



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

DIÓGENES DE ABREU FAGUNDES

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**  
**Diagnóstico em organizações nacionais**

Brasília – DF

2011

DIÓGENES DE ABREU FAGUNDES

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**  
**Diagnóstico em organizações nacionais**

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

Professor Orientador: Dr. Tomás de  
Aquino Guimarães

Brasília – DF

2011

Fagundes, Diógenes de Abreu  
Comprometimento Organizacional: Diagnóstico em  
organizações nacionais / Diógenes de Abreu Fagundes. – Brasília,  
2011.

101 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Tomás de Aquino Guimarães,  
Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Gestão de Pessoas.  
3. Recursos Humanos

**DIÓGENES DE ABREU FAGUNDES**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**  
**Diagnóstico em organizações nacionais**

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

**DIÓGENES DE ABREU FAGUNDES**

Professor-Orientador: Dr. Tomás de Aquino  
Guimarães

Dra. Tatiane Paschoal  
Professor-Examinador

Dr. Alexandre Laval Silva  
Professor-Examinador

Brasília, 07 de dezembro de 2011

Dedico esta monografia, em primeiro lugar, à minha família, que nas horas em que mais precisei nunca se esquivou de me auxiliar na conclusão tanto deste trabalho quanto de todos os outros desafios que encontrei na vida. Em especial ao meu pai, Wellington, minha mãe, Mariene, e meu irmão, João Antônio.

Em sequência, a dedicatória se estende a todos os meus amigos. Sem o apoio e o entusiasmo deste não teria sido possível a conclusão do curso em si como desta monografia.

A vocês, dedico.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que se dispuseram a responder ao instrumento de coleta de dados. Principalmente àqueles que me ajudaram na divulgação do mesmo, a citar pessoas em especial: Vanessa Bergottini e Eduardo Pacheco.

“O único lugar onde sucesso vem antes de trabalho  
é no dicionário.”

Albert Einstein

## RESUMO

O tema comprometimento organizacional há muito se faz presente nos estudos concernentes a gestão empresarial. A princípio as linhas de estudo sugeriam que esta ligação entre funcionário e a organização se daria em virtude de um único fator, seria unidimensional. No entanto, com o decorrer das pesquisas outra linha de pensamento foi construída. De acordo com esta, o comprometimento seria multidimensional, teria fatores diversos que ligaria o indivíduo à empresa. É nessa linha de raciocínio que se segue neste estudo. Aqui foi procurado dar uma nova abordagem aos estudos já realizados. Para tal, foi aplicado um questionário sugerido por Medeiros (2003). Este, denominado Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), é constituído de sete diferentes bases que mensuram o comprometimento dos indivíduos no contexto organizacional. Este instrumento foi aplicado em nível nacional a fim de que se pudesse identificar diferenças em razão dos dados demográficos, tais como idade, sexo, tipo de organização em que o indivíduo trabalha - pública ou privada – e local onde exerce suas atividades. Os resultados demonstram que as especificidades dos respondentes influenciam diretamente na maneira como estes se comprometem com suas organizações. Apesar de haver indicadores globais de comprometimento, em relação a cada uma das bases propostas pelo autor citado, o que revela que a amostra coletada possui alto comprometimento, ao se analisar os dados demográficos, as discrepâncias são várias. As pessoas que trabalham em organizações privadas, como exemplo, tendem a se comprometer mais, de maneira geral, do que aqueles que atuam em instituições públicas, assim como os indivíduos de centros menores tendem a estabelecer uma relação mais íntima com a organização onde trabalham. Portanto, através das respostas dadas a esta pesquisa, é possível que se tenha uma noção embasada estatisticamente sobre como se comportam os trabalhadores em distintas situações país.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional Recursos Humanos  
Gestão de Pessoas

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respondentes por Unidade Federativa: .....	37
Tabela 2 – Respondentes por sexo:.....	38
Tabela 3 - Respondentes por idade: .....	38
Tabela 4 - Respondentes por grau de escolaridade: .....	39
Tabela 5 - Respondentes por estado civil: .....	39
Tabela 6 - Respondentes por renda mensal média: .....	40
Tabela 7 - Respondentes por tempo de trabalho na organização atual: .....	41
Tabela 8 - Respondentes por tipo de organização: .....	41
Tabela 9 - Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO .....	42
Tabela 10 - Indicadores dos sete fatores da EBACO .....	43
Tabela 11 - Pesos dos indicadores da EBACO .....	44
Tabela 12 - Avaliação de cada base de comprometimento organizacional .....	45
Tabela 13 – Dispersão de respostas à questão 21 de acordo com a variável “Grau de Escolaridade” .....	48
Tabela 14 - Dispersão de respostas à questão 8 de acordo com variável “Tempo de Empresa” .....	49
Tabela 15: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Tempo de Empresa” .....	50
Tabela 16: Dispersão de respostas à questão 17 de acordo com variável “Média Salarial” .....	52
Tabela 17: Dispersão de respostas à questão 18 de acordo com variável “Média Salarial” .....	53
Tabela 18: Dispersão de respostas à questão 20 de acordo com variável “Média Salarial” .....	54
Tabela 19: Dispersão de respostas à questão 21 de acordo com variável “Média Salarial” .....	56
Tabela 20: Dispersão de respostas à questão 5 de acordo com variável “Idade” .....	57
Tabela 21: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Idade” .	59
Tabela 22: Dispersão de respostas à questão 8 de acordo com variável “Sexo” ....	60
Tabela 23: Dispersão de respostas à questão 5 de acordo com variável “Estado Civil” .....	62
Tabela 24: Dispersão de respostas à questão 6 de acordo com variável “Estado Civil” .....	63
Tabela 25: Dispersão de respostas à questão 7 de acordo com variável “Estado Civil” .....	64

Tabela 26: Dispersão de respostas à questão 8 de acordo com variável “Estado Civil” .....	65
Tabela 27: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Estado Civil” .....	66
Tabela 28: Dispersão de respostas à questão 1 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	68
Tabela 29: Dispersão de respostas à questão 2 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	69
Tabela 30: Dispersão de respostas à questão 3 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	70
Tabela 31: Dispersão de respostas à questão 4 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	71
Tabela 32: Dispersão de respostas à questão 5 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	72
Tabela 33: Dispersão de respostas à questão 6 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	73
Tabela 34: Dispersão de respostas à questão 7 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	74
Tabela 35: Dispersão de respostas à questão 13 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	75
Tabela 36: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	76
Tabela 37: Dispersão de respostas à questão 20 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	77
Tabela 38: Dispersão de respostas à questão 24 de acordo com variável “Tipo de Organização” .....	78

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>CONCEITUAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1</b>	<b>ENFOQUES DE ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2</b>	<b>CONTEXTO INTERNACIONAL DE ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3</b>	<b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA LITERATURA BRASILEIRA.....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1</b>	<b>ECO A.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3.2</b>	<b>ECO C.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.3</b>	<b>ECON.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.4</b>	<b>EBACO.....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.5</b>	<b>EICCO .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>TIPO E DESCRIÇÃO GERAL DA PESQUISA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3</b>	<b>POPULAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>41</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>85</b>

<b><u>ANEXOS.....</u></b>	<b><u>87</u></b>
<b><u>ANEXO A - VALORES ABSOLUTOS DAS RESPOSTAS .....</u></b>	<b><u>87</u></b>
<b><u>ANEXO B - VALORES RELATIVOS DAS RESPOSTAS.....</u></b>	<b><u>88</u></b>
<b><u>ANEXO C - QUESTIONÁRIO APLICADO.....</u></b>	<b><u>89</u></b>
<b><u>ANEXO D - DETALHAMENTO DOS CÁLCULOS DOS NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</u></b>	<b><u>95</u></b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O cenário global, de grande volatilidade e incertezas, demanda novas competências e esforços de todos no mundo organizacional. Neste sentido, várias são as correntes que passam a ser investigadas e estudadas. Sobre o tema, assim afirmam Bastos e Borges-Andrade (2002, p. 32):

Há uma diversidade de caminhos experimentados visando ao ajuste ao novo contexto que se delineia ou à intervenção no referido contexto. O processo de mudança – econômica, tecnológica, cultural – é altamente heterogêneo em seu desdobramento e nas consequências para os trabalhadores. Ferramentas têm sido desenvolvidas na busca de maior flexibilidade organizacional, destacando-se, por exemplo, os programas de *Just in Time* e de Qualidade Total, usados com muita frequência e que contam com ampla literatura disponível.

Dentre estes novos estudos, o tema comprometimento organizacional vem a muito sendo pesquisado na literatura tanto nacional quanto internacional, desde o clássico trabalho de Gouldner (1960, apud Demo 2003). O tema abrange as questões relativas com comportamento do indivíduo em relação à organização onde trabalha. Não um mero vínculo profissional, mas, sim, os aspectos íntimos e instrumentais que permeiam este objeto. Como afirma Bastos (1994, p. 28), “seria uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”.

Comprometimento organizacional é estudado por diversas frentes temáticas, como afirmado por Bastos (1993), sociologia, teorias organizacionais e a psicologia social. O presente estudo centra-se na linha das teorias organizacionais, já que é onde se insere a Administração de Empresas, curso no qual se produz esta monografia.

Assim sendo, para a administração de empresas, este tema, comprometimento organizacional, tem enorme relevância. Com aspectos como globalização, aumento da competitividade, dentre outros fatores, o compromisso que os trabalhadores estabelecem com suas organizações influenciam diretamente em sua performance, por consequência no resultado destas organizações.

Áreas como gestão de recursos humanos, recrutamento e seleção, são diretamente afetadas a este tema já que as empresas têm despendido uma grande quantidade de esforços na busca e retenção de pessoas melhor qualificadas e que estejam propensas a serem comprometidas com as organizações. No mesmo sentido, Bastos e Borges-Andrade (2002) observam que o envolvimento e o comprometimento do trabalhador parece ser elemento crucial nas novas arquiteturas organizacionais emergentes.

Esta monografia, procura, ante estes fatos, promover uma análise do tema comprometimento organizacional em organizações diversas no solo nacional. A observação destas organizações permite descobrir diferenças entre os sentimentos em relação ao comprometimento, assim, como as pessoas se comportam, se determinados fatores geram diferentes comportamentos.

Portanto, o tema comprometimento tem grande importância nos estudos sobre administração de empresas, merecendo grande atenção dos pesquisadores. Esta pesquisa procura contribuir com o objetivo de se produzir conhecimento nesta área, promovendo encontro de informações e análise do tema em regiões diferentes do país, organizações de ramos e setores diversos, além de encontrarem-se no setor público e privado.

## **1.2 Formulação do problema**

A questão do comprometimento organizacional, como dito, é de grande importância para o mundo corporativo e essa relevância só tende a aumentar com a globalização cada vez mais presente, impulsionando a concorrência. Desta feita, pretende-se com esta pesquisa identificar de que maneira os trabalhadores das organizações estudadas encaram e entendem o comprometimento e, outrossim, chegar-se a uma conclusão em relação a quão comprometidos são estas pessoas.

Então, o problema consiste em duas perguntas fundamentais para o desenrolar do estudo.

- Como os trabalhadores das organizações estudadas compreendem o termo “comprometimento organizacional“?

- Quão comprometidos com as organizações em que exercem suas atividades estão os respondentes?

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar padrões de comprometimento organizacional na realidade das organizações investigadas, assim como de que maneira é percebida a esta questão com base no questionário EBACO, proposto por Medeiros (2003).

### **1.4 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar níveis de comprometimento organizacional nas organizações pesquisadas;
- Identificar em relação a quais bases de comprometimento se envolvem mais os trabalhadores das empresas investigadas;
- Diferenças demográficas influenciam no comportamento dos indivíduos em relação às organizações? Como?
- Indivíduos de organizações privadas e públicas comprometem-se de maneira diversa?

### **1.5 Justificativa**

O tema comprometimento organizacional é um construto que vem sendo estudado há um período considerável em território nacional. No entanto, a grande maioria dos trabalhos desenvolvidos se davam unicamente dentro da realidade de organizações públicas, principalmente acadêmicas. O presente estudo tem muito a colaborar com a expansão deste horizonte.

Uma vez que este desenvolve-se promovendo a análise do tema tanto em organizações públicas quanto privadas, permite-se que se faça um contraponto entre as características atinentes ao comprometimento dos indivíduos que trabalham nas respectivas organizações. Desta maneira, é possível que se contribua com a teoria sobre o assunto, já que estudar-se-á um aspecto atinente ao tema pouco revisado pelos pesquisadores brasileiros, o comprometimento organizacional no setor privado.

Somando-se, a revisão bibliográfica realizada promove o encontro de diferentes autores que tratam do assunto. Desta sorte, é produzido um arcabouço que abrange os diferentes pensamentos, os contrapondo, legitimando, portanto, que se forme um ponto de vista pessoal acerca do comprometimento organizacional.

Ademais, o estudo desenvolve-se em âmbito nacional. Mais uma vez, é possibilitada a identificação de comportamentos específicos de cada região, além de outros dados sociais e demográficos, como idade, sexo e faixa de renda. Esta é uma contribuição para a realidade fática do empresariado nacional. Uma vez tendo consciência de como se desenvolveu a pesquisa e de seus resultados, um indivíduo pode se empenhar em aplicar o mesmo instrumento na sua organização, visando a melhorias na performance do grupo, através de correções para fortalecimento do comprometimento dos integrantes da organização.

Por fim, este estudo tem grande relevância ao acadêmico que o produz. Por trata-se de um trabalho de conclusão de curso, indispensável para a graduação do estudante, mais uma contribuição é percebida, a de possibilitar a outorga de bacharel em Administração de Empresas a este aluno.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceituação de Comprometimento Organizacional

Ao se tratar de Comprometimento Organizacional, a primeira tarefa, é diferenciar o conceito que aqui pretende se depreender daquele utilizado corriqueiramente. Ao se pensar no termo “comprometimento”, diversas definições poderiam ser dadas, imprimindo em cada uma destas as subjetividades de cada respondente. Para Bastos, Brandão e Pinho, (1997; p. 99):

No cotidiano, pelo menos três usos do conceito de comprometimento são mais frequentes: o primeiro aproxima-se dos conceitos de “compromisso”, “com envolvimento”: descreve formas de como as pessoas se comportam em relação a determinados alvos; “com comprometimento” seria o oposto de “descompromissadamente” e indicaria o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo. Por extensão, comprometimento passou a significar um estado do indivíduo: estado de lealdade a algo, relativamente duradouro, e que pode ser descrito por sentenças que delineiam intenções, sentimentos, desejos. Finalmente, um terceiro uso frequente refere-se à relação entre conjuntos de condições que conduzem a produtos indesejados: comprometer como prejudicar, impedir.

No entanto, apesar da diversidade conceitual, um ponto é claramente presente em todos os casos. O comprometimento é algo que liga a pessoa a um determinado ente, uma coisa, assim apontado em Meyer e Herscovitch (2001, apud Faiad, 2011), como sendo uma força que estabiliza e coage e ainda aponta uma direção ao comportamento. Portanto, trata-se de um elo que é estabelecido pelo indivíduo ou para esse em relação ao ambiente externo.

Mais especificamente, no que tange o aspecto organizacional, este tema é conceituado como a postura que o trabalhador toma perante a organização na qual exerce suas atividades, suas atribuições, os colegas de trabalho. Nas palavras de Bastos (1994, p. 31), comprometimento seria “um mecanismo psicossocial cujos elementos são trocas efetuadas pelo indivíduo *side bets*, nem sempre deliberadamente, mas cujas consequências, estranhas à ação em que estava engajado, limitam as suas decisões posteriores, mantendo-o num mesmo curso de ação”.

Enfim, aqui a abordagem se reveste de uma característica completamente profissional, organizacional. Desta feita, Demo (2003), esclarece que comprometimento, neste sentido, trata-se do vínculo que o trabalhador estabelece com a organização, construído por meio da internalização das normas, valores e regras da instituição.

Assim, quando da questão da mensuração do comprometimento nas organizações, várias são as maneiras, os enfoques de se fazer-lo, como será tratado mais adiante. Porém, vale destacar que o comprometimento, no campo científico, é tratado principalmente sobre o prisma atitudinal, ou seja, como uma atitude do colaborador com relação à organização. Na mesma vertente apontam Bastos, Brandão e Pinho (1997; p. 100) quando apresentam como o comprometimento organizacional é abordado:

No âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo- organização, é tratado predominantemente como atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental e medido pelos clássicos instrumentos escalares já desenvolvidos nesse domínio do conhecimento.

Portanto, ao se abranger o tema de maneira científica, direcionada para o estudo do comportamento organizacional, faz-se um estreitamento do conceito, com o objetivo de melhor delimitar o escopo e a análise do estudo. Este é visto como a postura do empregado de buscar sempre agregar à organização algo que este julgue benéfico, para ambas as partes. É, enfim, um conceito que se está sedimentando, pouco a pouco, com o caminhar das pesquisas, como bem informa Fonseca e Bastos (2003; p. 65; apud Meyer e Allen, 1991; e Bastos, 1994).

Meyer e Allen afirmam que não há um consenso com relação à definição de comprometimento, o que é ratificado por Bastos ao ressaltar a redundância ambiguidade e imprecisão dos conceitos existentes nessas definições.

Adiante, tratando-se especificamente da literatura que trata do assunto aqui estudado, é de grande relevância que sejam trazidos a bordo alguns conceitos bastante aceitos estatuídos nos clássicos sobre o tema. Bastos, Brandão e Pinho (1997; p. 101), propõem as seguintes definições para comprometimento organizacional:

- O desejo de permanecer, de continuar;
- O sentimento de orgulho por pertencer;
- A identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;

- O engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Destes pode-se entender, como já dito anteriormente, aspectos diversos sobre o comprometimento, em que posturas este se apresenta. O primeiro item é, como será melhor abordado, a explanação do desejo de continuar na empresa, enquanto o último revela uma feição muito mais comportamental do que atitudinal.

