é composto pelo Estado Maior do Exército, que é o órgão de direção geral. Os órgãos de direção setorial são: Comando de Operações Terrestres, Departamento-Geral do Pessoal, Departamento de Educação e Cultura do Exército, Departamento de Ciência e Tecnologia, Comando Logístico, Departamento de Engenharia e Construção e Secretaria de Economia e Finanças.

A parte operacional, que está localizada na base da estrutura, é denominada Força Terrestre e é constituída pelas divisões de exército, brigadas, unidades de combate e de apoio ao combate. Sendo essas unidades ligadas à Comandos Regionais espalhados por todo o território nacional e dividido conforme a área de atuação (Figura 02), os Comandos são subdivididos em:

- I. Comando Militar da Amazônia – CMA
- II. Comando Militar do Norte – CMN;
- III. Comando Militar do Nordeste – CMNE;
- IV. Comando Militar do Oeste – CMO;
- V. Comando Militar do Planalto – CMP;
- VI. Comando Militar do Leste – CML;
- VII. Comando Militar do Sudeste – CMSE e
- VIII. Comando Militar do Sul – CMS.



Figura 02 – Organizações Militares por Estado

Fonte: <http://www.eb.mil.br/web/guest/quarteis-por-estado1>

O 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado (17º R C Mec.), onde foi realizada esta pesquisa, está localizada em Amambá – MS, subordinada ao Comando Militar do Oeste – CMO, possui atualmente 696 militares e foi criado no ano de 1888. É uma unidade de cavalaria e se destaca em suas constantes atuações em operações de controle e proteção das fronteiras do território sul mato-grossense, e por possuir a equipe de pólo que mais venceu campeonatos dentro do Exército. A escolha do Regimento foi realizada por conveniência.

### 3.3 População e amostra

A população desta pesquisa foi composta por 696 militares locados no 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado, localizado na cidade de Amambá – MS, pertencente ao Comando Militar do Oeste – CMO. Já a amostra foi composta por 170 militares, escolhida por conveniência, sendo a distribuição dos

respondentes, de acordo com a carreira e patentes, conforme Tabela 01 abaixo:

Tabela 01 - Porcentagem e Número de Militares por Carreira

<b>Carreira/ Patente</b>	<b>Qtd</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Soldado e Cabo	77	0,458	46%
Sargento e Subtenente	51	0,300	30%
Tenente	32	0,188	19%
Capitão	7	0,041	4%
Major, Coronel e Ten Coronel	3	0,018	2%

Fonte: Dados da Pesquisa

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A técnica de pesquisa utilizada como instrumento foi o survey, sendo que a ferramenta que viabilizou este estudo foi o questionário. O questionário, segundo Gil (2008, apud Numa et al 2011), é um conjunto de questões em que as pessoas são submetidas com o propósito de obter informações sobre conhecimento, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores comportamento presente ou passado, sendo que, tem como vantagem: privacidade, anonimato, confiança e facilidade.

A pesquisa foi realizada através de um questionário (Apêndice A) dividido em duas partes: a primeira abrange perguntas sobre dados demográficos e funcionais, e a segunda um questionário composto por perguntas fechadas em formato de escalas intervalares para a medição do comprometimento organizacional dos militares. Abaixo segue a descrição de cada parte do questionário:

**Primeira parte** – composta de perguntas que fornecem **dados demográficos e funcionais**, necessários para a análise dos possíveis fatores demográficos que influenciam no comprometimento organizacional. Não foi viabilizada a identificação dos respondentes a partir de seu questionário, aumentando, assim, a fidedignidade das respostas.

Dados demográficos: foi solicitado aos pesquisados que responderam o questionário que indicassem: sexo, idade, estado civil e escolaridade. O

objetivo era conhecer os respondentes, bem como, avaliar as possíveis relações destes dados com os construtos envolvidos na investigação.

Dados funcionais: foi solicitado que os respondentes indicassem o ano de admissão na instituição e qual carreira ele seguia (Quadro 07 – Hierarquia do Exército Brasileiro). Esses dados também foram utilizados para avaliar as possíveis relações com os construtos da investigação.

**Segunda parte** – foi composta pelo questionário de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1977), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira; Marques e Veiga (1999). Esta parte foi utilizada para verificação no nível de comprometimento organizacional dos militares, bem como para a identificação da participação relativa das dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa.

O objetivo dessa escala é medir o grau de comprometimento atual de trabalhadores em relação à organização em que trabalham sob as três perspectivas (afetiva, instrumental e normativa), e os vínculos psicológicos que são caracterizados por diferentes motivações que justificam sua permanência na organização.

As dimensões do comprometimento organizacional, são calculadas pela média aritmética dos níveis de concordância dos itens que compõem cada dimensão. Desta forma, quanto maior a média, maior será a concordância com a dimensão. É importante ressaltar que os itens 03, 04, 05 e 13, apresentados no Quadro 08 abaixo, no instrumento de pesquisa estão dispostos de forma negativa.

O instrumento é caracterizado por dezoito assertivas, onde os respondentes devem manifestar o grau de concordância em relação a cada uma delas, baseando-se numa escala Likert, variando de Discordo Plenamente a Concordo Plenamente.

As assertivas do questionário são divididas em três grupos de 06 itens que se referem às dimensões Afetiva, Instrumental e Normativa, conforme Quadro08 abaixo:

Quadro 08. Composição das dimensões de comprometimento organizacional no instrumento de pesquisa

<b>Comprometimento Afetivo</b>	
Item	Grau em que o militar se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a instituição. Permanece na organização porque quer.
1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta instituição.
2.	Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.
3.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta instituição.
4.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.
5.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta instituição.
6.	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.
<b>Comprometimento Instrumental</b>	
Item	Grau em que o militar se mantém ligado à instituição devido à percepção dos custos associados à sua saída. Permanece na organização porque precisa.
7.	Na situação atual, ficar nesta instituição é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.
8.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta instituição agora.
9.	Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.
11.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.
12.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.
<b>Comprometimento Normativo</b>	
Item	Grau em que o militar sente dever moral de permanecer na instituição. Permanece na organização porque se sente obrigado.
13.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta instituição.
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta instituição agora.
15.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora.
16.	Esta instituição merece minha lealdade.
17.	Eu não deixaria esta instituição agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18.	Eu devo muito a esta instituição.