Continuando, Bastos, Brandão e Pinho (1997; p. 107; apud Kiesler e Sakamura, 1966) dão uma nova roupagem ao mesmo conceito. O revestem de uma característica mais cognitiva, atinente à consciência que o indivíduo tem de suas atitudes em relação ao trabalho. Assim assevera:

Kiesler e Sakamura argumentam que o comprometimento é vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Verifica-se o estabelecimento de um círculo de auto-reforçamento, no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atividades que vão, por sua vez, determinar comportamentos futuros, fortalecendo de forma lenta e contínua o crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Por conseguinte, o comprometimento é algo íntimo, desenvolvido por cada colaborador. Na visão de Demo (2003) trata-se de um contrato psicológico entre a organização e empregados. Este pensamento é também trazido por Wetzel (2001), que afirma que este contrato psicológico – que ocorre de acordo com a percepção do empregado – é um contrato implícito e não formal entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes.

Assim, o comprometimento materializa-se na influência sobre o comportamento de cada sujeito. Por consequência, o estudo do comportamento individual fornece indícios para que se forme consciência a respeito de quão comprometido é o colaborador. Portanto, pontos individuais comportamentais revelam o comprometimento. Com este parecer coadunam Bastos, Brandão e Pinho (1997; p. 107).

Nesse sentido, poderiam ser considerados como alguns indicadores de comprometimento os seguintes: a assiduidade, a pontualidade, o tempo de serviço e a qualidade adicional no desempenho das tarefas.

Este tipo de estudo baseia-se na literatura clássica, estabelecida ainda na década de 80 por expoentes como Mowday, Porter e Steers (1982, apud Bastos,

1994). Trata-se de uma análise unidimensional do comprometimento. Esta escola diverge das mais modernas, que pregam a multidimensionalidade deste instituto. Sobre o tema, assim asseveram Bastos, Brandão e Pinho (1997; p. 101).

Crescem, todavia, as evidências de que comprometimento é fenômeno multidimensional. Estudos específicos sobre a dimensionalidade das medidas de comprometimento, associados àqueles que buscaram aprimorar os modelos explicativos de outros fenômenos organizacionais, sobretudo rotatividade, fortaleceram as tentativas de se decompor o conceito (...)

A acepção multidimensional do comprometimento organizacional, citada pela primeira vez por Kelman (1958, apud Faiad, 2011) afirma que este não se dá em razão de um único fator, mas, sim, de um conjunto. Trata-se de resultado de uma série indeterminada de afluentes que acabam por gerar um leito comum, no caso o comportamento em razão da presença, ou não, de comprometimento. Tamayo & cols. (2001, p. 27), afirma que:

O vínculo do indivíduo com o seu trabalho é complexo e multidimensional. Ele compreende, não somente a relação com o trabalho em si, mas também com o emprego, com a equipe de trabalho, com a carreira ou ocupação, com o sindicato e com a organização na qual trabalha. O estudo do comprometimento reflete esta multiplicidade.

Neste diapasão, Bastos, Brandão e Pinho (1997; p. 103) elencam da seguinte maneira os fatores comportamentais que desaguariam em graus diferentes de comprometimento organizacional:

- (a) complacência (submissão) ou troca, quando atitudes e comportamentos ocorrem em função de recompensas específicas e não por partilhar crenças, processo que pode levar a diferenças entre atitudes públicas e privadas;
- (b) identificação ou afiliação: o indivíduo aceita a influência para manter relação satisfatória pelo desejo de afiliação - sentir-se orgulhoso por pertencer, respeitar os valores mas, não necessariamente, assumi-los como seus;
- (c) internalização, envolvimento que se apoia na identidade entre valores e objetivos pessoais e organizacionais.

Desta sorte, como são fatores distintos que compõem o comprometimento, este próprio também se daria de maneiras distintas. Mais precisamente, este se concretizaria em dimensões distintas, como já mencionado, multidimensional. A estrutura mais moderna, proposta por Meyer e Allen (1991), calca-se em um modelo tridimensional, assim determinado:

- Identificação (aceitação dos valores):

- Envolvimento (desejo de contribuir e se esforçar pela organização);
- Lealdade (desejo de continuar como membro)

Esta primeira dimensão, identificação, também é comumente, na teoria, denominada de comprometimento afetivo, que é uma das principais linhas de estudo sobre o tema. Já a terceira, lealdade, é denominada de *continuance*.

Por fim, coadunando com este entendimento multidimensional, Bastos (1994; apud Porter et al., 1974), assim assevera sobre a questão da multidimensionalidade.

Os resultados obtidos no estudo, em vários sentidos, parece contribuir para fortalecer uma perspectiva multidimensional ao se estudar o comprometimento organizacional. Todo o movimento na literatura no sentido de romper o conceito monolítico, proposto por Porter e que se transformou no modelo dominante de investigação na área, parece justificar-se, quer explorando múltiplos focos, quer múltiplas bases.

O instituto do comprometimento organizacional pode ser entendido de maneiras distintas, tanto unidimensional quanto multidimensional. A literatura que iniciou os estudos a encarava como monolítica, enquanto a mais moderna o faz no outro sentido. Esta diferença está calcada na dificuldade de se estudar o fenômeno multidimensionalmente, o que foi em parte superado com as técnicas mais modernas.

Há ainda uma linha de pensamento de Gouldner (1960, apud Faiad 2011) que trabalha com comprometimento bidimensional. Que se daria entre integração, quanto a pessoa se sente parte da organização; e introjecção, quanto a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores da organização.

A seguir, serão abordas as diferentes linhas de pesquisa sobre comprometimento organizacional, os diferentes enfoques sob os quais se analisa o tema.

### 2.1.1 Enfoques de análise do Comprometimento Organizacional

Como mencionado, o fenômeno comprometimento organizacional é abordado de diferentes maneiras, tanto em razão do escopo do estudo como em razão de

suas possibilidades. Assim sendo, serão trazidas neste momento as facetas mais comumente abordadas quando do estudo deste.

### **2.1.1.1 Enfoque Afetivo**

Esta linha de estudo funda-se no clássico trabalho sobre o assunto de Mowday, Porter e Steers (1982, apud Bastos, 1994), quando se iniciavam as pesquisas concernentes a este tema. Ali procurava se desvendar quais tipos de sentimentos os trabalhadores desenvolviam em relação aos seus postos de trabalho, seus colegas, suas tarefas, enfim, tudo relacionado à sua atividade profissional. Percepções como lealdade, esforço despendido em prol da organização, dentre outros, são aqui analisados.

Esta é uma maneira de se caracterizar o comprometimento, uma maneira intimamente ligada às emoções dos trabalhadores. Nas palavras de Bastos (1993; p. 54):

Quando o comprometimento é assim definido, ele representa algo além da simples lealdade passiva a uma organização. Ele envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si próprio para contribuir com o bem-estar da organização.

É, então, uma postura proativa com relação à organização. Não se trata de simples afeição ou admiração, mas, sim, de um comprometimento íntimo tal que o trabalhador se sente compelido a agir de maneira a ajudar no desempenho eficiente da organização.

Portanto, trata-se de um compromisso moral assumido por este indivíduo. Em outros termos, Bastos (1993; p. 55) afirma que há proximidade, sobretudo, com o envolvimento “moral” que, oposição àquele resultante das trocas indivíduo-organização, envolve a identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador.

Possui, enfim, aspecto intimista, muito alinhado às linhas da Psicologia Social. É uma corrente bastante utilizada para tal estudo e sua mensuração se dá na grande maioria das vezes por verbalizações e medições com utilização de escalas do tipo Likert e análise com ferramentas estatísticas.

### 2.1.1.2 Enfoque Instrumental

Ao se falar em enfoque instrumental, deixa-se de lado esta faceta mais intimista da análise afetiva. Aqui, o que se analisa são as ferramentas que são utilizadas pelas organizações e percebidas pelos trabalhadores. Calca-se em como é internalizada essa relação sinalagmática, como dá-se o custo benefício de se comprometer ou não com a organização.

Nas palavras de Bastos (1993; p. 56) “(...) o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização”. Com estas palavras concorda Tamayo & cols. (2001), ao dizer que o comprometimento instrumental se dá em razão das recompensas e benefícios inerentes à condição de ser membro de uma organização.

Então, pesa-se o que já foi feito, o que se deixou de se fazer, os prós e os contras para se ocupar aquela posição ou galgar outra para que, então, seja formada a consciência do colaborador acerca do dever, ou não, de se comprometer com a organização. Se chegar-se à conclusão de que esta posição é mais favorável no momento, compromete-se, caso contrário, não dá-se o mão inversa. Bastos, (1993; pg. 56), assim define este enfoque:

Comprometimento seria, então, um mecanismo psicossocial cujos elementos *side-bets* ou consequências de ações prévias (recompensas e custos) que impõem limites ou restringem ações futuras. No caso, uma linha consistente de ação seria, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização; *side-bets* (ou trocas laterais) seriam os múltiplos Investimentos feitos pelo indivíduo (desenvolvimento de habilidades, contribuições para fundos de pensão, por exemplo) que tornam custoso o abandono da organização.

Assim, este enfoque é bastante mais objetivo, direto, em relação aos aspectos atinentes ao trabalho. Poder-se-ia dizer mais frio, já que são pesados fatores correlacionados a recompensas, talvez mais materiais do que morais.

### 2.1.1.3 Enfoque Sociológico

Esta linha de estudos tem sua base firmada na sociologia, como bem expresso em sua denominação. O escopo de estudo é firmado na análise do apego desenvolvido pelo colaborador em direção à companhia em que exerce suas atividades.

Assim, pretende-se depreender o quão intimamente este indivíduo é ligado à organização, posicionando-se em escalas mais largas ou estreitas em relação a uma possível mudança de área ou emprego. Desta observação forma-se o conceito de *attachement*, que denota este apego criado pelo indivíduo em relação à empresa que o emprega.

Sobre este instituto supracitado, assim o define Bastos (1993; p. 57): “(...) o interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador a dois cursos de ação – permanecer *versus* buscar novo emprego”.

É, portanto, um vínculo construído pelo próprio indivíduo em relação à organização. Quão mais forte esse vínculo menos inclinado a mudar de emprego ou área estará o colaborador.

### 2.1.1.4 Enfoque Normativo

Esta vertente propõe uma interligação entre os conceitos trazidos pela Teoria Organizacional e a Psicologia Social. Pretende-se identificar como as políticas e valores apresentados pelas organizações afetam no comportamento de seus empregados. De que maneira que estes internalizam estes entes. Para Bastos (1993; p. 58):

O construto comprometimento é conceitualizado (sic) como o conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Ele surge da interface entre os sistemas cultural e motivacional e aproxima-se do conceito de norma subjetiva.

Poder-se-ia dizer, então, que se estuda os mecanismos que a organização desenvolve com a intenção de exercer sobre o indivíduo determinada influência de maneira que este venha a apresentar determinado comportamento desejado pela mesma. O indivíduo cria subjetivamente um código de conduta, uma cartilha pessoal, em razão do que ele mesmo internaliza sobre o cenário organizacional. Assim, o comprometimento se daria em razão de um fator exógeno ao seu íntimo.

Portanto, tão maior é o comprometimento quanto maior é a suscetibilidade do indivíduo de se submeter às pressões ou imposições da organização. Tão maior é o grau de comprometimento quanto mais inclinado o indivíduo esta a seguir as regras e modelos determinados pela companhia, de acordo com o que prega esta teoria. Sobre este tema, assim assevera Bastos (1993; p. 58):

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações. Assim, indivíduos comprometidos apresentam certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas, porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo.

Ou seja, a pessoa, em razão de seu comprometimento, deixa de agir em concordância com sua própria consciência para se deixar criar por uma segunda consciência, que seria externa, uma consciência organizacional, que ele acredita ser moralmente mais acertada no ambiente da instituição

#### **2.1.1.5 Enfoque Comportamental**

Esta vertente, também firmada sobre as égides da Psicologia Social, é a de maior dificuldade para se estudar. Isto se dá em razão da maneira de se aferir o grau de comprometimento dos indivíduos. Diferentemente das demais em que se depreende tal fator pelas verbalizações ou respostas a questionários, aqui se pretende atingir o mesmo objetivo por uma análise muito mais íntima. Ao contrário das demais linhas de estudo em que se determina um fator subjetivo através da análise de um corte seccional da personalidade deste, aqui faz-se através de uma análise longitudinal.

O enfoque comportamental é estudado através de estudos de acompanhamento, por exemplo, em que o examinador deve permanecer junto ao examinando. Desta maneira, a consciência a respeito do comprometimento deste não se daria através das percepções do próprio indivíduo em relação a si mesmo, como ocorre em entrevistas e questionários. Aqui analisa-se a postura do profissional ante suas tarefas, os problemas do cotidiano.

De acordo com Bastos (1993; p. 58),

(...) o comprometimento é um 'vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Em outra palavras, comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis. Existe, portanto, um círculo de auto-reforçamento no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atitudes que, por sua vez, leva a comportamentos futuros, resultando em um lento e consistente crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização.

Estas são as principais linhas de estudo acerca do comprometimento no trabalho. Pode-se concluir, ante a apresentação das mesmas, quão vasto é esse campo de estudo e o quão complexo é o mesmo.

## **2.2 Contexto Internacional de Estudos sobre Comprometimento Organizacional**

Os estudos sobre comprometimento organizacional iniciaram-se quando da aplicação dos conceitos de psicologia no ambiente organizacional. Sem saber-se exatamente quando se realizou o primeiro estudo especificamente sobre o tema, a primeira obra notadamente voltada ao assunto é datada de meados do século XX. Assim aponta Siqueira (2008; p. 49).

Os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora com raízes bem mais antigas, tem um intenso crescimento a partir do final da década de 1907, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional.

Em seu início, como é de se esperar para um tema voltado à psicologia e sociologia, uma diversidade grande de linhas de estudos diferentes foram fundadas,

cada qual partindo de suas premissas e conceitos específicos. Este fator é determinante para o progresso dos estudos. Como informa Siqueira (2008; p. 49).

Não diferindo de inúmeros outros domínios das ciências sociais e, em particular, de outras tradições de estudos em Comportamento Organizacional, a pesquisa sobre comprometimento no trabalho é marcada pela diversidade de definições e modelos teóricos de referência que conduzem a uma proliferação de instrumentos de medida, resultando em fragmentação e redundância conceitual. Marco importante da consciência deste quadro é o trabalho de Morrow (...) A autora organiza tal diversidade fixando cinco grandes “focos” de comprometimento, a saber: valores, organização, carreira trabalho e sindicato, nos quais ela agrupa construtos e propostas de escalas para mensurá-los.

Assim, o trabalho da autora é de grande relevância em se alinhar os estudos sobre o tema. Este estudo foi publicado já no fim do séc. XX, no ano de 1983.

Nos trabalhos de Morrow (1983, apud Siqueira, 2008), era transmitida a conceituação de que o comprometimento seria uma força que atrelaria, o indivíduo à organização, conceito depreendido de pontos em comum entre os diferentes estudos disponíveis à época. Assim ensina Siqueira (2008; p. 50):

(...) apesar de toda a variabilidade, especialmente quando se consideram os focos específicos de comprometimento, os autores apontam que “todas as definições de comprometimento fazem, em geral, referencia ao fato de que comprometimento é

- a) uma força de estabiliza e coage;
- b) dá direção ao comportamento”

Portanto, o comprometimento foi definido, por Morrow (1983, apud Siqueira, 2008) como a interação que se dá entre a organização e o indivíduo de maneira que este se sente obrigado com aquela de alguma maneira; sendo este conceito extraído dos pontos coincidentes entre as obras publicadas.

O trabalho de Morrow (1983, apud Siqueira, 2008), teve como arcabouço teórico de grande relevância o estudo realizado por Porter et. al. (1974, apud Siqueira, 2008). Neste, os autores pesquisam o comprometimento por sua acepção afetiva. De que maneira que os indivíduos se sentem intimamente ligados à organização em razão do afeto desenvolvido pela mesma.

Nos estudos de Meyer e Allen (1991, apud Bastos 1994), os pesquisadores desenvolveram um modelo que contava com três dimensões de comportamento, que mensuradas forneceriam o grau de comprometimento do indivíduo. Assim afirma Siqueira (2008; p. 50):

As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam nesta noção de identificação:

- a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;
- b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e
- c) a intenção de se esforçar em prol da organização.

O modelo tridimensional contrapõe a posição tradicional, fundada por Mowday, Porter e Steers (1982), de comprometimento entendido unidimensionalmente. Seriam fatores diferentes, independentes, que influenciariam no comprometimento da pessoa, que se exprimiria de maneira monolítica.

A linha de pesquisa de Meyer e Allen (1991) destaca-se por romper com a característica monolítica de Porter et. al (1974, apud Siqueira, 2008). Com o avanço das pesquisas ainda na década de 80, esta unidimensionalidade passou a ser bastante questionada, propondo-se um modelo tridimensional. Sobre o tema, assim explica Siqueira (2008; p. 52):

(...) a intensa investigação sobre as bases do comprometimento a partir de meados dos anos de 1980 terminou por consolidar, não sem resultados contraditórios quanto à dimensionalidade das medidas, o modelo tridimensional desenvolvido por Meyer, Allen e colaboradores, como aquele que veio a substituir o modelo unidimensional proposto por Porter nos anos de 1970, em termos de dominância na pesquisa sobre comprometimento organizacional.