Fonte: Dados da pesquisa.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Para a verificação da compreensão das questões do instrumento de pesquisa e da escala de 5 pontos, foi realizado um pré-teste com 5 militares da população. Foi percebido que não houve problemas no entendimento do questionário como um todo.

Com a autorização do comandante do 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado e seu total apoio, adotou-se como estratégia de coleta de dados a distribuição dos questionários em períodos onde os militares estavam reunidos, como por exemplo, após as formaturas diárias realizada nos pelotões e semanais realizadas com todos os militares do Regimento.

O período de aplicação dos questionários foi do dia 01 de maio à 31 de maio de 2016. E, como a população estudada fica no estado do Mato Grosso do Sul, foi eleito um representante militar no Regimento, que após ter conhecimento de toda a pesquisa, aplicou os questionários e os encaminhou escaneados por meio eletrônico para a apuração dos dados. Também foram encaminhados para alguns militares, em sua grande maioria os que não estavam presentes nos dias de aplicação, questionários via meio eletrônico, os participantes puderam responder dentro do período estipulado e encaminharam para o militar representante o documento preenchido.

O tratamento dos dados foi desenvolvido em duas partes. A primeira parte com uma análise dos dados demográficos (sexo, idade, carreira, ano de admissão, escolaridade e estado civil). Para tratar os dados das características dos indivíduos foi realizada a aplicação de estatística descritiva, através de uma tabulação de cálculos percentuais e frequência das respostas apresentadas pelos militares. A estatística descritiva é constituída de um conjunto de técnicas que servem para analisar, descrever e interpretar os dados numéricos de uma determinada população ou de uma amostra (Araújo 2010). A análise descritiva foi desenvolvida a partir do processamento dos dados pelo software SPSS Statistics e o EXCEL 2010.

A segunda parte, foram analisadas as 18 questões, com indicadores numerados na escala de 1 a 5 (concordo totalmente, concordo, discordo e

discordo totalmente). Os indicadores foram agrupados em sequência, sendo que cada uma das dimensões do comprometimento organizacional, a afetiva, instrumental e a normativa, ficou com seis itens conforme o instrumento elaborado e proposto por Meyer; Allen; Smith (1993). Para verificar se existia uma diferença significativa entre médias e se os fatores estão influenciando na variável resposta, foi feita a Análise de Variância (ANOVA).

Os dados foram tratados e os resultados de cada variável foram observados e analisados individualmente, proporcionando a possibilidade da realização de comentários e correlações pertinentes, identificando as variáveis mais importantes para o desenvolvimento e conclusão do estudo.

A apresentação dos resultados seguiu o seguinte roteiro:

1. Identificar as características demográficas dos respondentes
2. Identificar quantos militares são comprometidos com a instituição,
3. Identificar grau de comprometimento de acordo com cada dimensão de comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa), e identificar a dimensão do comprometimento predominante e
4. Identificar as relações entre as variáveis demográficas e o comprometimento organizacional.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a apresentação dos resultados, este capítulo foi dividido em duas partes. A primeira apresentará os resultados demográficos da pesquisa, e a segunda parte apresentará os dados referentes aos construtos pesquisados: comprometimento organizacional, e suas dimensões.

### 4.1 Características Demográficas da Amostra - Perfil

Para a análise dos dados demográficos, utilizou-se a estatística descritiva, demonstrada através de gráficos e tabelas. A Tabela 02 abaixo apresenta o sexo dos militares pesquisados.

Tabela 02 – Sexo

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	168	99%
Feminino	2	1%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 02, verifica-se a predominância de homens com um percentual de 99%, enquanto as mulheres apresentam um percentual de 1%. Os dados demonstram que ainda há uma predominância de homens no Exército, mesmo com a existência de carreiras para ambos os sexos.

Tabela 03 – Estado Civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Solteiro (a)	67	39%
Casado (a)	87	51%
Viúvo (a)	0	0%
Separado (a) / Divorciado (a)	7	4%
Outros	9	5%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 03 corresponde ao estado civil dos militares pesquisados. Os dados demonstram que a metade da dos respondentes são casados com um percentual de 51%. A segunda categoria foi a dos solteiros com 39%. As outras categorias somam 9%.

Tabela 04 – Idade

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Até 25 anos	78	46%
Entre 26 e 35 anos	25	15%
Entre 36 e 45 anos	36	21%
Entre 46 e 55 anos	29	17%
Acima de 55 anos	2	1%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Na Tabela 04, quanto à faixa etária dos militares pesquisados, verifica-se uma diferença nas idades, demonstrando a heterogeneidade da amostra quando à faixa etária. Predomina o quantitativo de militares com até 25 anos com percentual de 46%. A segunda faixa etária da amostra é a entre 36 e 45 anos com 21%. A terceira faixa etária são os militares entre 16 e 55 anos com 17%. A quarta faixa está representada por militares entre 26 e 35 anos e por fim, a quinta faixa onde estão os militares acima de 55 anos com 1%.

A distribuição dos dados por grau de escolaridade encontra-se na Tabela 05.

Tabela 05 - Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
2º grau completo	73	43%
Superior Incompleto	47	28%
Superior Completo	35	21%
Pós-Graduação	15	9%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 05 indica que a maior parte dos pesquisados possui o 2º grau completo (Ensino Médio) com um percentual de 43%. Em segundo lugar estão

os militares que possuem o ensino superior incompleto com 28%. Apenas 9% dos militares respondentes possuem pós-graduação.

Tabela 06 – Tempo de Carreira

<b>Tempo de Carreira</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	28	16%
Entre 1 e 5 anos	53	31%
Entre 6 e 10 anos	18	11%
Acima de 10 anos	71	42%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 06 refere-se ao tempo de serviço dos militares pesquisados. Nota-se que uma grande parte possui mais de 10 anos de carreira com percentual de 42%. O segundo maior tempo de carreira está entre 1 e 5 anos com um percentual de 31%. Em terceiro encontra-se os militares com menos de 1 ano de carreira com percentual de 16%, por fim, militares entre 6 e 10 anos de carreira com 11%.

Tabela 07 – Perfil Demográfico

<b>Perfil demográfico</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Masculino	168	99%
Casado (a)	87	51%
Ate 25	78	46%
2º grau completo	73	43%
Acima de 10 anos	71	42%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 07 apresenta uma síntese do perfil demográfico da amostra. Verifica-se que dentre o universo dos 170 pesquisados, há uma predominância do sexo masculino com 99%. A maioria é casada, com percentual de 51% e estão com idade até 25 anos. O grau de escolaridade é 2º grau completo, com percentual de 43%, e em relação ao tempo de serviço, a maioria da amostra possui mais de 10 anos de serviço.

## 4.2 Identificação do Grau de Comprometimento dos Militares

O estudo do comprometimento organizacional foi feito através da abordagem de Meyer e Allen (1991) que o define a partir de três dimensões (construtos), são elas: afetiva, instrumental e normativa. As dimensões se caracterizam por diferentes motivações que justificam a permanência do indivíduo na organização. A análise dessas dimensões foi realizada por meio das respostas dadas ao questionário disposto em formato Likert do tipo concordância de 5 pontos, cujo o escore médio considerado foi de 3,0 pontos. A escala graduava-se entre “Concordo Plenamente” e “Discordo Plenamente”, sendo assim, escores acima de 3,0 indicam concordância com o item do questionário, e escore abaixo de 3,0 pontos indica discordância.

Verificou-se o grau de confiabilidade dos 18 indicadores do comprometimento organizacional, apresentados no Quadro 08, através do coeficiente Alfa de Cronbach, que tem a variação entre 0 e 1, que, segundo Malhota (2001), deve ser maior que 0,60, para que seja classificado como confiável.

A Tabela 08 abaixo, aponta o Alfa de Cronbach= 0,675, indicando um coeficiente de consistência entre os dados, afirmando que os mesmos são confiáveis. Hair et al. (2005, p.111) afirma que “a segunda medida de confiabilidade, mais comumente usada é a consistência interna, a qual avalia a consistência entre as variáveis de uma escala múltipla” mais conhecida como Alpha de Cronbach.

Tabela 08 – Coeficiente Alfa de Cronbach

<b>Alfa de Cronbach com base em itens</b>		
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>padronizados</b>	<b>N de itens</b>
,666	,675	18

Fonte: Dados da Pesquisa

Para que fosse possível alcançar o número de comprometidos, foi realizada uma média das concordâncias de cada pesquisado. Com esses dados, foi possível classifica-los como comprometidos ou não, tendo em vista o escore médio indicado pelo método, ou seja, participantes com mais de 3,0 pontos na média foram classificados como comprometidos, abaixo desse escore, foram classificados como descomprometidos.

O número de militares comprometidos com a instituição que servem foi expressivamente alto, um percentual de 83%, como ver ser visualizado na Tabela 09, o que pode ser justificado pela estabilidade que a carreira militar apresenta, os benefícios agregados ou até mesmo o desejo de defender o país.

Tabela 09 – Militares Comprometidos e Não Comprometidos

	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Comprometidos	141	83%
Não Comprometidos	29	18%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

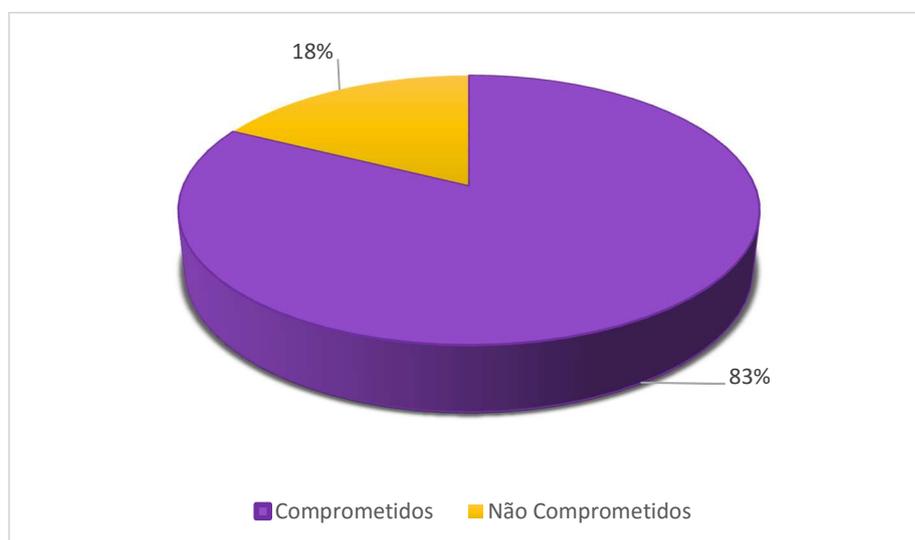


Gráfico 01 – Distribuição dos militares de acordo com seu comprometimento

### **4.3 Dimensões do Comprometimento e Dimensão Predominante**

Para identificar a existência das três dimensões do comprometimento como também a dimensão predominante entre os militares os dados foram processados através da estatística descritiva e da Análise de Variância (ANOVA). Os dados foram organizados e demonstrados por tabelas para cada uma das dimensões afetiva, instrumental e normativa. Cada tabela contém o grau de concordância para cada um dos indicadores, das dimensões do comprometimento organizacional.

A fim de estabelecer uma melhor compreensão das tabelas de grau de concordância, utilizou-se um critério estabelecido por Araújo (2010), que estabelece o grau de concordância com o item de acordo com a quantidade de respostas de concordância, ou seja, para determinada quantidade de questões onde a maioria concordou, há um grau de comprometimento vinculado. O Quadro 09 apresenta o grau de comprometimento para determinada quantidade de respostas de concordância:

Quadro 09 – Níveis de Concordância e Grau de Comprometimento

<b>Níveis de concordância</b>	<b>Grau de comprometimento</b>
1 a 2 respostas de concordância	Baixo
3 a 4 respostas de concordância	Moderado
5 a 6 respostas de concordância	Elevado

Fonte: Araújo (2010)

#### **4.3.1 Dimensão Afetiva**

A dimensão afetiva, conforme apresentado no Quadro 08, é indicada através de seis indicadores. A Tabela 10 demonstra o grau de concordância dos respondentes para as questões da dimensão afetiva.