Então, mesmo que com modelos diferentes deste tridimensional resultando de outros pesquisadores, este passou a ser o mais aceito desde então. Esta linha, como já dito, foi muito bem defendida por Meyer e Allen (1991, apud Siqueira 2008), como lembra Siqueira (2008; p. 52)

Mais adiante, Allen, Meyer e Smith (1993) categorizaram o comprometimento organizacional em três componentes:

- a) comprometimento como um apego (*affective commitment*), ou afetivo, com a organização;
- b) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *continuance commitment* e
- c) comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *obligation* e depois reconceitualizaram (sic) como *normative commitment* e que chamamos de normativo.

Desta feita, os três autores, Meyer, Allen e Smith (1993, apud Bastos, 1994) estabeleceram um modelo em que localiza as acepções de comprometimento nas

dimensões definidas pelos autores. Modelo este que superou aquele proposto por Porter no início da década anterior.

Todavia, a questão da conceituação do termo comprometimento ainda suporta diversas divergências, tendo pontos distintos na literatura. Como afirma Siqueira (1998; p. 53; apud Mowday, 1998), “há uma sobreposição conceitual entre os diversos modelos propostos para conceituar o comprometimento”.

Para o modelo de Meyer e Allen (1991, apud Bastos 1994) comprometimento se expressar na forma de atitudes, não de maneira estanque, passageira, mas, na soma das posturas que desaguam em atitude. De acordo com os mesmos, comprometimento teria um conceito mutável, orgânico. Então, sempre acompanharia o avanço social, já que a sociedade está em constante mudança.

Assim pontua Siqueira (2008; p. 54):

(...) não se pode descartar a possibilidade de que as alterações no mundo do trabalho e, em especial, nos modelos de gestão de pessoas, nos conduzam a alterações no próprio conceito de comprometimento, o que demanda novos investimentos em construção e validação de instrumentos.

Este é outro ponto que torna ainda mais difícil a missão de se formar um conceito que abranja todos os aspectos do comprometimento organizacional.

Adiante, será analisada a abordagem do tema na literatura brasileira. Como se iniciou, as principais linhas de pesquisa e modelos construídos para a aferição deste instituto em nível nacional.

### **2.3 Comprometimento Organizacional na literatura brasileira**

No solo brasileiro, o tema em questão ganhou maior destaque apenas na década de 1990. Até então os estudos eram esparsos e não alcançaram maior relevância. Assim explica Cançado, Genelhu e Moraes (2007; p. 8):

No Brasil, o tema assumiu maior relevância a partir da publicação dos trabalhos pioneiros de Borges-Andrade Cameschi e Silva (1989); Bastos (1994); e dos trabalhos realizados por Moraes e Marques (1996), Moraes (1997), no Núcleo de Estudos Avançados em Comportamento Organizacional – NEACO, do CEPEAD/UFMG, então coordenado por Moraes. Pode-se, ainda, citar as diversas pesquisas realizadas (Borges-Andrade, Cameschi e Silva, 1989; 1990; Brandão, 1991; Gama, 1993;

Bastos, 1994; Brito 1995; Pena, 1995; Moraes, 1996, 1997; Medeiros, 1997; Bandeira, 1999; dentre outras) com a proposta de elaborar modelos explicativos e quantificar o comprometimento frente às variáveis que o antecede.

Siqueira (2008) e Bastos (1994), além de outros teóricos, buscaram nas pesquisas sobre o tema, em território nacional, a construção de modelos adaptados para o contexto brasileiro. Para tal havia a necessidade de se fazerem alguns ajustes para abarcar as especificidades deste território.

Neste sentido, far-se-á um apanhado dos principais modelos criados nacionalmente para a mensuração do comprometimento. Para este propósito será utilizada a obra de Siqueira, que assim explica (2008; p. 54):

As três primeiras, de autoria de M. M. Siqueira, são versões nacionais para as três bases de comprometimento como conceitualizadas (sic) por Meyer e Allen; a EBACO, medida construída e validada por C. A. Medeiros, trabalha como um modelo mais ampliado de bases do comprometimento, incorporando bases que surgem de estudos sobre dimensionalidade das três bases mais estudadas; finalmente, a EICCO escala construída e validada por A. V. Bastos e I. Menezes oferece uma alternativa de avaliação de comprometimento organizacional a partir de intenções comportamentais, tomando as bases instrumental e afetiva como explicações construídas pelos trabalhadores.

Prossegue-se com a análise dos modelos, então.

### 2.3.1 ECOA

Este modelo, desenvolvido por Siqueira (1995, apud. Siqueira, 2008), denomina-se Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo. Como o próprio título indica, trata-se de um estudo com enfoque afetivo, como já delimitado anteriormente. Esta, nas palavras de Siqueira (2008; p. 55), “é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um empregado nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega. Portanto, ela permite aferir o compromisso de base afetiva”.

Propõe, então, um estudo sobre como a pessoa se sente e percebe sua relação com a empresa. Se esta tem seus sentimentos mais ou menos comprometidos com a organização.

### 2.3.2 ECOC

Esta, a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo, também fundada por Siqueira (1995, apud. Siqueira, 2008), é estabelecida com fulcro muito mais objetivo que a anterior. Aqui pretende-se analisar as implicações materiais que poderiam ocorrer com o fim da relação com a organização.

Assim explica Siqueira (2008; p. 57):

As crenças de um empregado acerca de perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização poderão ser avaliadas por meio da Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC). Tais crenças constituem o compromisso de base calculativa.

Esta, diferente da anterior, é multidimensional. Então, esta ferramenta analisa as perdas sociais e financeiras que o trabalhador teria com o fim do seu relacionamento profissional com a organização. Como por exemplo o vínculo de amizade com os demais colaboradores ou a recompensa financeira que este auferir.

### 2.3.3 ECON

A Escala de Comprometimento Organizacional Normativo, está ligada à consciência do trabalhador de que é obrigatório e necessário que se siga determinadas diretrizes e regras impostas pela organização. Analisa a maneira como determinadas regras e institutos colocados pela empresa são internalizados cognitivamente pelo trabalhador, e, em consequência, como este se porta em relação às mesmas.

Criada por Siqueira (1995, apud. Siqueira, 2008), esta funda-se com arcabouço na psicologia social. Sobre a mesma, Siqueira (2008; p. 59) assim explica:

A concepção psicológica de comprometimento organizacional normativo está assentada em uma esfera cognitiva, pressupondo-se que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los.

É também multidimensional e procura firmar a medida do comprometimento com base no quanto o trabalhador se percebe vinculado com a organização levando-se em conta como depreende as normas e regras determinadas pela própria organização.

### 2.3.4 EBACO

Esta medida, a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional estabelecida por Medeiros (2003), foi fundada com a intenção de se padronizar mais as ferramentas que se destinam à mensuração do comprometimento. Objetiva-se quebrar com a tradição já estabelecida de pesquisa na área. Sobre o tema, assim afirma Siqueira (2008; p. 60):

A pesquisa do comprometimento vem utilizando, como assinalado anteriormente, já há algum tempo, modelos de múltiplas bases para mensurar o comprometimento organizacional. O que vem ocorrendo é que esses modelos não tem encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados. Mais que um problema de validade para o construto, pois diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos propostos.

Então, procura-se conceder maior formalização e padronização aos estudos com esta escala, já que se trata de um conceito em formação, orgânico, como já explicado anteriormente.

Aqui são trazidas sete fundações do comprometimento. Estas, extraídas de estudos e pesquisas anteriores, seriam os indicadores em relação aos quis se poderia depreender o nível de comprometimento do colaborador. Assim esclarece Siqueira (2008; p. 61):

A Escala de Bases de Comprometimento Organizacional foi projetada para mensurar sete bases do comprometimento organizacional: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; afiliativa; falta de recompensas e oportunidades; linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Portanto, esta escala analisa o comprometimento do indivíduo com base em como este se porta em relação a estas bases de comportamento estabelecidas. Desta maneira, o comprometimento se daria como resultado da soma do

comportamento do indivíduo em relação às fundações determinadas, assim como a percepção do mesmo em relação a estas.

### 2.3.5 EICCO

Esta, a última escala trazida, denomina-se Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional. O que se propõe com esta ferramenta é a união entre as medidas atitudinais e comportamentais. Criada por Menezes (2006), revela uma acepção mais moderna de estudos, como deseja-se na evolução das pesquisas. No mesmo sentido exalta Siqueira (2008; p. 68)

Não obstante a clássica distinção entre medidas atitudinais e comportamentais de comprometimento organizacional, Mowday, Porter e Steers (1982) apontam para uma necessidade de se integrarem as duas perspectivas. O domínio das perspectiva atitudinal, a pouca atenção dos pesquisadores à perspectiva comportamental e a demanda por integrar tais perspectivas coloca o desafio de se buscar um modelo teórico que embase as relações entre atitude e comportamento para uma mais completa compreensão do processo de comprometimento organizacional.

Adiante, este modelo entende que a atitude é predecessora do comportamento que é consoante com a Teoria da Ação Racional de Ajzen e Fishbein (1977, apud Siqueira, 2008). Assim lembra Siqueira (2008; p. 69): “Dentre as teorias que consideram a existência das intenções como componente predecessor ao comportamento, destaca-se a teoria de Ajzen e Fishbein (apud. Siqueira, 2008), as quais desenvolveram a Teoria da Ação Racional (TRA), cujo modelo engloba quatro noções: afeto, crenças, intenções e comportamento. Então, o comportamento não é algo completamente espontâneo, mas, sim, motivado por uma consciência já estabelecida anteriormente.

Desta maneira, ao se analisar o comportamento do indivíduo, pode-se chegar a determinadas conclusões acerca de suas intenções, já que este é predecessor daquele. Então, o comprometimento se daria de maneira muito mais íntima, do que o mero exercício de qualquer tarefa.

Aqui destaca-se uma faceta do comportamento denominada intenção comportamental. Esta revela de que maneira o colaborador se dispõe, se inclina, a

exercer determinado comportamento. Assim ressalta Siqueira (2008; p. 69) ao fazer um esclarecimento quanto à intenção comportamental:

O terceiro elemento, intenção comportamental, indica a probabilidade subjetiva de um sujeito desempenhar um comportamento, a qual poderá ser avaliada criando uma situação em que a pessoa, ao longo de uma dimensão de probabilidade subjetiva, relacione essa probabilidade com sua ação.

Então o comprometimento está completamente atrelado às intenções do indivíduo. De que maneira este entende que deve se portar e inclina-se nesta direção. A intenção comportamental é um elo que intermedeia a relação entre a atitude e o foro íntimo. Por conseguinte, o comprometimento é percebido pelas escolhas realizadas pelo indivíduo. Sobre a ferramenta, assim explica Siqueira (2008; p. 70):

Assim a EICCO busca, em um único instrumento, mensurar tanto a intensidade do comprometimento organizacional (pelas escolhas de cursos de ação entre duas alternativas postas hipoteticamente ao sujeito) como, também, o peso dos elementos afetivos e instrumentais na escolha realizada.

Esta ferramenta possibilita a identificação de qual tipo de ligação afetiva motiva o indivíduo a comprometer-se com a organização através de casos hipotéticos criados para aproximarem-se da realidade. Assim, a escala, como explica Siqueira (2008; p. 70), operacionaliza-se da seguinte maneira:

(...) a EICCO apresenta ao respondente um conjunto de situações-problema hipotéticas que exigem escolhas sobre o que fazer ou como agir. Tais situações hipotéticas foram criadas para representar os cinco grandes fatores anteriormente apontados, buscando-se uma formulação geral que pudesse ser aplicada a contextos organizacionais muito diversificados. Para cada situação-problema são identificados dois cursos de ação alternativos que representam os polos de comprometimento e não-comprometimento com a organização. Solicita-se ao respondente que indique, em um *continuum* de sete pontos, de que opção ou polo a sua ação se aproximaria.

Outro ponto que se pretende verificar com esta escala é o quanto a conduta do indivíduo é influenciada por elementos instrumentais ou afetivos para que sejam tomadas as decisões. Sobre este ponto, Siqueira (2008; p. 70) diz que “Integra a EICCO uma segunda mensuração referente ao peso dos elementos afetivos e instrumentais na determinação da escolha por um curso de ação. Para cada item solicitava-se que o respondente indicasse o peso ou a importância destes dois componentes em uma escala de três pontos: nenhuma, pouca e muita”.

Portanto, A EICCO destaca-se como uma ferramenta sólida para a identificação não só do comprometimento do trabalhador, mas, também, da relação entre a instrumentalidade e a afetividade presente em seu comportamento. Assim esclarece Siqueira (2008; p. 70):

Este conjunto de normas propostas para o uso da EICCO permite identificar tanto o nível de comprometimento organizacional de indivíduos como de grupos e de organizações. Da mesma maneira, pode-se avaliar o peso com que elementos afetivos e instrumentais são utilizados para justificar as decisões que os indivíduos tomam e que podem conduzir a comportamentos indicadores de comprometimento com a organização. (...) Vale ressaltar, contudo, que estudos mais abrangentes que envolvam maior número de organizações e trabalhadores poderão conduzir a normas mais adequadas à realidade nacional.

Então, a escala pode ser utilizada para realizar um diagnóstico do comportamento dos trabalhadores, a fim de se promover correções sobre o mesmo.

Arrematando, Siqueira (2008; p. 77) assim assevera sobre a escala:

A EICCO caracteriza-se, assim, como uma escala que oferece situações-problema específicas ao trabalhador, buscando-se inferir das escolhas efetuadas a força da presença do traço latente por ela mensurada. Nesse sentido, a escala revela-se congruente com os princípios de uma perspectiva comportamental para se estudar o comprometimento organizacional, que deve ser visto como um processo que vincula o indivíduo a um curso de ação, cujos comportamentos indicam um sentimento de responsabilidade para com as metas, objetivos e destino da organização a quem pertence. De forma coerente com tal perspectiva, as bases do comprometimento organizacional são tomadas como explicações construídas pelo sujeito para justificar o curso de ação escolhido

Por fim, a escala caracteriza-se por ser feita para a realidade brasileira. Como todas as demais apresenta suas dificuldades, no entanto, é bastante completa, pois permite a identificação de diversos pontos, não unicamente o comprometimento.

Estas são as principais escalas desenvolvidas em contexto nacional para a mensuração do comprometimento organizacional.

A seguir, passa-se à análise dos dados, os quais foram colhidos através da aplicação do modelo EBACO (Escala de Base de Comportamento) por meio de um questionário digital respondido por indivíduos de todas as regiões do país.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Esta pesquisa, de natureza descritiva, desenvolveu-se através de uma investigação empírica do tema abordado. Os dados foram coletados nacionalmente, a fim de se constituir uma visão bastante abrangente e robusta do tema. Foi feita pesquisa virtual, com a aplicação de questionários *online* em quantos estados foi possível se alcançar.

Em razão da aplicação de questionários e coleta virtual de dados realizada nacionalmente trata-se de um *survey*. Em consequência à apreciação das respostas dadas ao questionário, promoveu-se uma análise quantitativa e qualitativa das mesmas, através de aplicação dos modelos T de Kendall, coeficiente de correlação de Pearson e análises paramétricas, como suscitado nos resultados. Para o cálculo, utilizou-se o programa SPSS.

Por fim, o estudo foi feito de maneira transversal. Pretendeu-se realizar uma análise momentânea, como uma fotografia das respostas, e não um acompanhamento histórico das mesmas, o que exigiria um tempo maior para a consecução dos objetivos desejados.

#### **3.2 Caracterização da área**

Como informado anteriormente, a pesquisa realizou-se em nível nacional. O desejo era de se obter tantas respostas quanto possíveis dos mais variados locais para se constituir um panorama nacional do tema comprometimento. No entanto, as dificuldades são grandes de se angariar respondentes de regiões muito diversas.

Portanto, a grande maioria das respostas se concentrou nos estados de Mato Grosso, natal do graduando, Mato Grosso do Sul e São Paulo, além do Distrito Federal, compreendendo praticamente 90% (noventa por cento) das respostas, que somaram 225 (duzentas e vinte e cinco).

### 3.3 População

A população estudada não limitou-se a um grupo específico. Como ressaltado, o que se desejou foi traçar um panorama nacional. Desta sorte, buscou-se abranger o maior número possível de indivíduos em território nacional, sem que se excluísse possível respondente qualquer.

Posto isso, é interessante que se caracterize a população respondente. Em primeiro lugar, os respondentes localizavam-se em diferentes unidades federativas brasileiras. A Tabela 1, trazida em seguida, elenca de que maneira as respostas foram distribuídas quanto a este critério.

<b>Unidade Federativa</b>	<b>Nº de Respondentes</b>
Mato Grosso	97
Distrito Federal	44
São Paulo	26
Mato Grosso do Sul	25
Outros	33
<b>Total</b>	<b>225</b>

Tabela 1: Respondentes por Unidade Federativa

Outras características demográficas importantes verificadas quando da análise dos dados coletados, são idade dos respondentes, sexo, idade, grau de escolaridade e estado civil. Estes dados estão elencados nas Tabelas, 2, 3, 4 e 5, respectivamente, as quais localizam-se abaixo.