Tabela 10 – Grau de Concordância dos Militares Pesquisados Sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na dimensão Afetiva

<b>Comprometimento Afetivo</b>						
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Grau de Concordância</b>	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta instituição	Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta instituição.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta instituição.	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.
Concordo Plenamente	<b>40,0%</b> <b>68</b>	19,4% 33	1,8% 3	2,4% 4	7,6% 13	<b>54,7%</b> <b>93</b>
Concordo Pouco	22,9% 39	<b>38,2%</b> <b>65</b>	12,4% 21	8,8% 15	8,8% 15	22,4% 38
Em Dúvida	21,8% 37	10,6% 18	10,6% 18	7,1% 12	10,6% 18	9,4% 16
Discordo Pouco	8,2% 14	17,1% 29	20,0% 34	20,6% 35	18,2% 31	7,6% 13
Discordo Totalmente	7,1% 12	14,7% 25	<b>55,3%</b> <b>94</b>	<b>61,2%</b> <b>104</b>	<b>54,7%</b> <b>93</b>	5,9% 10
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos resultados que foram obtidos, observa-se na Tabela 10 que a maioria dos pesquisados concordou com as alternativas. A afirmativa 4 “**Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição**”, obteve o maior percentual de discordância, porém, conforme instrumento de pesquisa, essa pergunta possui o valor invertido no sentido da frase, ou seja, quando se responde discordo, na verdade está concordando com o item. A mesma regra de valores inversos se aplica nas perguntas 3 “**Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta instituição**” e 5 “**Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta instituição**”, que apresentam percentuais 55,3% e 54% respectivamente. O item 6 “**Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim**” apresenta grau de concordância de 54,7%, seguido do item 1 “**Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta instituição**”, já o item 2 “Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus” apresenta grau de concordância de 28,2%

Diante dos dados apresentados na Tabela 10, e conforme apresentado no Quadro 09, no que se refere a grau de comprometimento, podemos concluir que existe entre os militares pesquisados um grau elevado de comprometimento afetivo, já que a maioria concordou com as questões desta dimensão. De acordo com Meyer; Allen (1997), quando afirmam que o comprometimento afetivo é um vínculo do empregado para com a organização, que é caracterizado por um sentimento de pertencer, de sentir-se bem na organização, de ver os problemas dela como se fossem seus, apresentando desta forma uma forte ligação emocional.

A Tabela 11 apresenta a frequência de participantes comprometidos na dimensão afetiva.

Tabela 11 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão afetiva do comprometimento

<b>Comprometimento Afetivo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Comprometido	144	85%
Não Comprometido	26	15%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

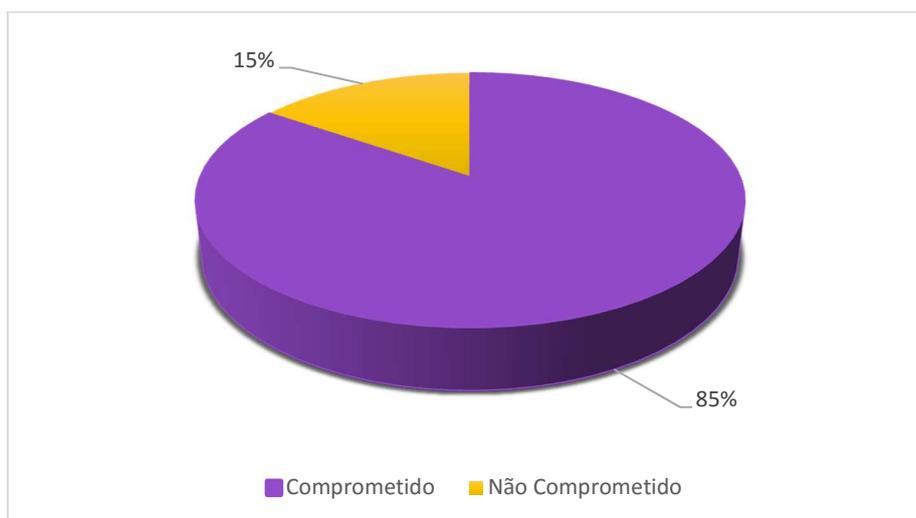


Gráfico 02 - - Distribuição dos participantes em relação à dimensão afetiva do comprometimento

A Tabela 11 deixa evidente o alto comprometimento afetivo dos participantes, evidenciando um percentual expressivo de 85%. Vários podem ser os fatores que influenciam para que este resultado aconteça, dentre eles a vontade de servir o país, a admiração pelo Exército, as oportunidades oferecidas internamente aos militares.

O comprometimento afetivo, segundo Brandão; Bastos (1993), revela um grande vínculo entre os colaboradores e a instituição que servem, e um desejo de permanecer na instituição bem como poder contribuir para que ela supere dificuldades.

### **4.3.2 Dimensão Instrumental**

A dimensão instrumental também é demarcada por seis itens conforme pode-se observar na Tabela 12.

Tabela 12 - Grau de Concordância dos Militares Pesquisados Sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Instrumental

<b>Comprometimento Instrumental</b>						
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>Grau de Concordância</b>	Na situação atual, ficar nesta instituição é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta instituição agora.	Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.
Concordo Plenamente	<b>27,1%</b> <b>46</b>	<b>33,5%</b> <b>57</b>	<b>31,2%</b> <b>53</b>	10,6% 18	12,9% 22	6,5% 11
Concordo Pouco	25,3% 43	21,8% 37	21,2% 36	17,1% 29	18,8% 32	22,4% 38
Em Dúvida	11,2% 19	11,2% 19	10,6% 18	11,8% 20	18,2% 31	19,4% 33
Discordo Pouco	18,8% 32	15,9% 27	10,0% 17	27,6% 47	17,6% 30	20,0% 34
Discordo Totalmente	17,6% 30	17,6% 30	27,1% 46	<b>32,9%</b> <b>56</b>	<b>32,4%</b> <b>55</b>	<b>31,8%</b> <b>54</b>
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>170</b>
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme pode ser observado na Tabela 12, a quantidade de concordâncias é a mesma que discordâncias, sendo a diferença percentual entre as frequências muito pequena. A afirmativa com maior percentual de concordância é a 8 **“Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta instituição agora”**, com 33,5%. Em seguida a alternativa que os militares mais concordaram foi a 9 **“Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”** com 31,2%. A terceira alternativa com maior frequência de concordância é a 7 **“Na situação atual, ficar nesta instituição é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo”**, com 27,1%. Os respondentes menos concordaram com as alternativas 12 **“Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas”**, 11 **“Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia pensar em**

**trabalhar num outro lugar” e 10 “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição”, com os percentuais 31,8%, 32,4% e 32,9%.**

De acordo com a análise dos dados e com a classificação indicada no Quadro 09, podemos inferir que há um grau de comprometimento instrumental moderado entre os militares pesquisados. Bastos (1977) define esta dimensão como forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo de alguma forma se sente prisioneiro de um lugar devido aos custos associados em abandoná-lo.