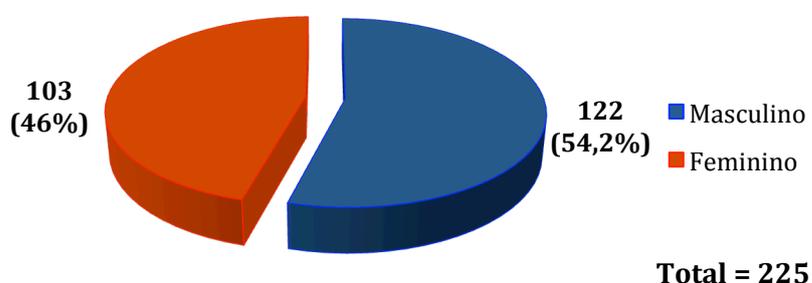


Tabela 2 : Respondentes por sexo

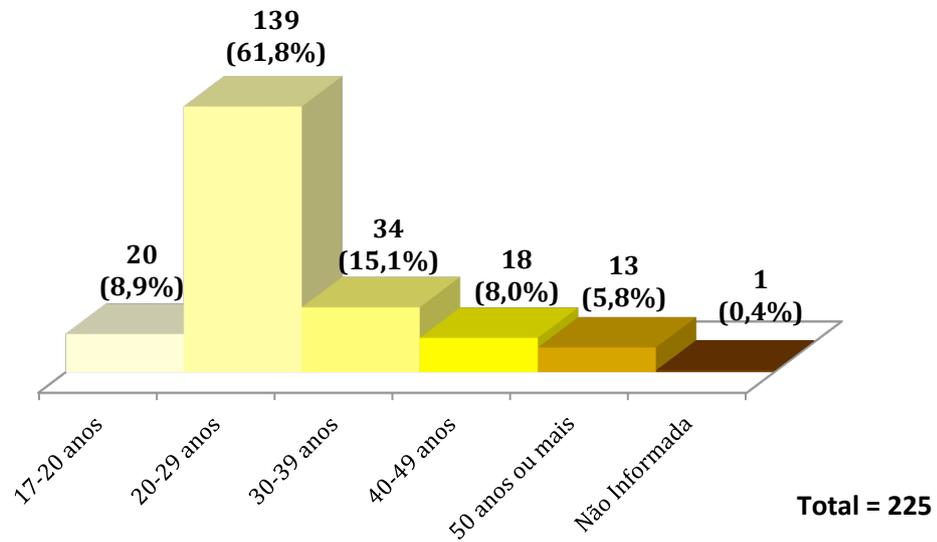


Tabela 3: Respondentes por idade

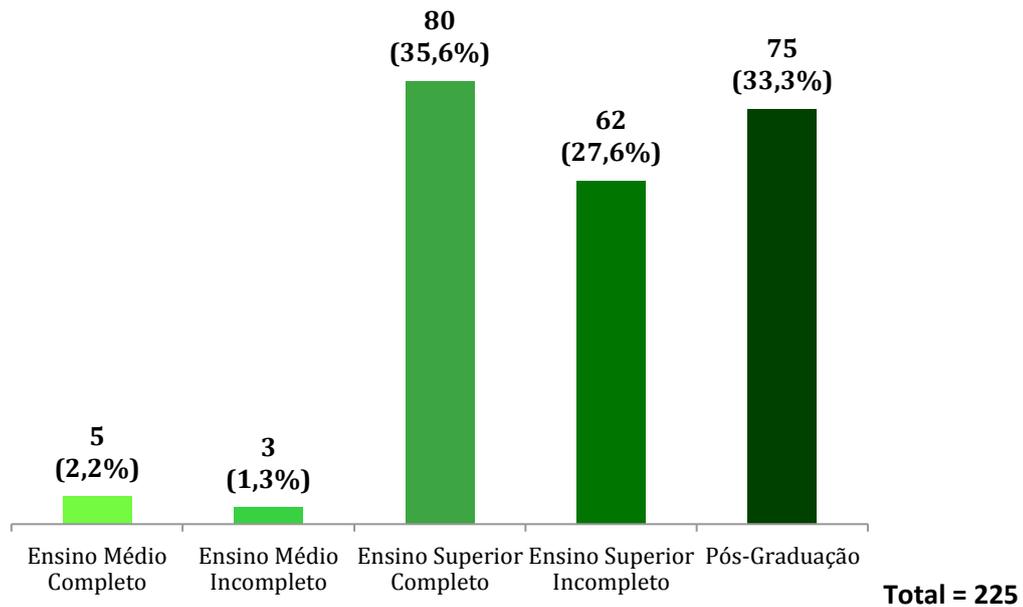


Tabela 4: Respondentes por grau de escolaridade

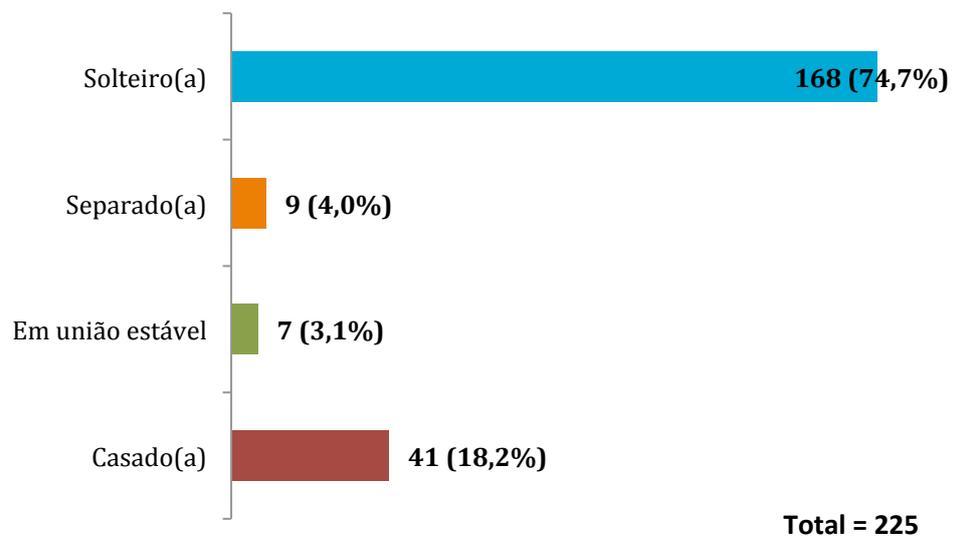


Tabela 5: Respondentes por estado civil

Dando continuidade, outros dados encontrados que impactaram na análise e merecem ser elencados referem-se a renda mensal média e tempo de trabalho na organização atual. Estes, seguindo a mesma metodologia, estão expostos nas Tabelas 6 e 7, respectivamente, as quais são elencadas sem sequência.

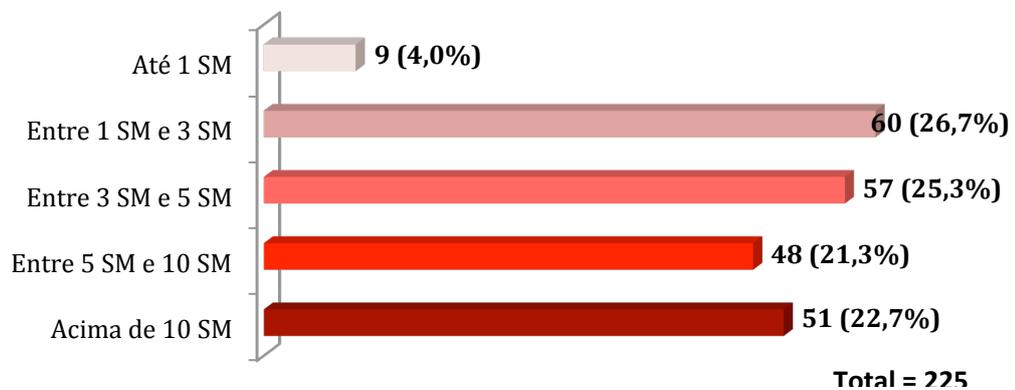


Tabela 6: Respondentes por renda mensal média

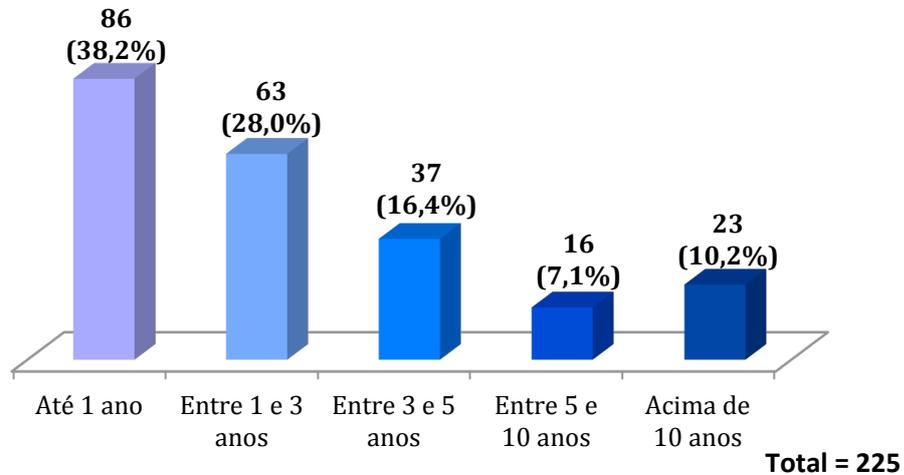


Tabela 7: Respondentes por tempo de trabalho na organização atual

Por fim, uma última informação a ser trazida é a questão relativa ao tipo de organização na qual o respondente exerce sua atividade de trabalho. Este é um dado muito relevante, caracterizando, inclusive, como já dito anteriormente, um dos diferenciais deste trabalho em relação a outros já produzidos, como o de Bastos (1994) que se deu exclusivamente em organizações públicas. Portanto, este está estatuído na Tabela 8, que encontra-se abaixo.

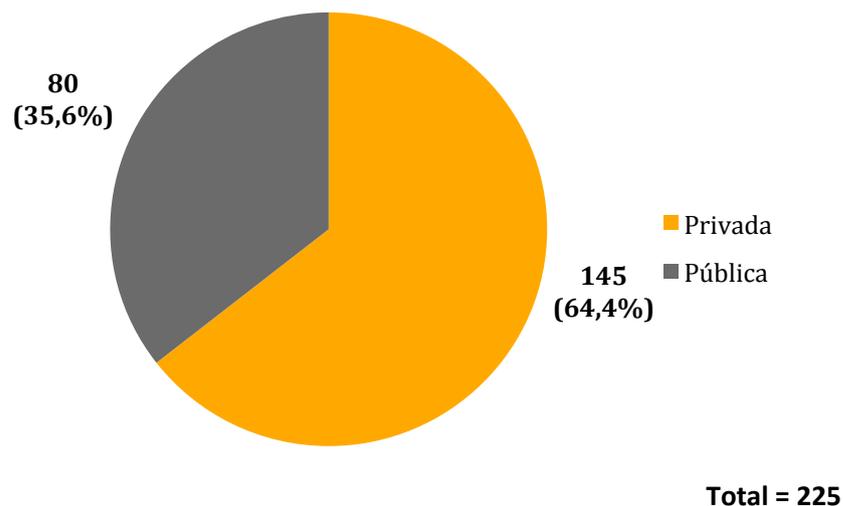


Tabela 8: Respondentes por tipo de organização

Estes são os dados mais relevantes quanto à caracterização da população de respondentes da pesquisa. A seguir será tratada a questão do instrumento de pesquisa.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados, foi o questionário formulado por Medeiros (2003) e reavaliado em Siqueira (2008). O questionário, na versão aplicada, encontra-se firmado no Anexo A. Esta ferramenta é composta por 28 questões fechadas, sendo quatro para avaliar cada uma das bases de comprometimento propostas pelo autor. A Tabela 9, abaixo, traz as escalas e as principais fundamentações teóricas das mesmas.

Bases do comprometimento organizacional	Fundamentação teórica
Afetiva	Comprometimento afetivo – Monday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958); Introjecao – Gouldner (1960); envolvimento moral – Etzoni (apud Monday, Porter e Steers 1982); Adesão – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998)
Obrigação em permanecer	Normativo – Meyer e Allen (1991)
Obrigação pelo desempenho	Pressões normativas – Wiener (1982) e Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (apud Monday, Porter e Steers 1982)
Afiliativa	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (apud Monday, Porter e Steers 1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999)
Falta de recompensas e oportunidade	Envolvimento calculativo – Etzoni (apud Monday, Porter e Steers 1982); Oportunidade – Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998); Recompensas – Becker (1992)
Linha consistente de atividades	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972)
Escassez de alternativas	Continuação – Meyer e Allen (1991)

Tabela 9: Bases do comprometimento e fundamentação teórica da EBACO Fonte: Siqueira (2008, p. 62).

As respostas aos itens foram feitas em uma escala tipo “Likert” de seis pontos, que varia de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente).

A concepção da ferramenta EBACO, foi feita por Medeiros et al. (2003), por meio de uma pesquisa de caráter exploratório, realizada em 170 lojas localizadas em 4 *shoppings centers*. Foi utilizado um banco de dados com 395 participantes. Encontrou-se sete fatores, com três indicadores cada.

Já para a revalidação da escala, Bastos et al. (2008) conduziram sua pesquisa reunindo 819 casos, englobando diferentes organizações com diversas categorias ocupacionais. Os dados recolhidos foram submetidos à análise fatorial, sendo aceitos sete fatores, que explicam 61,8% da variância total. Cada fator contém, agora, quatro itens, com cargas fatoriais variando entre 0,45 a 0,85, e que

guardam correspondência com os fatores teóricos que guiaram a concepção da escala. A Tabela 10, a seguir, traz os fatores extraídos, os itens referentes nos questionários e seus índices de precisão.

Denominações	Definições	itens	Índices de precisão
Obrigação em permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar ; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização.	1, 2, 3, 4	0,87
Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais.	5, 6, 7, 8,	0,84
Afiliativa	Crença que é reconhecido pelos colegas como membro do grupo e da organização.	9, 10, 11, 12	0,80
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	13, 14, 15,16	0,73
Obrigação pelo desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização e que deve buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos organizacionais.	17, 18, 19, 20	0,77
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	21, 22, 23, 24	0,65
Falta de recompensas e oportunidades	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais oportunidades.	25, 26, 27, 28	0,59

Tabela 10: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão (*alfa*) dos sete fatores da EBACO. Fonte: Siqueira (2008, p. 63).

Por fim, foram coletados dados demográficos dos respondentes, tais como idade, sexo, local onde trabalha, tempo de cargo, dentre outros.

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

A coleta dos dados foi feita através da digitalização do instrumento de pesquisa por meio da plataforma Google Docs. Foi criado o questionário online, e então repassado para a maior quantidade possível de pessoas que pudessem responder este instrumento. O responsável por tais tarefas foi o próprio graduando.

Desta feita, a estratégia escolhida foi a disseminação do questionário pela internet, procurando alcançar a maior quantidade de pessoas empregadas, tanto na iniciativa privada quanto pública. Utilizou-se a estratégia denominada "bola de neve".

Foi remetida uma mensagem com o *link* para o questionário para a lista de contatos do autor e foi solicitado que, em seguida, cada um reenviasse a solicitação para outros contatos.

A coleta dos dados para que seja analisado o comprometimento organizacional, deve ser feita de forma individual, porém seus dados devem ser interpretados de maneira global, haja vista uma porção do comprometimento no trabalho ser função de variáveis organizacionais. Por conseguinte, foi calculada a média da percepção dos servidores em cada item da escala.

O valor encontrado foi multiplicado pelo peso de cada item, pois alguns itens possuem um coeficiente de correlação maior com a base do que os outros, conforme as orientações propostas por Siqueira (2008). Os valores de cada peso estão apresentados na Tabela 11, trazida em sequência.

<b>Base: Afetiva</b>	<b>Pesos</b>
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74
A razão de eu preferir esta organização em relação as outras é por causa do que ela simboliza.	0,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	<b>Pesos</b>
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	0,82
Acredito que não seria certo deixar minha organização por que tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Pesos</b>
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70
<b>Base: Afiliativa</b>	<b>Pesos</b>
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68
<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	<b>Pesos</b>
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para depender esforços extras em benefício desta organização.	0,77
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidade para mim nesta empresa.	0,60
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	<b>Pesos</b>
Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	<b>Pesos</b>
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77
Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho	0,84
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78

Tabela 11: Pesos dos indicadores da EBACO Fonte: Siqueira (2008, p. 64-66).

Posto isso, o resultado dos indicadores multiplicados por seus respectivos pesos, foi somado, para que fosse possível avaliar cada base de comprometimento.

Os resultados e seus consequentes correspondentes quanto ao seu nível de comprometimento são trazidos na Tabela 12, inclusa abaixo.

<b>Base: Afetiva</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Abaixo de 5,87	Baixo comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento abaixo da média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento acima da média
Maior que 16,55	Alto comprometimento
<b>Base: Obrigação em permanecer</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Abaixo de 10,62	Baixo comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento acima da média
Maior que 18,75	Alto comprometimento
<b>Base: Obrigação pelo desempenho</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Abaixo de 3,60	Baixo comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento acima da média
Maior que 13,34	Alto comprometimento
<b>Base: Afiliativa</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Abaixo de 14,77	Baixo comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento abaixo da média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento acima da média
Maior que 17,88	Alto comprometimento
<b>Base: Falta de recompensas e oportunidades</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Abaixo de 4,36	Baixo comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento acima da média
Maior que 13,20	Alto comprometimento
<b>Base: Linha consistente de atividade</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Abaixo de 8,52	Baixo comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento abaixo da média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento acima da média
Maior que 15,63	Alto comprometimento
<b>Base: Escassez de alternativas</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação do resultado</b>
Abaixo de 11,46	Baixo comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento abaixo da média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento acima da média
Maior que 17,85	Alto comprometimento

Tabela 12: Avaliação de cada base do comprometimento organizacional Fonte: Siqueira (2008, p. 66-68).