A Tabela 13 apresenta a frequência de participantes comprometidos na dimensão instrumental.

Tabela 13 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão instrumental do comprometimento

<b>Comprometimento Instrumental</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Comprometido	83	49%
Não Comprometido	87	51%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

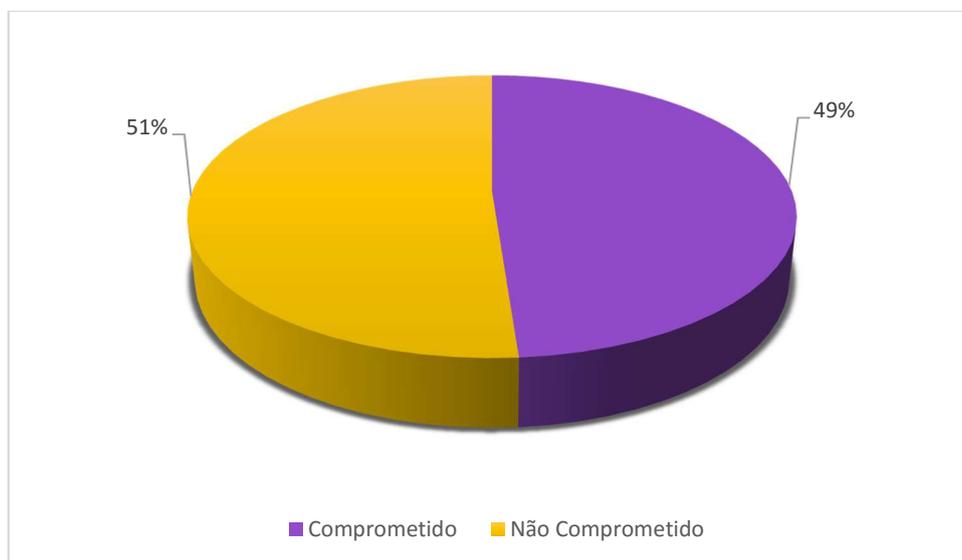


Gráfico 3 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão instrumental do comprometimento

Quando o comprometimento instrumental é analisado isoladamente, conforme demonstra a Tabela 13, percebe-se que os participantes se dividem em metade comprometidos e metade não comprometidos. Esse baixo índice de comprometimento instrumental em contraposição ao alto índice de comprometimento afetivo revela que as políticas adotadas nesta instituição favorecem o desenvolvimento de vínculos baseados na identificação com os objetivos da empresa, ao invés de estimular relações pragmáticas baseadas unicamente numa avaliação de custos e benefícios.

Segundo o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991), a dimensão instrumental demonstra que o indivíduo permanece na organização porque precisa. Para Gomide Junior (2004), essa dimensão é a resultante dos benefícios, planos de aposentadoria e outros privilégios decorrentes dos investimentos do empregado, e pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor as vantagens dos investimentos, caso venha a se desligar da organização.

### **4.3.3 Dimensão Normativa**

A dimensão normativa, assim como as outras duas dimensões, é marcada com seis itens, finalizando, assim, o questionário. A Tabela 14 apresenta os dados da frequência de concordância dos itens pertencentes à esta dimensão.

Tabela 14 – Grau de Concordância dos Militares Pesquisados Sobre os Indicadores do Comprometimento Organizacional na Dimensão Normativa

<b>Comprometimento Normativo</b>						
<b>Grau de Concordância</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>
	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta instituição	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta instituição agora	Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora	Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora	Eu não deixaria esta instituição agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui	Eu devo muito a esta instituição
Concordo Plenamente	17,1% 29	23,5% 40	14,1% 24	<b>64,7%</b> <b>110</b>	22,9% 39	<b>52,9%</b> <b>90</b>
Concordo Pouco	12,4% 21	20,0% 34	15,3% 26	19,4% 33	21,2% 36	23,5% 40
Em Dúvida	20,0% 34	17,6% 30	14,7% 25	7,6% 13	13,5% 23	10,0% 17
Discordo Pouco	18,2% 31	12,9% 22	13,5% 23	3,5% 6	18,8% 32	5,3% 9
Discordo Totalmente	<b>32,4%</b> <b>55</b>	<b>25,9%</b> <b>44</b>	<b>42,4%</b> <b>72</b>	4,7% 8	<b>23,5%</b> <b>40</b>	8,2% 14
<b>TOTAL</b>	<b>170</b> <b>100%</b>	<b>170</b> <b>100%</b>	<b>170</b> <b>100%</b>	<b>170</b> <b>100%</b>	<b>170</b> <b>100%</b>	<b>170</b> <b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a Tabela 14 apresentada, verifica-se que a questão com maior concordância é a 16 “Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora” com um percentual de 64,7%. Em seguida o item 18 “Eu devo muito a esta instituição” obteve 52,90% de concordância.

O item 13 “Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta instituição” apresentou percentual de 32,4%, porém, esta também é uma questão que, de acordo com o modelo, possui valor de resposta invertido, sendo assim, ao responder que discorda, o pesquisado está concordando.

As alternativas com menor percentual de concordância foram 17 “**Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta instituição**”, 14 “**Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta instituição agora**” e 15 “**Eu me sentiria culpado se deixasse esta**

**instituição agora**", com percentuais de 23,5%, 25,9% e 42,4% respectivamente.

De acordo com os dados apresentados, podemos inferir que há, entre os militares pesquisados, um grau moderado de comprometimento normativo. Segundo o modelo tridimensional de Allen e Meyer (1991), a existência dessa dimensão indica a existência de uma obrigação que os colaboradores sentem em permanecer na organização.

A Tabela 15 apresenta a frequência do comprometimento normativo nos participantes da pesquisa.