A coleta iniciou-se no dia 28/10/2011 (vinte e nove de outubro de dois mil e onze), uma sexta-feira, encerrando-se no dia 11/11/2011 (onze de novembro de dois mil e onze), também uma sexta-feira. Durou, por conseguinte, quinze dias.

A migração dos dados é feita pela própria plataforma Google Docs, dispensado este trabalho. Já a análise dos dados foi feita em parceria com a Empresa Júnior de Estatística da Universidade de Brasília, a ESTAT. Aqui foram realizadas análises de regressão com o objetivo de verificar quais variáveis explicariam as demais, para, assim, poderem ser respondidas as questões formuladas na problematização da monografia.

Desta feita, foi realizada análise dos dados usando-se o modelo T de Kendall, o qual agrupa as respostas em pares a fim de se identificar correlação significativa entre os itens. Estas respostas foram agrupadas e na seção seguinte, dos resultados, foram trazidos os itens que possuem alto grau de correlação.

Outrossim, para a análise, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson. Este, fornece os índices de correlação. Assim, quanto mais alto o “p”, índice de correlação, maior é a influência que um determinado item, no caso um dado demográfico, geraria em relação à resposta dada à questão. Munido desses dados, foi possível afirmar que o fato do respondente se encontrar em determinada unidade federativa, ou ter uma faixa etária específica influencia sua resposta às questões, e, conseqüentemente, sua maneira de se comprometer, como se explica na seção seguinte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para início do relato dos resultados da pesquisa, serão apresentados os níveis de comprometimento para cada base que foram encontrados para os respondentes como um todo, valores estes em concordância com os critérios definidos por Medeiros (2008). Estes índices refletem em relação a quais aspectos os indivíduos que responderam a pesquisa se comprometem mais ou menos. Os cálculos destes valores, bem como os detalhamentos destes para cada uma das bases, encontram-se no Anexo D, não foram trazidos no corpo do texto a fim de se evitar poluição do mesmo.

Quanto à base afetiva, o valor encontrado foi de 13,09, o que reflete comprometimento da amostra acima da média. Para a obrigação em permanecer, o cálculo revelou comprometimento abaixo da média, com um valor de 11,55. Em sequência, para a obrigação pelo desempenho, o comprometimento se deu em alta escala, com resultado de 16,63. Adiante, para a base afiliativa, o resultado foi de comprometimento abaixo da média, com resultado de 14,78. Para a falta de recompensa e oportunidade, com resultado de 6,85, também se detectou comprometimento abaixo da média, assim como para a linha consistente de atividade, com valor de 11. Por fim, quanto à escassez de alternativas, o comprometimento foi baixo, com 7,67 como pontuação.

Estes dados são bastante relevantes para que se tenha uma noção das características dos respondentes dos questionários. Ao se identificar padrões como o de alto comprometimento com relação ao desempenho, e baixo comprometimento com relação à escassez de oportunidades, percebe-se que esta se posiciona como um conjunto de pessoas que tem boa posição no mercado, mantendo alto interesse em seus resultados e não acreditando que o mercado carece de vagas, fato que coaduna com a realidade brasileira atual, onde a mão de obra qualificada é escassa e altamente demandada.

A seguir, para continuação da apresentação dos resultados encontrados na pesquisa, bem como a discussão dos mesmos, será usada uma dinâmica na qual será feita uma análise de correlação entre as variáveis do questionário aplicado e os dados demográficos. Objetiva-se determinar se os dados demográficos influenciam

diretamente, com alta segurança estatística, a forma de comprometimento organizacional dos respondentes. Desta sorte, selecionou-se, para a apresentação, os indicadores que apresentam grau de confiabilidade de, pelo menos, 95% para se afirmar que tal variável influencia diretamente na resposta deste indicador.

### Grau de Escolaridade x Variáveis EBACO

Verificando as informações coletadas pelo banco de dados, e utilizando o t de Kendall, devido ao fato da variável Grau de Escolaridade estar dividida em categorias, percebe-se que a única entre as variáveis do tipo EBACO que sofre influência significativa da variável escolaridade é:

**21 –** Procuo não transgredir as regras aqui, para sempre manter meu emprego.

$t = -0.113$      $p\text{-valor} = 0.042$

Pode-se, então com 95% de confiabilidade, afirmar que existe relação entre o dado demográfico e a questão 21. Esta relação está indicada na Tabela 13, abaixo.

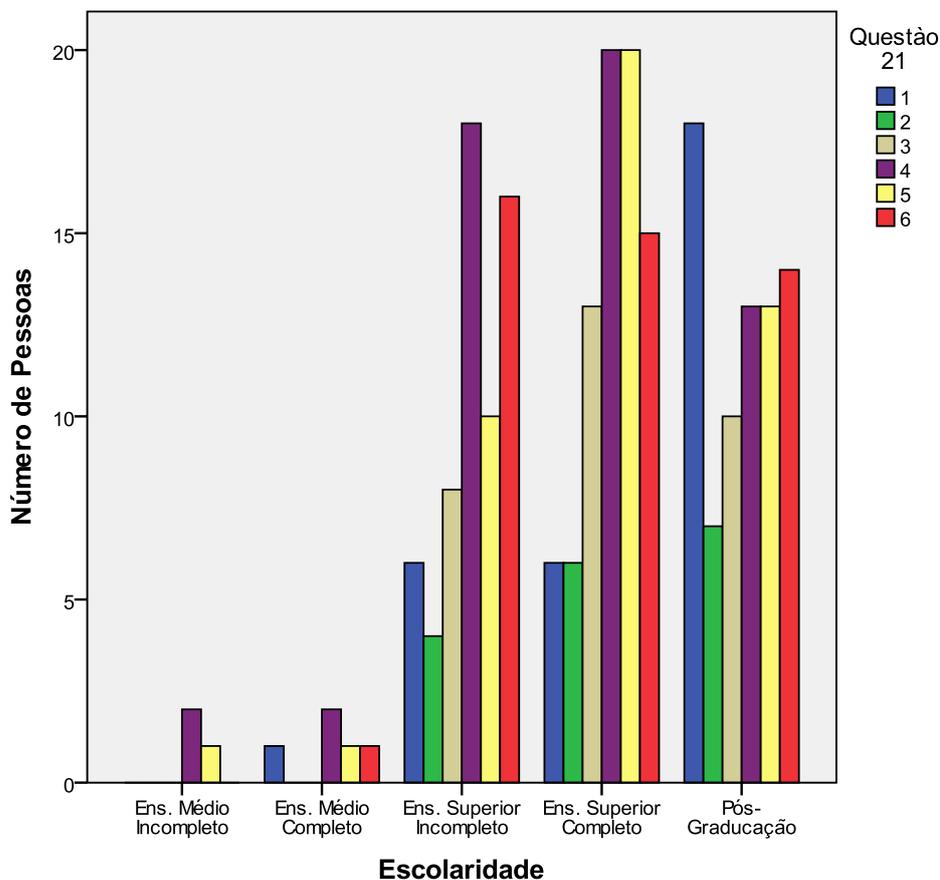


Tabela 13: Dispersão de respostas à questão 21 de acordo com variável “Grau de Escolaridade”

O gráfico acima nos confirma a idéia de que o aumento no grau de escolaridade leva a uma diminuição no grau da resposta à questão 21. Ou seja, as pessoas com maior escolaridade, influenciadas por terem mais oportunidades caso saiam da empresa, tendem a responder à pergunta em tela de maneira menos comprometida.

Apesar de presente esta influência, esta não se dá de maneira uniforme, sendo alterada da mesma maneira sempre que aumentado o grau de escolaridade. Isto reflete o resultado que para todas as categorias de grau de escolaridade, o comprometimento com a base de linha consistente de atividade, na qual se insere esta que se destacou, é o mesmo para todos, abaixo da média. O que não possibilita, apesar da análise paramétrica, apontar que, necessariamente, no grupo estudado, o aumento no grau de escolaridade eleva o comprometimento com a linha consistente de atividade.

### **Tempo na Empresa x Variáveis EBACO**

A seguir, analisando o banco de dados, e utilizando o t de Kendall, devido ao fato da variável “Tempo na Empresa” estar dividida em categorias, percebe-se que existe influência do tempo na empresa sobre duas variáveis do tipo EBACO. Ambas são elencadas a seguir e devidamente explicadas de que maneira são influenciadas.

**8 –** Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui;

$t = 0.115$   $p\text{-valor} = 0.034$

Desta forma, podemos afirmar, com um nível de confiança de 95%, que uma mudança na duração do relacionamento profissional de um indivíduo com uma determinada empresa faz com que ela mude de opinião em relação à questão 8.

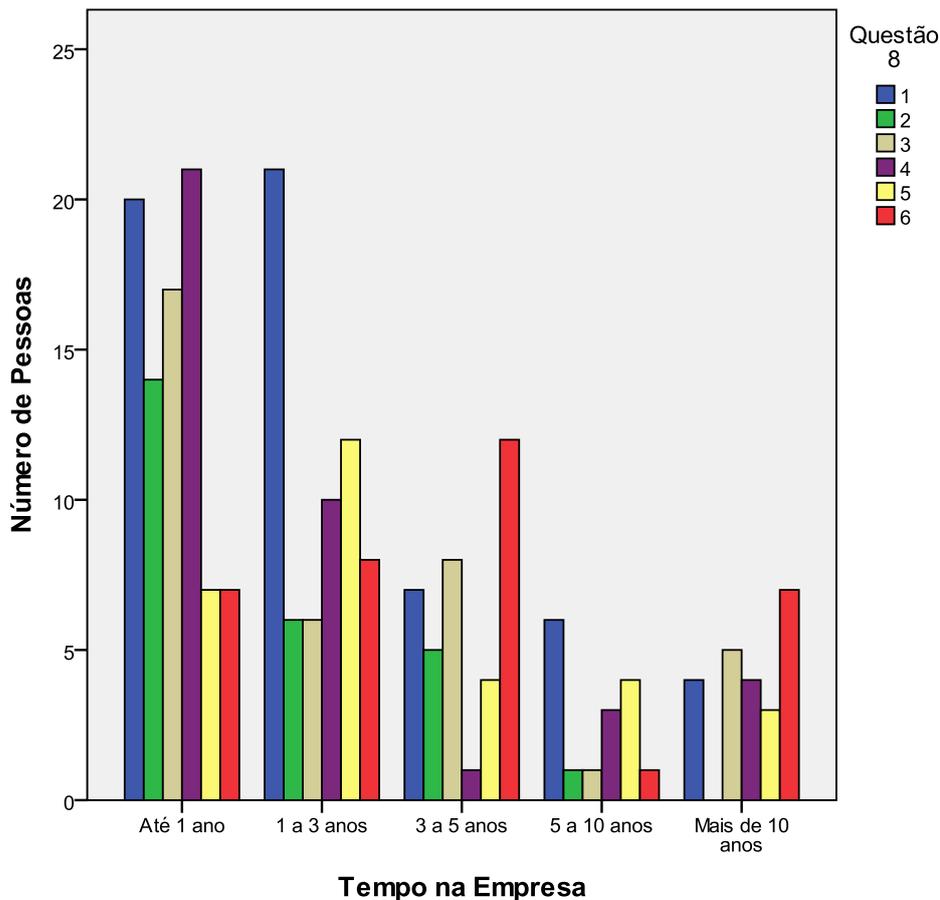


Tabela 14: Dispersão de respostas à questão 8 de acordo com variável “Tempo de Empresa”

Ao se observar o gráfico acima, percebemos que a influência do tempo na empresa sobre esta questão se dá de forma que as pessoas que estão empregadas por um período mais longo na empresa têm uma tendência a responder a questão com valores mais altos. Portanto, quanto mais tempo de empresa a pessoa tem, mais ela se sente com uma obrigação moral de permanecer nesta.

É possível concluir que nas duas primeiras categorias o número de respostas ‘1’ é proporcionalmente maior, porém, esse valor tende a diminuir de acordo com o aumento no tempo. Já o grau de número ‘6’ vem aumentando ou se mantém estável, tendo apenas uma queda na faixa de 5 a 10 anos que se dá mais devido ao menor número de pessoas nesta categoria. Apesar deste fato, o nível de comprometimento encontrado para os intervalos quanto à base “obrigação em permanecer”, se mantem o mesmo, abaixo da média, apesar da variação de valor, saindo de 10,93, para chegar a 13,71, valor razoavelmente maior, porém, dentro da mesma categoria.

**16** – Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.

$t = 0.137$      $p\text{-valor} = 0.013$

Outra questão influenciada por este dado demográfico, é a 16. Ao se analisar as respostas dadas a esta, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 95%, que a variação no tempo que a pessoa trabalha na empresa faz com que a opinião dela mude quanto à questão citada.

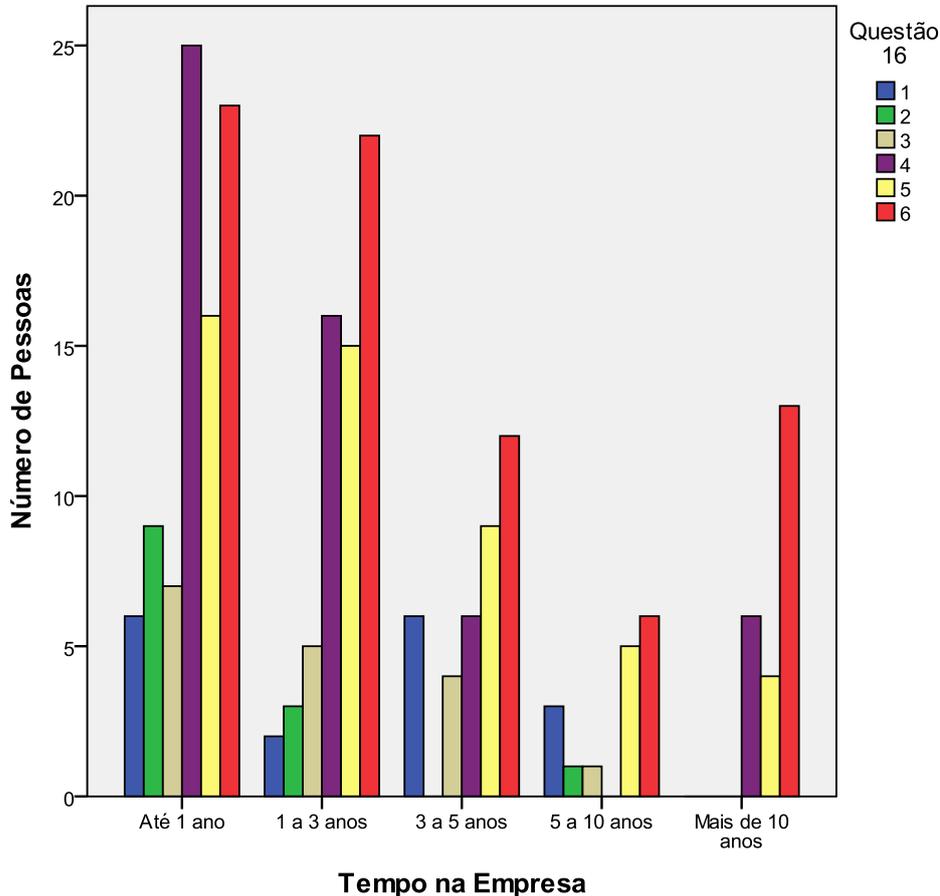


Tabela 15: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Tempo de Empresa”

Consultando o gráfico, percebemos que a influência do tempo na empresa sobre esta questão se dá de forma que as pessoas que estão a mais tempo na empresa têm uma tendência a responder a questão com valores mais altos, ou seja, quanto mais tempo de empresa a pessoa tem, mais ela luta pela empresa devido ao fato de fazer parte do grupo.

Pode-se perceber que nas duas últimas categorias o número de pessoas que responderam ‘1’ ou ‘2’ cai bastante, chegando a ser zero na categoria dos que tem mais de 10 anos de empresa. Enquanto isso mesmo com o menor número de pessoas na categoria de 5 a 10 anos, há um crescimento percentual considerável no número de respostas ‘6’ para a categoria dos que tem mais de 10 anos de empresa.

Portanto, é notável o impacto gerado pelo maior tempo de vínculo com a empresa. As pessoas que passam maiores períodos ligados a uma organização se sentem mais próximos das pessoas que ali também estão, sentindo-se, conseqüentemente, parte de um grupo, ou família como se popularizou, elevando o grau de comprometimento em relação a este aspecto, um comprometimento de natureza afiliativa.

Este fato, no entanto, não é demonstrado nos resultados finais quanto a esta base de comprometimento, afiliativa. Apesar da variação, ocorre flutuação do escore geral das categorias. Enquanto para quem está de um a três anos na empresa o comprometimento é abaixo da média, na categoria imediatamente superior, o comprometimento é baixo. Isto se dá em razão da proximidade de valores, ambos estão próximos ao limiar de suas classificações. Desta maneira, ocorre a alteração da percepção, porém, não de forma linear.

### **Salário x Variáveis EBACO**

Considerando o banco de dados, e utilizando o t de Kendall, devido ao fato da variável Salário estar dividida em categorias, percebe-se que a variação no salário médio do funcionário causa uma influência significativa em quatro variáveis do questionário EBACO. São elas:

**17** – Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, poderia considerar trabalhar em outro lugar;

t = -0.181    p-valor = 0,001

De posse desses cálculos, podemos afirmar, com um nível de confiança de 99%, muito significativo, que a mudança na variável em tela, faz com que a opinião sobre o assunto mude de maneira relevante. Esta alteração, como se é de imaginar que aconteceria, visto a relevância do comprometimento instrumental gerado pela remuneração, é percebida pela análise da Tabela 16.

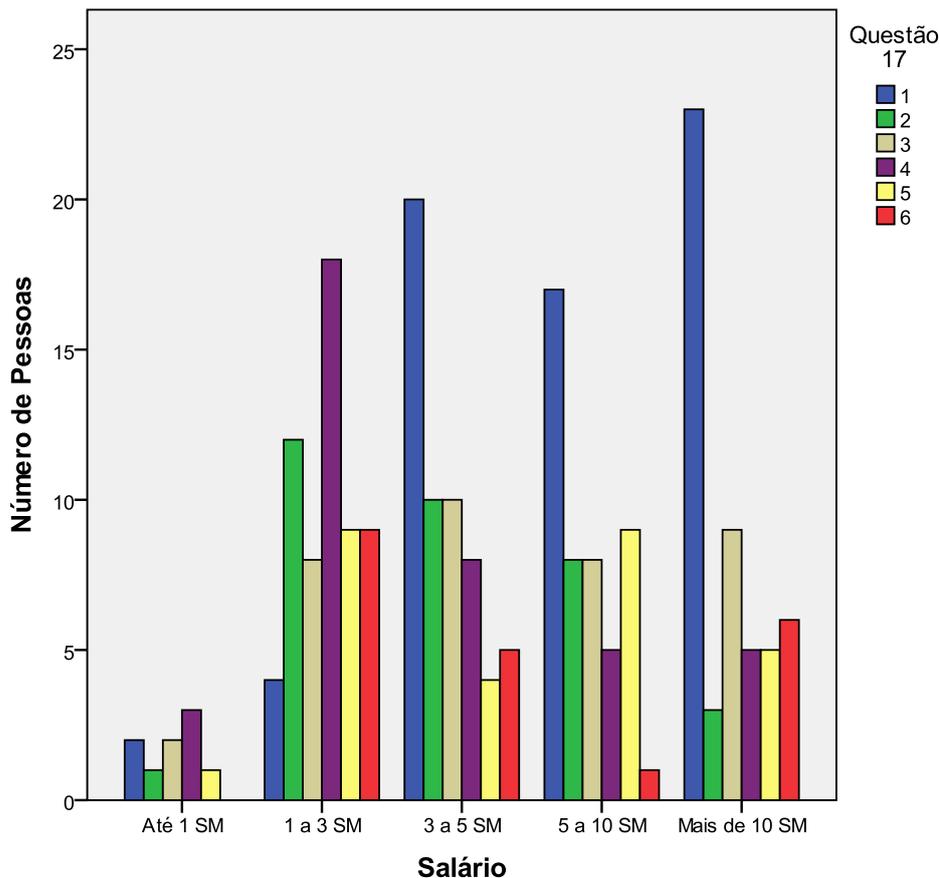


Tabela 16: Dispersão de respostas à questão 17 de acordo com variável "Média Salarial"

O gráfico nos mostra que a relação entre as variáveis é dada de forma que as pessoas com maiores salários respondem com números menores. Ou seja, quanto maior o salário da pessoa, menor é o pensamento de que se deve ir trabalhar em outro lugar. O salário alto influencia para que a pessoa permaneça na empresa/organização.

Quanto maior é a recompensa, ou, *side bet*, como posto por Bastos (1994), maior é o grau de vinculação do indivíduo em relação aos seus esforços já realizados. Se esta pessoa não sentisse que seu esforço é recompensado, o grau de resposta para a mesma pergunta seria mais baixo, como ocorre com indivíduos com baixo salário, conforme análise estatística.

**18** – A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras para o benefício desta empresa;

$t = -0.137$   $p\text{-valor} = 0,011$

Ante esta afirmação, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 99%, mais uma vez extremamente alto, que a mudança na média salarial do funcionário, faz com que a opinião dele mude quanto à questão 18.

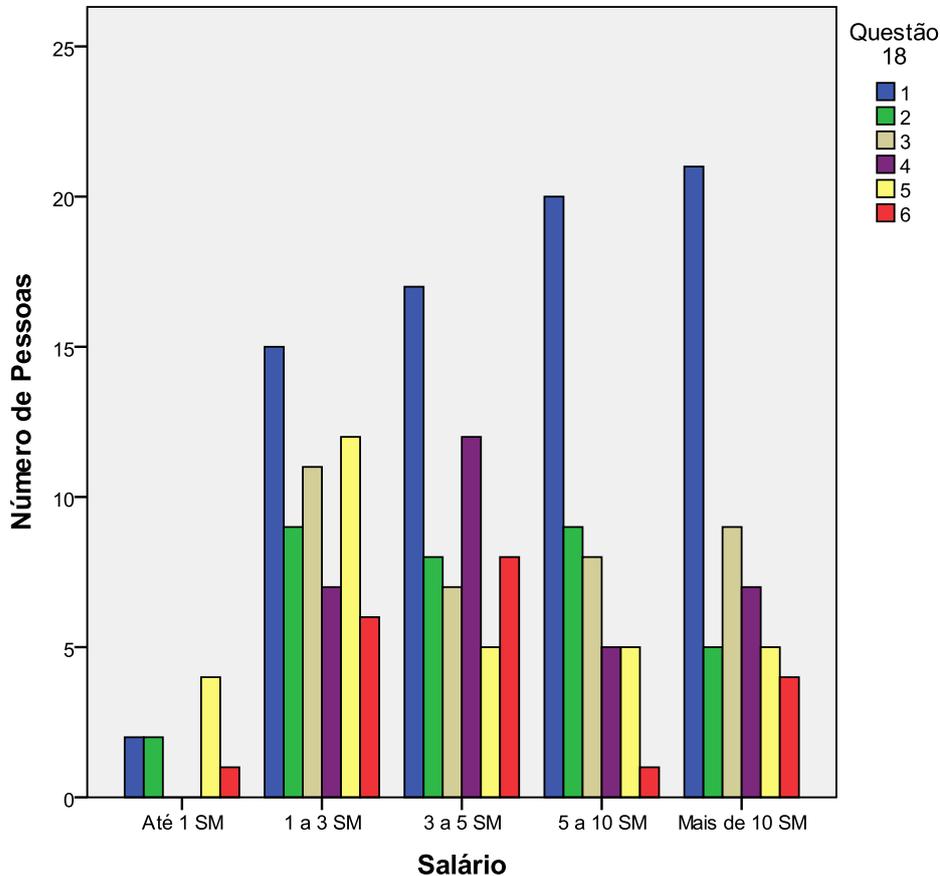


Tabela 17: Dispersão de respostas à questão 18 de acordo com variável “Média Salarial”

O estudo da Tabela 17 leva à conclusão de que as pessoas que percebem remunerações menores são as que mais concordam com a afirmação da questão. Ou seja, as pessoas com menores salários são as que mais acham que a recompensa é necessária para que se tenha um maior esforço no trabalho.

Este é um reflexo, inclusive, da própria legislação trabalhista. Como as pessoas que detêm os mais altos contracheques são, geralmente, as que ocupam cargos de direção e gerência, estes não possuem direito a horas extras, não tem carga horaria fixa, dentre outros, como esclarecido pelo artigo 62 da Consolidação das Lei do Trabalho, Decreto Lei nº 5.425 de 1943.

Conseqüentemente, é muito mais natural que uma pessoa que ocupe um cargo de gerência, e que, conseqüentemente aufera um contracheque mais elevado por seu trabalho, sinta que não é necessário que se dê uma recompensa em razão

de um esforço extra específico. Trata-se de algo corriqueiro no exercício de seu cargo. Portanto, este fato está em plena concordância com o que foi demonstrado ante a análise estatística das respostas dadas à pesquisa.

**20** – Apesar dos esforços que realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa;

$t = -0.174$   $p\text{-valor} = 0,001$

Em virtude dos dados analisados, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 99%, que a mudança no salário médio recebido pelo funcionário, faz com que a opinião dele mude quanto à questão trazida à bordo.

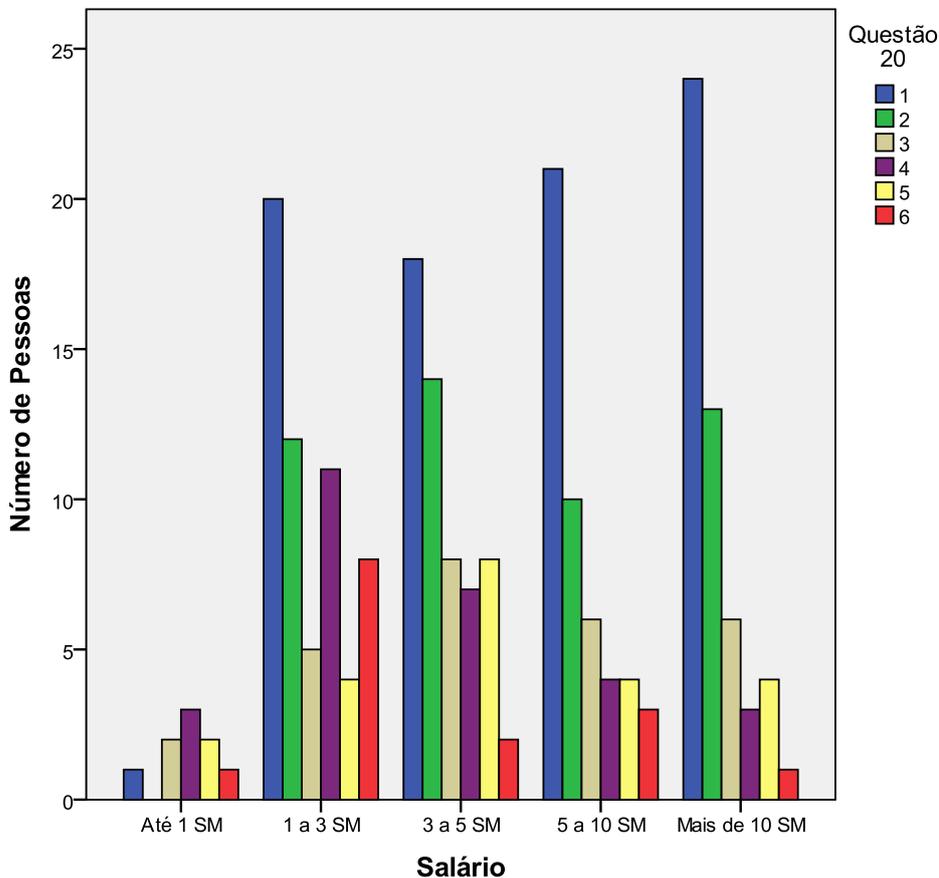


Tabela 18: Dispersão de respostas à questão 20 de acordo com variável “Média Salarial“

Ao se verificar a Tabela 18, pode-se concluir que a relação entre as variáveis é dada de forma que, quanto maior é o salário da pessoa, menor é o valor da resposta. Ou seja, as pessoas que ganham salário maior têm um sentimento mais forte de que têm oportunidades dentro da empresa, enquanto as de salário menor acham que a empresa não dá muita oportunidade a elas.

Um indivíduo que possui uma remuneração mais elevada, em razão deste fato isoladamente, percebe que vive uma boa oportunidade. Uma remuneração alta é uma boa oportunidade. Desta feita, os funcionários que são bem remunerados, tendem a responder à questão de maneira mais elevada.

Um outro fator que merece destaque é o fato de que pessoas bem remuneradas traçam um certo caminho dentro da organização. Ao galgarem promoções e aumentos salariais, percebem que estão diante de uma boa oportunidade. Mesmo aqueles que são contratados com salários altos, já fizeram esta trajetória em outras organizações e internalizam o novo trabalho como uma oportunidade de dar novos ares à carreira.

**21** – Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.

$t = -0.154$        $p\text{-valor} = 0,004$

De acordo com os valores calculados, é permitido se concluir, com um nível de confiança de 99%, que ao se alterar o contracheque médio recebido pelo funcionário, a opinião do indivíduo muda quanto à questão 21.

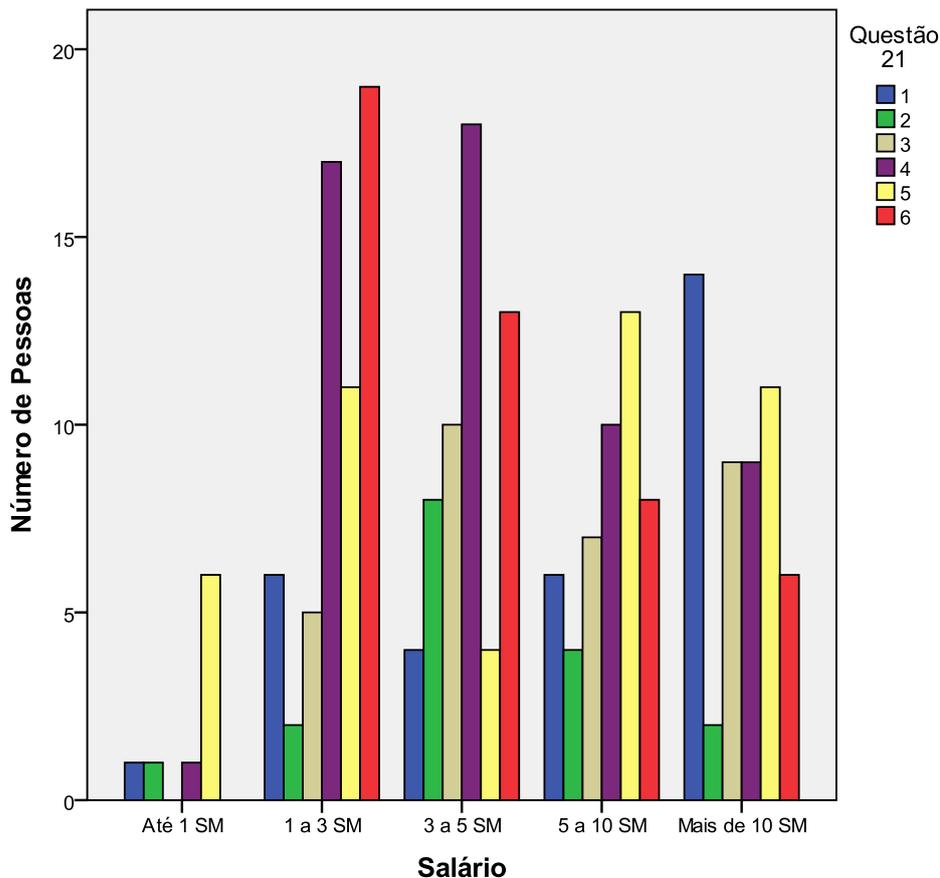


Tabela 19: Dispersão de respostas à questão 21 de acordo com variável “Média Salarial”

A Tabela 19 evidencia que a relação entre as variáveis é tal que, quanto menor for o salário da pessoa, mais baixo é o valor da resposta. Ou seja, quanto menor o salário menos ela se preocupa com as regras internas da empresa e vice-versa.

Ao se estudar o contexto nacional do mercado de trabalho brasileiro, é sensato que se chegue a uma conclusão semelhante. Quanto maior é a remuneração maior é o esforço despendido pelo indivíduo para alcançar aquela posição. Então, a pessoa, lembrando dos *side bets* trazidos por Bastos (1994), tende a dar maior relevância à sua situação atual, se esforçando mais em mantê-la. Isto é reforçado pelo aumento do nível de capacitação dos trabalhadores brasileiros, o que eleva a competição por cargos de mais alta hierarquia, induzindo aqueles que ocupam estes cargos a se comprometerem mais com seus atuais postos.

### Idade x Variáveis EBACO

Ao se analisar o conjunto de respostas dadas ao questionário aplicado, utilizando-se o Coeficiente de Correlação de Pearson, devido ao fato da variável “Idade” ser quantitativa, recebendo qualquer valor numérico, podemos perceber que a variação na idade das pessoas, causa influência significativa em duas variáveis do tipo EBACO, quais sejam:

**5** – Eu não deixaria minha organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui;

$C = 0.162$      $p\text{-valor} = 0,016$

Ante estes cálculos, é correto asseverar, com um nível de confiança de 95%, que a mudança na idade do funcionário faz com que a opinião dele mude quanto à questão 5.