Tabela 15 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão normativa do comprometimento

<b>Comprometimento Normativo</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Comprometido	117	69%
Não Comprometido	53	31%
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

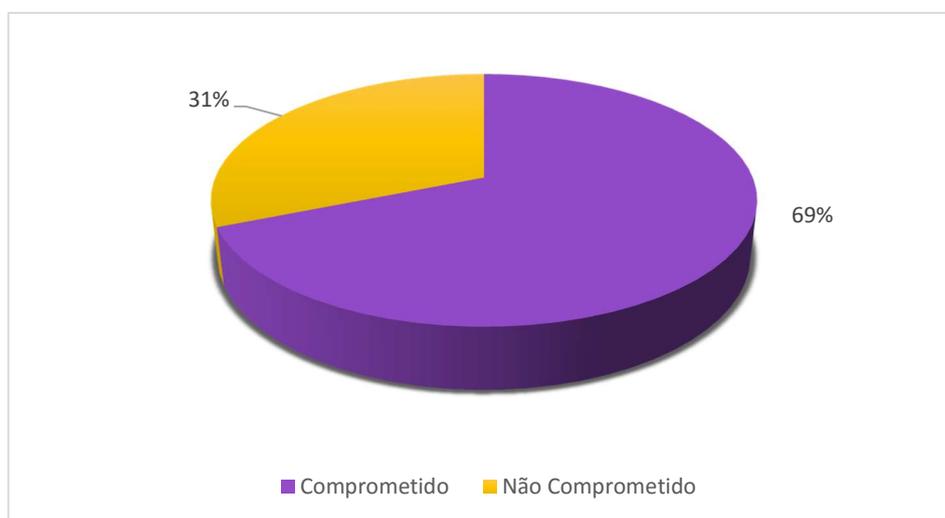


Gráfico 4 - Distribuição dos participantes em relação à dimensão normativa do comprometimento

Em relação ao comprometimento normativo, a Tabela 15, demonstra que, analisando isoladamente, a grande maioria dos participantes são comprometidos nesta dimensão, sendo 69% comprometidos e 31% não

comprometidos. Essa dimensão representa vínculos baseados no sentimento de obrigação de permanecer na instituição.

Para Bastos (1994), o comprometimento normativo reflete certos comportamentos por parte dos trabalhadores, não porque querem ou porque calculam que obterão benefícios, mas sim porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. O autor também pressupõe que esta dimensão consiste em um conjunto de pressões normativas que são internalizadas pelos empregados, no sentido de orientar seu modo de se comportar e agir de forma congruente com os interesses organizacionais.

A Tabela 16 demonstra a comparação das médias correspondentes as três dimensões do comprometimento organizacional.

Tabela 16 – Estatística Descritiva das Dimensões do Comprometimento Organizacional com o Desvio Padrão.

<b>Tipos de Comprometimento</b>	<b>Estatística Descritiva</b>		
	<b>Média</b>	<b>Variância</b>	<b>Desvio</b>
Afetivo	3,96	1,55	0,36
Instrumental	2,89	2,17	0,42
Normativo	3,38	1,97	0,72

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 16, resultado da Análise de Variância (ANOVA) demonstra que a dimensão afetiva apresentou média de 3,96, posicionando-se como a dimensão mais alta comparada com as outras dimensões, indicando que a maioria dos pesquisados são comprometidos afetivamente com a instituição. A dimensão normativa apresentou média de 3,38 e a instrumental de 2,89.

Na Tabela 17, encontra-se o resultado da Análise de Variância, resultado do comparativo das médias dos três tipos de comprometimento organizacional cuja análise foi feita para verificar a existência de diferenças entre elas.

Tabela 17 – Análise de Variância - ANOVA

<b>Source of Variation</b>	<b>SS</b>	<b>df</b>	<b>MS</b>	<b>F</b>	<b>P-value</b>	<b>F crit</b>
Between Groups	1249	17	73,473	39,47	3,7261E-118	1,6261
Within Groups	5629,2	3024	1,8615			
Total	6878,3	3041				

Fonte: Dados da Pesquisa

A partir dos dados apresentados na Tabela 17 verificou-se que, para um nível de significância de 5%, o Valor-p é de 3,726 e -118, indicando a diferença entre os três tipos de comprometimento.

Como resultado das análises estatísticas, conclui-se que existem as três dimensões do comprometimento na amostra pesquisada, e por meio da Análise de Variância, definiu-se que a dimensão predominante é a afetiva.

#### **4.3.4 Tempo de Carreira e as Dimensões do Comprometimento Organizacional**

A fim de conhecer as dimensões do comprometimento com maior grau relacionada ao tempo de carreira, e de acordo com os dados analisados, podemos afirmar que a maior parte dos comprometidos com a organização possuem 10 anos ou mais de carreira. Como no Exército existem militares que começaram a trabalhar na instituição cedo, o tempo que ele permanece na instituição pode influenciar em seu comprometimento por ela, sendo assim, o tempo de carreira selecionado para esta análise foi escolhido por este motivo.

A Tabela 18, apresenta a frequência de comprometidos de acordo com o tempo de carreira.

Tabela – 18 Grau de comprometimento por tempo de carreira

<b>Tempo De Carreira</b>		<b>Frequência</b>	<b>%</b>
10 anos ou mais	Comprometido	71	42%
	Não Comprometido	8	5%
Menos de 10 anos	Comprometido	68	40%
	Não Comprometido	23	14%
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se analisando a Tabela 18, que, mesmo não sendo a maioria da amostra, a maior parte de militares comprometidos estão na instituição há 10 anos ou mais, sendo a frequência de comprometidos de 42% em relação ao total de pesquisados e de descomprometidos 5%. Os militares com menos de 10 anos possuem um percentual de comprometimento de 40% em relação ao total da amostra, e de não comprometimento de 14%.

A cultura forte do Exército, as atividades do dia a dia, bem como os desafios encontrados na carreira do decorrer dos anos pode ser um fator crucial para influenciar o comprometimento com a Instituição. Como a maioria comprometida está na instituição há muito tempo, acredita-se que exista algum vínculo afetivo, que faça com o militar permaneça servindo o país.

A dimensão do comprometimento organizacional com relação ao tempo de carreira está disposta nas Tabelas 19, 20 e 21 respectivamente.

Tabela 19 – Comprometimento Afetivo e Tempo de Carreira

<b>Tempo De Carreira</b>		<b>Frequência</b>	<b>%</b>
10 anos ou mais	Comprometido	75	44%
	Não Comprometido	4	2%
Menos de 10 anos	Comprometido	74	44%
	Não Comprometido	17	10%
<b>Total</b>		<b>170</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme citado anteriormente, e evidenciado na Tabela 19, há entre os militares com mais de 10 anos de carreira um alto grau de comprometimento afetivo, com percentual de 44%. O comprometimento afetivo também se apresenta alto nos militares com menos de 10 anos de carreira, com o percentual também de 44%.