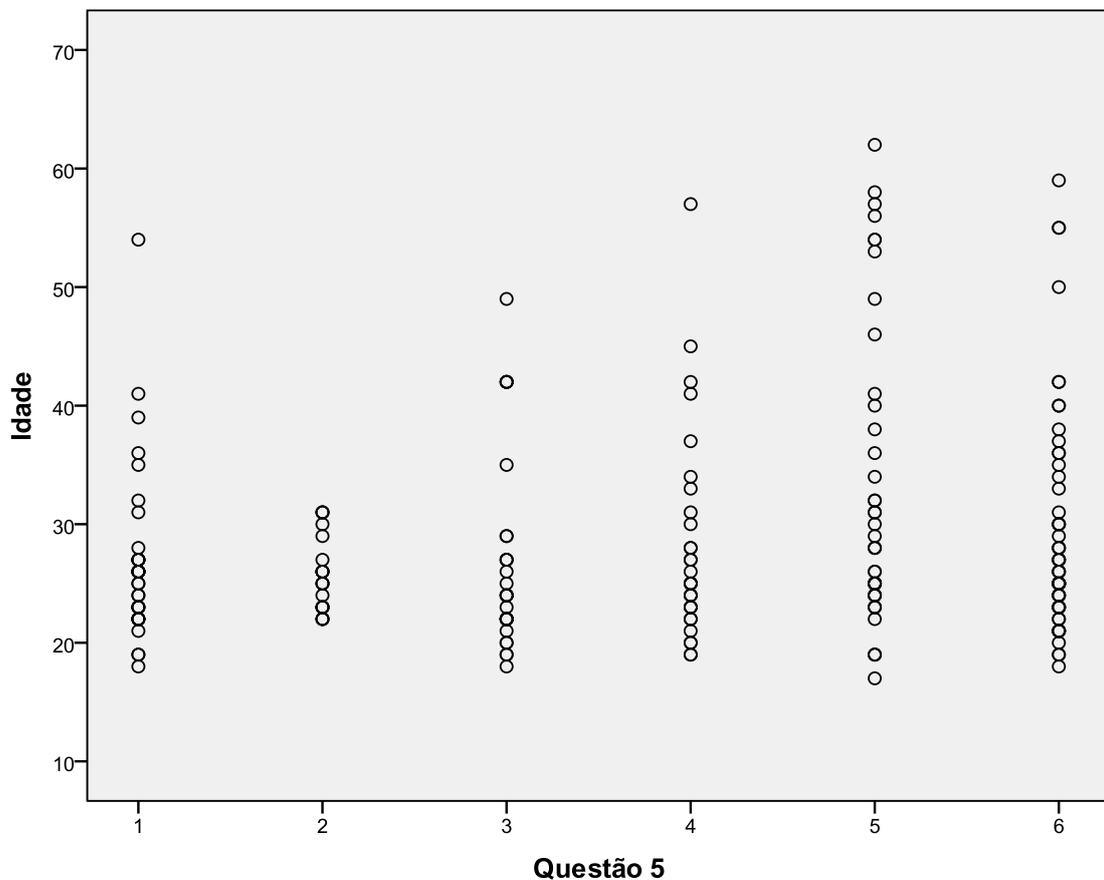


Tabela 20: Dispersão de respostas à questão 5 de acordo com variável “Idade”

Como a variável idade é quantitativa, foi utilizado o gráfico de dispersão (gráfico de pontos) para a análise da associação.

Ante a análise paramétrica dos dados, chega-se à conclusão de que, quanto maior é a idade do trabalhador, maior é o valor atribuído a esta questão. Ou seja, as pessoas de mais idade sentem mais obrigação moral com os colegas de trabalho que as fazem permanecer na empresa do que as mais novas.

Este comprometimento de base afetiva, de acordo com a classificação de Medeiros (2008), é mais presente nas pessoas de idade mais elevada por uma série de razões empiricamente observáveis. Estas pessoas, em razão do tempo de convívio, tendem a desenvolver laços mais estreitos de amizade no mundo profissional, enquanto aqueles mais jovens não tem esta oportunidade. Outrossim, as novas gerações são mais desprendidas de obrigações morais. Este tipo de vínculo não tem tanta relevância como ocorria na geração anterior, como consequência do próprio aumento populacional e da concorrência profissional.

**16** – Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.

C = 0.183    p-valor = 0,006

Frente aos dados, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 99%, que a mudança na Idade do funcionário faz com que a opinião seja mudada quando da formulação da resposta à questão 16.

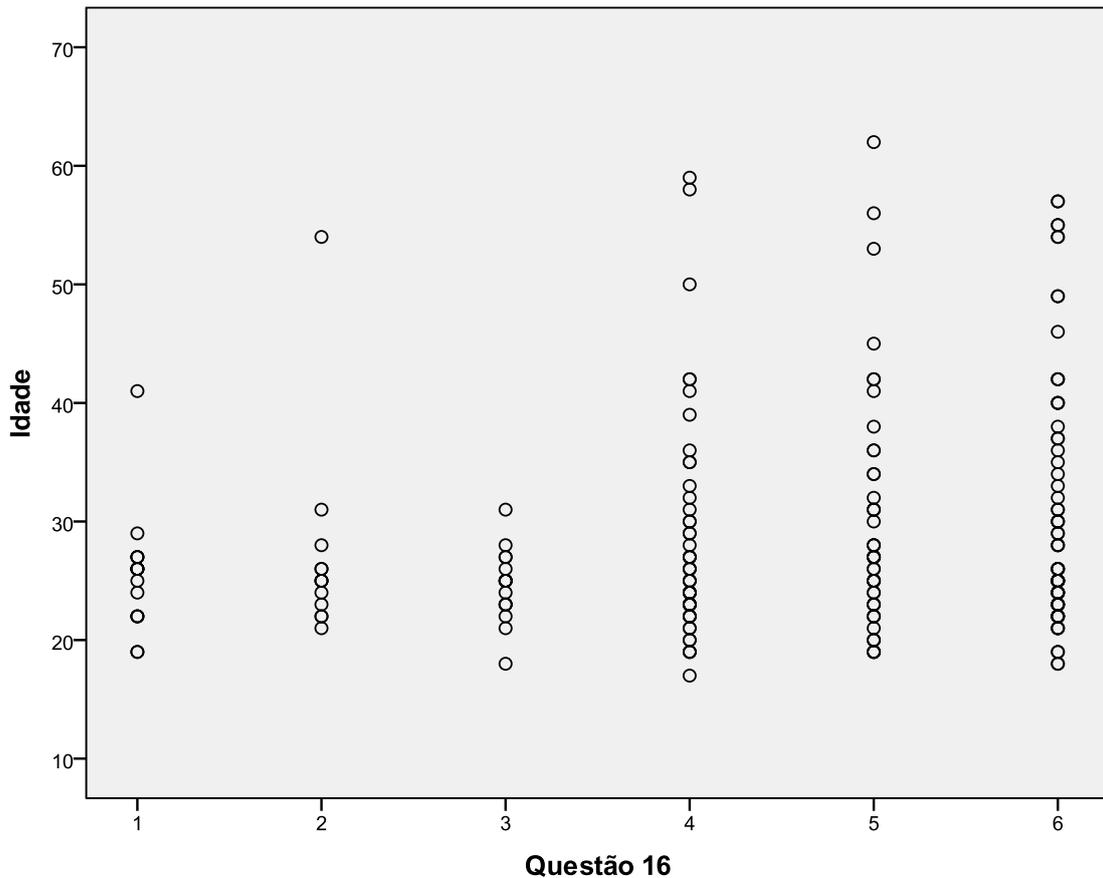


Tabela 21: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Idade”

Como a variável idade é quantitativa, foi utilizado o gráfico de dispersão (gráfico de pontos) para a análise da associação.

Ao se analisar a Tabela 21, é possível perceber que, quanto maior é a idade do respondente, maior é a tendência por uma resposta de valor mais elevado para a questão 16. Ou seja, as pessoas de mais idade normalmente se sentem mais envolvidas com o grupo e por isso sentem que devem permanecer na empresa.

No mesmo diapasão do que ocorre com a variação gerada quando da resposta à questão 5, os mais jovens, em razão do menor tempo no mercado de trabalho, tem, em sua grande maioria, menor tempo de relação profissional com seus colegas de trabalho. Por conseguinte, é de se esperar que estes atribuam valor mais baixo à questão sobre fazer parte de um grupo, já que o seu relacionamento é menos estreito do que aqueles que possuem longa história dentro de uma organização.

## Sexo x Variáveis EBACO

Quanto à variável “sexo”, utilizando o t de Kendall, devido ao fato desta estar dividida em duas categorias, percebe-se que a única entre as variáveis do tipo EBACO que sofre influência significativa da variável sexo é:

**8 –** Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.

$t = -0.134$   $p\text{-valor} = 0.024$

Após o cálculo dos dados estatísticos, tem-se evidências para afirmar, com um nível de confiança de 95%, que o sexo da pessoa gera uma mudança no ponto de vista sobre a questão 8.

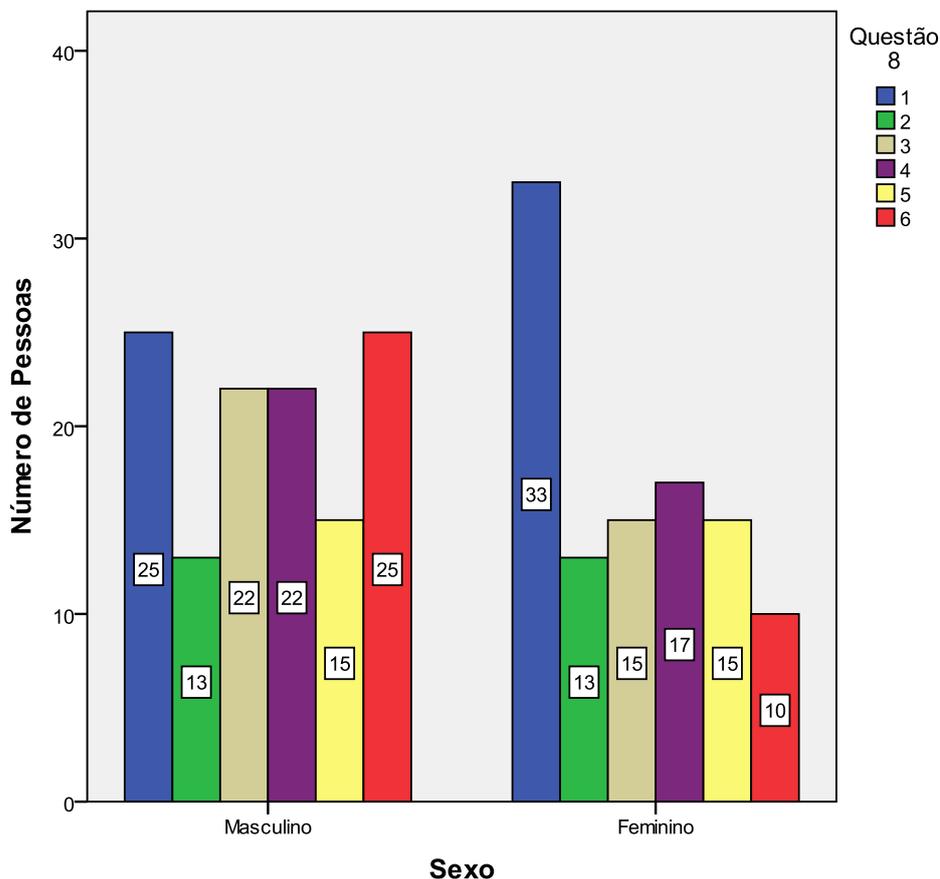


Tabela 22: Dispersão de respostas à questão 8 de acordo com variável “Sexo”

A Tabela 22 esclarece que a relação entre a variável em tela e a questão 8 é dada de forma que as pessoas do sexo feminino tem uma tendência a responder essa questão com valores mais baixos que as pessoas do sexo masculino. O que fica mais evidenciado ao se analisar os extremos, vendo que mais de 32% das

mulheres (33) responderam a questão com '1', enquanto apenas 20% dos homens (25) deram essa resposta. Já dentre os que responderam com '6' vemos que entre as mulheres este número é de pouco mais de 9% (10), já entre os homens o número é maior que 20% (25).

Ao se olhar para o mercado de trabalho, seria natural se acreditar que as mulheres dariam respostas com grau mais elevado para as questões atinentes à base afetiva. No entanto, como se verificou, isto não se aplica à questão discutida. As mulheres foram as que responderam em maior número com valores baixos para esta questão. Isto pode revelar uma mudança no ponto de vista feminino. Com a inclusão cada vez mais intensa das mulheres no mercado, estas passam a se vincular de maneira menos afetiva em relação às organizações onde exercem suas atividades.

Apesar deste resultado encontrado, a única das bases que sofreu alteração na nota geral, apesar de haver diferenças entre as demais, não de categoria, mas, sim, de escore final, é a afiliativa. Enquanto para os homens o comprometimento se deu abaixo da média, para as mulheres este foi baixo. Isto demonstra que os homens, nas organizações dos respondentes, tendem a se sentir mais inseridos no grupo, enquanto as mulheres não se sentem tão participante.

### **Estado Civil x Variáveis EBACO**

Antes do início da explanação, cabe um destaque. Esta foi a única variável que gerou alteração relevante quanto as respostas das perguntas de toda uma base de comprometimento. A alteração se deu em relação à base afetiva. É um fato bastante relevante, que demonstra como a mudança do estado civil implica no caminhar profissional de um cidadão.

Adiante, aplicando-se o  $\tau$  de Kendall para a apreciação dos dados coletados, devido ao fato da variável Salário estar dividida em categorias, percebe-se que o estado civil da pessoa causa uma influência significativa em cinco variáveis do tipo EBACO. São elas:

**5** – Eu não deixaria minha organização porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui;

$t = 0.161$   $p\text{-valor} = 0.005$

De acordo com estes valores, é correto se afirmar, com um nível de confiança de 99%, que a mudança no estado civil da pessoa faz com que a opinião desta mude quanto à questão 5.

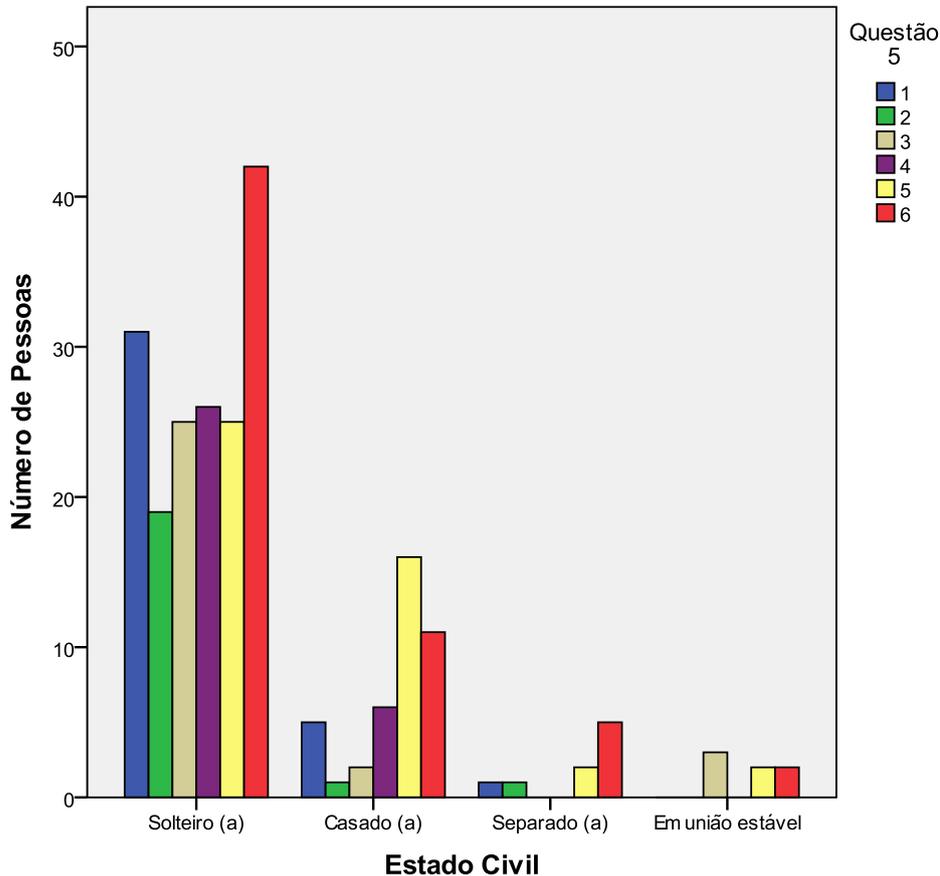


Tabela 23: Dispersão de respostas à questão 5 de acordo com variável “Estado Civil”

Sabendo da existência de relação entre as variáveis, o estudo da Tabela 23, acima, nos leva à conclusão de que as pessoas casadas tendem a dar respostas com número maior. Ou seja, sentem que tem mais obrigação moral com os companheiros de serviço do que as solteiras e separadas. Já as que estão em união estável acabam ficando num meio termo, um pouco mais para cima.

É bastante natural se acreditar que esta seria uma verdade. Quando o indivíduo contrai matrimônio passa a se portar de maneira diferente ante seus relacionamentos em geral, não excluindo o profissional. Desta sorte, passa a se comprometer de maneira mais intensa profissionalmente com relação a seus colegas de trabalho.

**6** – Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização;

$t = 0.152$   $p\text{-valor} = 0.008$

Sendo assim, podemos afirmar, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no estado civil da pessoa faz com que ela mude de opinião em relação à questão 6.