Tabela 20 – Comprometimento Instrumental e Tempo de Carreira

<b>Tempo De Carreira</b>		<b>Frequência</b>	<b>%</b>
10 anos ou mais	Comprometido	36	21%
	Não Comprometido	43	25%
Menos de 10 anos	Comprometido	41	24%
	Não Comprometido	50	29%
<b>Total</b>		170	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

A Tabela 20 apresenta um grau de comprometimento instrumental equilibrado/moderado entre o tempo de carreira. Não apresentando nenhuma diferença significativa entre as duas categorias. Mesmo assim, pode-se observar que os militares com menos de 10 anos possuem comprometimento instrumental maior, um percentual de 24%. Sendo assim, pode-se afirmar que os militares da categoria menos de 10 anos possuem um vínculo instrumental com a instituição, ou seja, ele sente que existem custos associados à sua saída do Exército, e assim permanecem na instituição.

Tabela 21 –Comprometimento Normativo e Tempo de Carreira

<b>Tempo De Carreira</b>		<b>Frequência</b>	<b>%</b>
10 anos ou mais	Comprometido	27	16%
	Não Comprometido	52	31%
Menos de 10 anos	Comprometido	67	39%
	Não Comprometido	24	14%
<b>Total</b>		170	100%

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando a Tabela 21, pode-se perceber que militares com menos de 10 anos são mais comprometidos na dimensão normativa, com percentual 39%. O comprometimento nessa dimensão para a categoria 10 anos ou mais ficou em 16%. Com os dados apresentados, pode-se inferir que a categoria mais comprometida normativamente sente algum tipo de obrigação de continuar na instituição. Sendo assim, os militares desta categoria sentem algum tipo de obrigação em permanecer na instituição.

Segundo Wagner (2003) a cultura organizacional facilita o comprometimento coletivo, sendo este um aspecto muito presente dentro da instituição pesquisado. Pode-se acreditar que a cultura é um fator que influencia no comprometimento dos militares.

Outro aspecto que pode ter correlação com o comprometimento é a satisfação no trabalho. Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) afirma que experiências positivas no trabalho criam vínculos afetivos com a equipe de trabalho e que isso deixa os membros mais satisfeitos, esses vínculos afetivos também pode ser caracterizados como o comprometimento afetivo.

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objetivo avaliar o comprometimento organizacional dentro de uma instituição militar do Exército Brasileiro, segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa, propostas por Allen e Meyer (1991). Para atingir o objetivo geral, foi necessário traçar o perfil demográfico dos militares, identificar a existência de diferentes dimensões do comprometimento organizacional, como também verificar qual a dimensão predominante entre eles, verificar as dimensões do comprometimento relacionada ao tempo de carreira, e por fim verificar o grau de comprometimento dos militares.

O primeiro objetivo específico traçado era “Identificar a participação das dimensões afetiva, instrumental e normativa, no comprometimento dos colaboradores”. Para atender a esse objetivo foi utilizada a estatística descritiva, apontando como resultado a existência das três dimensões de comprometimento entre os militares pesquisados, sendo o comprometimento afetivo predominante nos pesquisados. Demonstrando dessa forma à existência de um vínculo emocional, que poderá ser justificado pela estabilidade do emprego, as oportunidades que a Instituição oferece para elevação da escolaridade, a tradição e o respeito que ela tem perante a comunidade, os valores bem divulgados e uma cultura organizacional bem disseminada.

Em relação à dimensão instrumental os dados apontaram um grau moderado, sendo assim, este resultado demonstra que existe uma parte dos pesquisados que são comprometidos instrumentalmente, ou seja, permanecem na Instituição devido aos benefícios adquiridos, como também aos custos associados à sua saída, mesmo tendo interiorizado a cultura e possuem laços de afetividade com a Instituição.

Quanto à dimensão normativa, os dados apontaram sua existência entre os pesquisados, o que poderá ser explicado pelo fato desses servidores apresentarem uma forte ligação com a missão da Instituição, como também, para executarem suas atividades, necessitam estarem atrelados às normas, regulamentos e às legislações pertinentes ao Exército.

O segundo objetivo específico era “Identificar a relação entre comprometimento organizacional e as variáveis demográficas tempo de carreira”. Para alcançar o resultado, utilizou-se a frequência de concordância com as dimensões do comprometimento. Os resultados obtidos foram: A maior parte dos militares comprometidos possuem mais de 10 anos de carreira; sendo estes mais comprometidos afetivamente, enquanto os militares com menos de 10 anos de carreira possuem maior comprometimento instrumental e normativo.

Por fim, o ultimo objetivo específico era “Identificar o grau de comprometimento organizacional identificando o quanto o militar não deixaria o Exército”. Para este objetivo, temos como resultado um apanhado geral das análises, onde foi possível observar que a grande maioria dos militares está comprometida com a instituição afetivamente, sendo assim, podemos concluir que os fatores que contribuem com a permanência do militar no Exército, são maiores que os fatores que poderiam influenciar sua saída, ou seja, há uma propensão alta de um militar, quando entra no Exército, seguir carreira e não querer mais deixar a instituição.

Conclui-se que o objetivo geral da pesquisa e os específicos foram atingidos.

Em se tratando de uma pesquisa exploratória, esse estudo traz algumas recomendações, sendo elas:

Um estudo comparativo entre os militares do Exército, utilizando outras técnicas estatísticas, fazendo correlações com os antecedentes, consequentes e correlatos.

A aplicação deste estudo em outras unidades do Exército para se obter uma melhor dimensão do desenho do comprometimento organizacional da Força.

Pesquisas relacionando o desempenho dos militares e o comprometimento organizacional.

Do ponto de vista prático, os resultados deste trabalho poderão nortear políticas internas no Exército e a gestão estratégica, onde será possível elevar

o nível de comprometimento organizacional, e também o gestor (Comandante) poderá ter uma visão bem ampla, dentro os níveis hierárquicos, do quanto os militares estão comprometidos e quais aspectos são essenciais para que haja um forte vínculo do militar com a instituição. Com isso, ações poderão ser criadas para propor melhorias e incentivos para que exista um ambiente de trabalho com pessoas engajadas com os objetivos da instituição, maior colaboração entre os militares e motivação.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v. 63, p. 1-18, 1990.

ALMEIDA, I.C.D.; Satisfação e comprometimento das equipes de trabalho de uma penitenciária do Distrito Federal. Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

ARAÚJO, Sônia Maria de. Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen: um estudo de caso no IFRN – Campus Natal/Central. Universidade Potiguar. Natal, 2010.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. Validando um instrumento de medidas de comprometimento: uma proposta empreendedora voltada para as dimensões acadêmica e empresarial. In: XXII ENANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu, 1999.

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 2. Curitiba, Maio/ Agosto, 2000.

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

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 313 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: do estado da arte a uma possível agenda de pesquisa. Cadernos de Psicologia, v. 1, n. 1, p. 44-63, 1995.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no trabalho**: os caminhos da pesquisa e os desafios teórico-metodológicos. In: TAMAYO, J.; BORGES ANDRADE, J. E.; CODO, W. Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v. 1, n. 6. p. 219-240, set. 1995.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Antecedentes de comprometimento organizacional em organizações públicas e privadas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17. 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 1993.

BASTOS, A. V. B.; CORREA, N. C. N.; LIRA, S. B. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização**: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. In: ENANPAD 98, *Anais do 22º Encontro da ANPAD*, Foz do Iguaçu (PR), 1998.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J.; CAMESCHI, C. E.; Silva, M. S. Comprometimento Organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 25, p. 29-43, 1990.

BORGES-ANDRADE, J.; PILATI, R. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, set. /dez. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41(1), jan. /Mar. 2001.

CANÇADO, V. L.; GENELHU, P. dos S.; MORAES, L. F. R. **Comprometimento com a Profissão** – um estudo em uma universidade do Estado de Minas Gerais. **REAd.Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, p. 2, 2007.

CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. XXVI ENANPAD, *Anais...* Salvador, 2002.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível. 2009. 311 f., il. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) -Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

Da Silva, S. V. Componentes da cultura organizacional do Exército Brasileiro como obstáculo à modernização administrativa: diagnóstico e propostas. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2007.

Exército Brasileiro, O Exército. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br>>. Acesso em 07 de junho de 2016.

FONSECA, C. A. M.; BASTOS, A. V. B. **Criatividade e comprometimento organizacional**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho Artigo completo apresentado no XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, Bahia, 2002.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The Motivation to Work**. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1959.

HREBINIAK, L. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 555-573m,1972.

MARTINEZ, M.C.; PARAGUAY, A.I.B.B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. Caderno de psicologia social e do trabalho. (Online), 2003, vol. 6, pp. 59-78.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2nd. ed. New York: Harper & Row Publishers, 1954.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.

MAYO, Elton. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires:Galetea – Nueva Visión, 1959.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Anais do ENANPAD*, cor.1551. Salvador, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003.Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP), São Paulo,2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, Wayne T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 1997.

MEYER J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, [S.1.], v. 1, p. 61-89, 1991.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.

O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 492-99, 1986.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 2, p. 37-48, 1999.

PINTO, M.P.C. Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com desempenho na carreira. Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura. Belo Horizonte, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, F.C.F.D.; A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional na área de comércio varejista. Brasília: Universidade de Brasília, 2008.

SIQUEIRA, M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**". 1995. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. *et al.*.Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 187-209out./dez.

SIQUEIRA, M.M.M. Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In. ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E., BASTOS, A.V.B. (Org.) Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre, Art med, 2004. P.300-330.

STEERS, R. M. Antecedents and outcomes or organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 46-56, 1977.

## APÊNDICE A

Prezado (a) colega,

Estou desenvolvendo uma pesquisa para meu trabalho de conclusão de curso em Administração pela Universidade de Brasília, com a finalidade de estudar o comprometimento organizacional.

Esta pesquisa tem objetivo exclusivamente científico/acadêmico, não sendo necessário que você se identifique. As respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade e anonimato, ou seja, elas não serão repassadas à instituição tampouco a terceiros.

Peço, por gentileza, que responda com total sinceridade às perguntas a seguir, de acordo com o que você realmente sente. Sua colaboração é muito importante.

Agradeço desde já a gentileza. Coloco-me à disposição para maiores esclarecimentos por meio do endereço:

[moniquehelenn@gmail.com](mailto:moniquehelenn@gmail.com)

Muito obrigada,

Monique Helen Novais Monteiro

**1. Sexo** Masculino Feminino**2. Qual ano de sua admissão na instituição?**

Ano \_\_\_\_\_

**3. Qual grupo abaixo sua carreira se enquadra?**

Carreira		Descrição	
<input type="checkbox"/>	Praça	1	Soldado e Cabo
<input type="checkbox"/>		2	Sargentos e Subtenente
<input type="checkbox"/>	Oficiais	Subalterno	Tenente
<input type="checkbox"/>		Intermediário	Capitão
<input type="checkbox"/>		Superior	Major, Tenente Coronel e Coronel

**4. Idade**

\_\_\_\_\_anos

**5. Escolaridade** 2º grau completo superior completo superior incompleto pós-graduação**6. Estado Civil** solteiro(a) viúvo(a) separado(a) / divorciado(a) casado(a) outros

Nos itens a seguir, marque com um X o número que melhor corresponda à sua avaliação.

Use os seguintes critérios:

Discordo Plenamente	Discordo Pouco	Em Dúvida	Concordo Pouco	Concordo Plenamente
1	2	3	4	5

1.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha carreira nesta instituição.	1	2	3	4	5
2.	Eu realmente sinto os problemas da instituição como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3.	Eu não sinto, em mim, um forte senso de integração com esta instituição.	1	2	3	4	5
4.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.	1	2	3	4	5
5.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta instituição.	1	2	3	4	5
6.	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
7.	Na situação atual, ficar nesta instituição é, na realidade, uma necessidade mais do que um desejo.	1	2	3	4	5
8.	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta instituição agora.	1	2	3	4	5
9.	Se eu decidisse deixar esta instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4	5
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	1	2	3	4	5
11.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar.	1	2	3	4	5
12.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5
13.	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta instituição.	1	2	3	4	5
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta instituição agora.	1	2	3	4	5
15.	Eu me sentiria culpado se deixasse esta instituição agora.	1	2	3	4	5
16.	Esta instituição merece minha lealdade.	1	2	3	4	5
17.	Eu não deixaria esta instituição agora, porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4	5
18.	Eu devo muito a esta instituição.	1	2	3	4	5