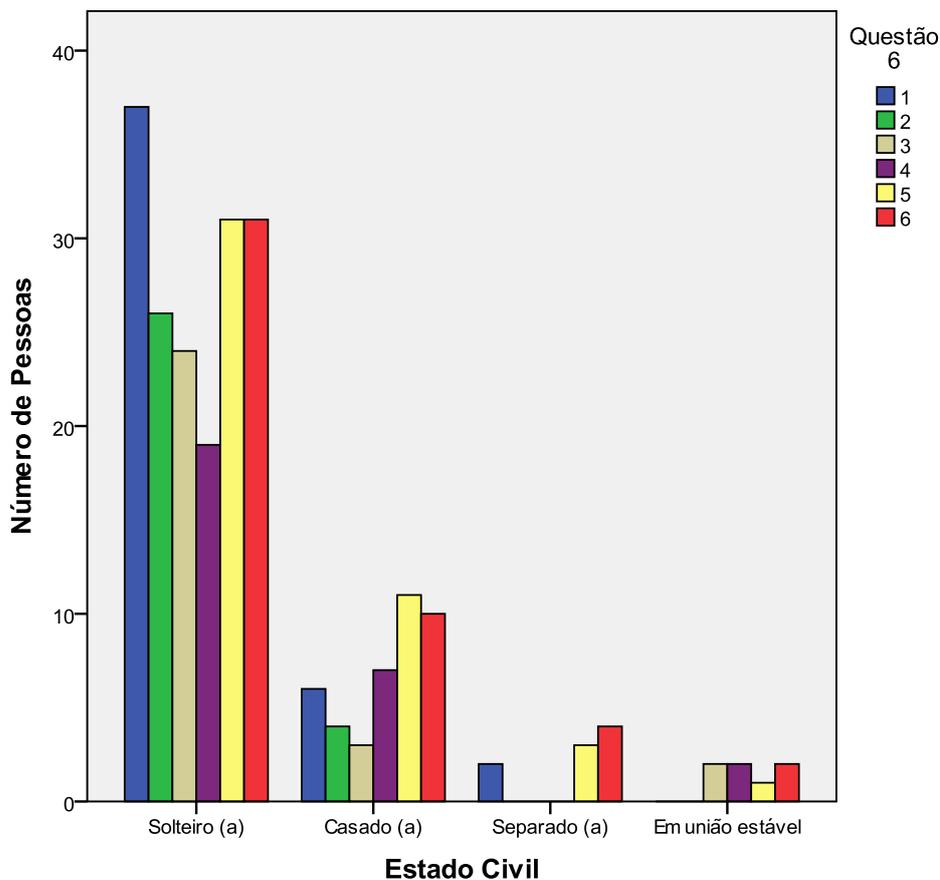


Tabela 24: Dispersão de respostas à questão 6 de acordo com variável “Estado Civil”

Analisando o gráfico acima, proporcionalmente, é correto afirmar que essa relação se dá no sentido de que as pessoas casadas, ou em união estável, tendem a permanecer na empresa mesmo tendo uma proposta mais vantajosa, já os separados e, principalmente os solteiros, tendem a sair e buscar novos ares.

Uma explicação para este fato pode estar relacionada com a obrigação quanto ao lar. Uma vez que o indivíduo tem um compromisso com outrem, este tende a firmar raízes num local próximo ao seu cônjuge. Assim, mais uma vez em

razão de uma variável de base afetiva, seu comportamento tende a ser mais tendencioso a atribuir valores mais altos à pergunta em questão.

7 – Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora;

$t = 0.121$      $p\text{-valor} = 0.036$

Após o estudo dos dados, é correto se afirmar, com um nível de confiança de 95%, que uma mudança no estado civil da pessoa faz com que o indivíduo mude de opinião em relação à questão 7.

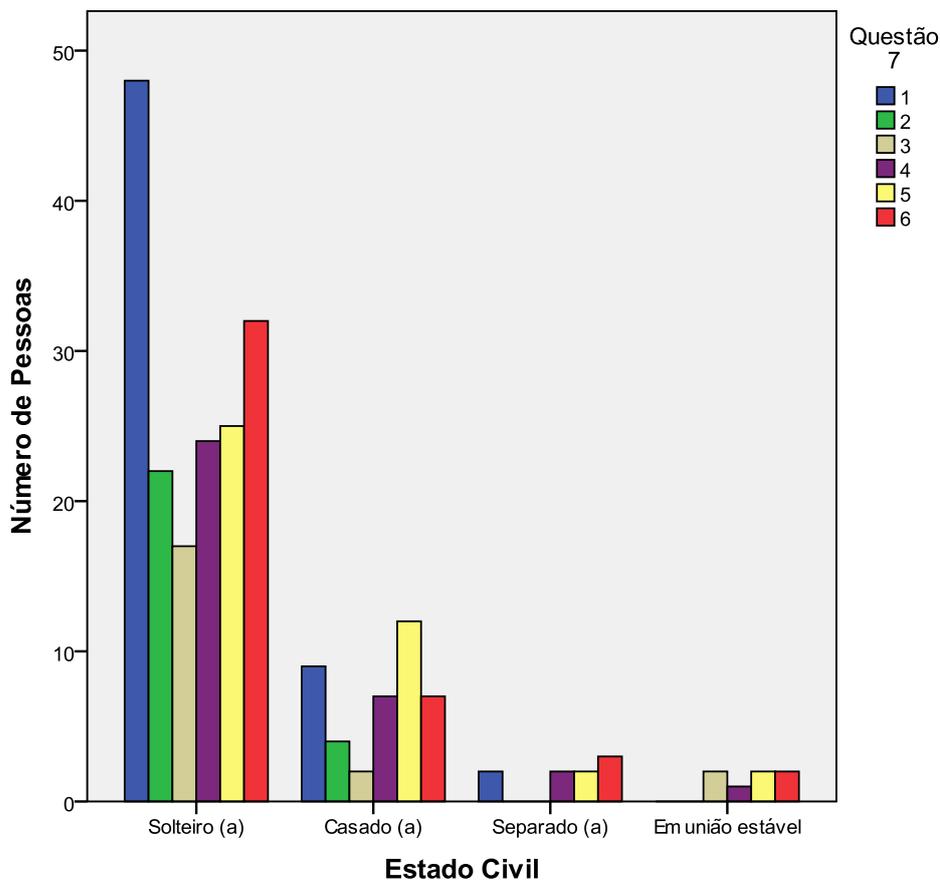


Tabela 25: Dispersão de respostas à questão 7 de acordo com variável “Estado Civil”

Apreciando-se a Tabela 27, podemos afirmar que a relação entre as variáveis se dá de modo que as pessoas casadas e em união estável tendem a dar respostas com números maiores do que as solteiras e separadas. Ou seja, as pessoas casadas e em união estável se sentiriam mais culpadas em deixar sua organização no momento.

Este é mais um reforço do maior comprometimento afetivo das pessoas que se encontram ou casadas ou em união estável. Uma vez que estas possuem

vínculos estáveis com uma família, tendem a se relacionar, conforme demonstrado, de maneira mais intensa afetivamente em relação à organização onde trabalha.

**8 –** Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral de permanecer aqui;

$t = 0.162$   $p\text{-valor} = 0.005$

Contanto, permite-se afirmar, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no estado civil da pessoa faz com que ela mude de opinião em relação à questão 8.

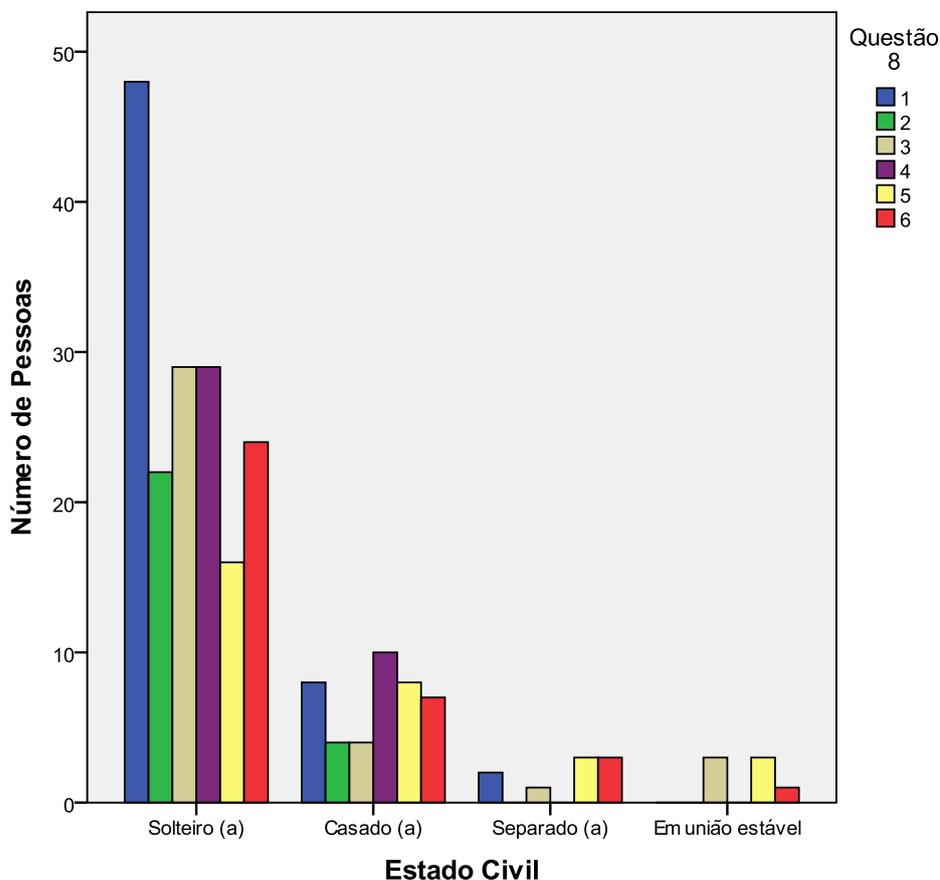


Tabela 26: Dispersão de respostas à questão 8 de acordo com variável “Estado Civil”

A apreciação do gráfico acima, nos evidencia de que a relação existente entre as variáveis se dá de forma que as pessoas casadas e em união estável tem uma tendência a dar respostas de número maior. Ou seja, estas sentem mais que tem obrigação moral para com a organização em que trabalham e por isso devem permanecer nela.

Por fim, ao se abordar a última das questões atinentes à base afetiva de comprometimento, mais uma vez o fato de se estabelecer uma família eleva o grau de respostas dos indivíduos. Este, como já defendido, é um fato normal em consequência do compromisso que se tem em relação à família.

**16 – Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.**

$t = 0.132$   $p\text{-valor} = 0.024$

Então, é possível afirmar, com um nível de confiança de 95%, que uma mudança no estado civil da pessoa faz com que a opinião dela mude quanto à questão 16.

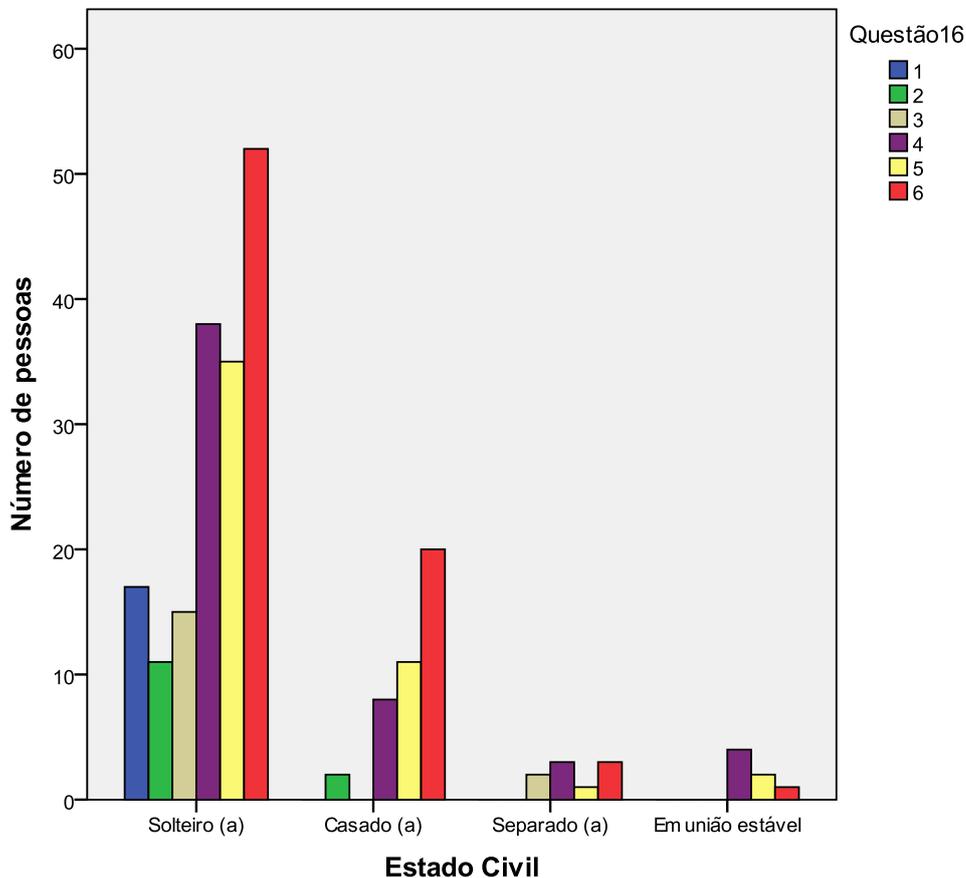


Tabela 27: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Estado Civil”

Checando as proporções do gráfico acima, visto que o número de pessoas solteiras e casadas é bem maior que o de separadas e em união estável, podemos afirmar que a relação encontrada entre as variáveis se dá no sentido que as pessoas casadas se doam mais para a empresa por se sentirem parte do grupo. As pessoas solteiras e separadas sentem mais dificuldade em estar “inseridas no grupo”. Já as

que estão em união estável, acabam ficando em uma “faixa central”, com a tendência um pouco mais para cima.

Portanto, é notório que os dados demográficos influenciam fortemente na maneira como os indivíduos respondem ao questionário para a mensuração do comprometimento organizacional. Os indivíduos com características específicas tendem a se posicionar de maneira diferente frente a suas organizações.

Muito notória esta relação se deu quando da variável “Estado Civil”. O número de questões que esta variável influenciou foi extenso, um total de cinco. No entanto, ao se avaliar o resultado final das bases para esta variável, só houve alteração de categoria para a base afiliativa, o mesmo que havia se dado para os sexos, levando-se em conta somente as duas categorias com maior número de respondentes, solteiros e casados.

### **Tipo de Organização x Variáveis EBACO**

Neste momento, será feita a apresentação dos resultados quanto à penúltima variável a ser contraposta com os dados coletados no questionário. Trata-se da que contou com o maior número de influência nas respostas dadas. Com um total de 11 das 28 questões, o tipo de organização, pública ou privada, se destacou como a variável mais influente da pesquisa.

Analisando o banco de dados, e utilizando o t de Kendall, devido ao fato da variável em tela estar dividida em categorias, percebe-se que existe influência deste item nas questões que seguem.

**1** – Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares;

$t = 0.271$     $p\text{-valor} = 0.0001$

Ante o resultado, é possível afirmar, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no tipo de empresa em que o indivíduo trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 1.

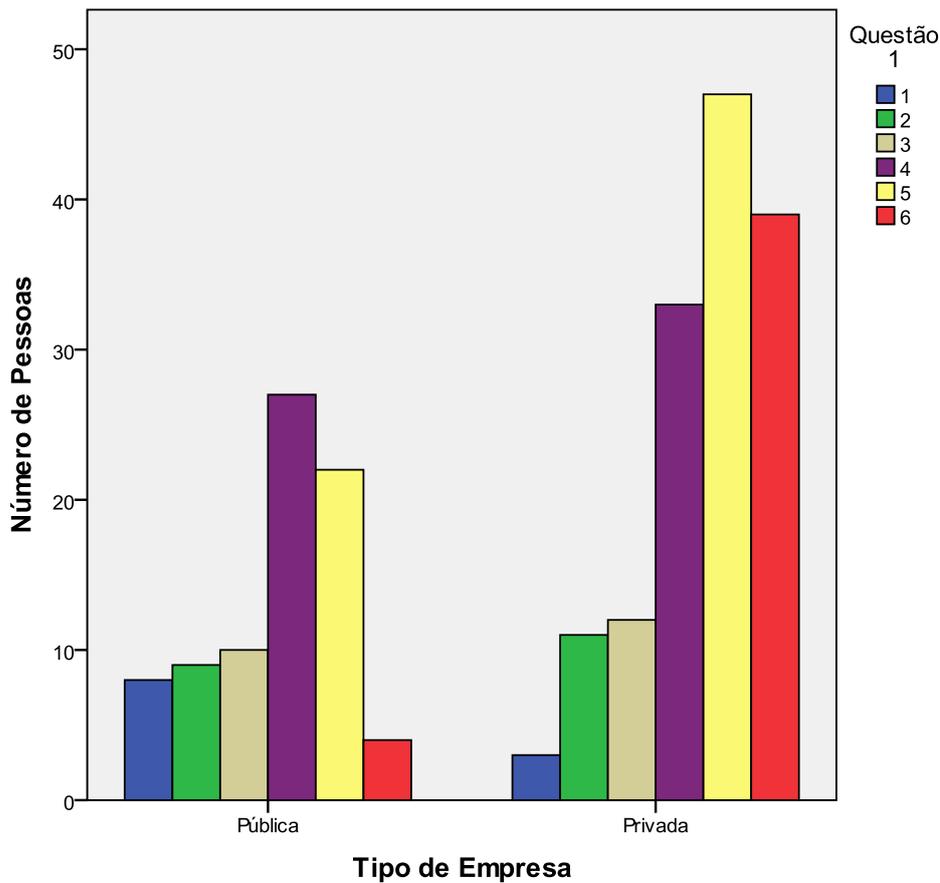


Tabela 28: Dispersão de respostas à questão 1 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Analisando o gráfico acima, chega-se à conclusão de que esta relação se dá de forma que as pessoas que trabalham em empresas públicas tendem a responder a questão 1 com valor menor. Ou seja, as pessoas que trabalham em empresa pública, normalmente, não acham que seus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.

Esta é uma informação relevante ao se analisar a maneira como as pessoas encaram o serviço público. Uma vez que os seus valores não se tornam mais próximos da organização em que trabalham, o vínculo não se estreita como deveria ser. Pode ser identificado como uma das razões de o serviço público brasileiro ser ineficiente como é.

2 – A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores;

$t = 0.243$   $p\text{-valor} = 0.0001$

Ante esta afirmativa, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no tipo de empresa que a pessoas trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 2.

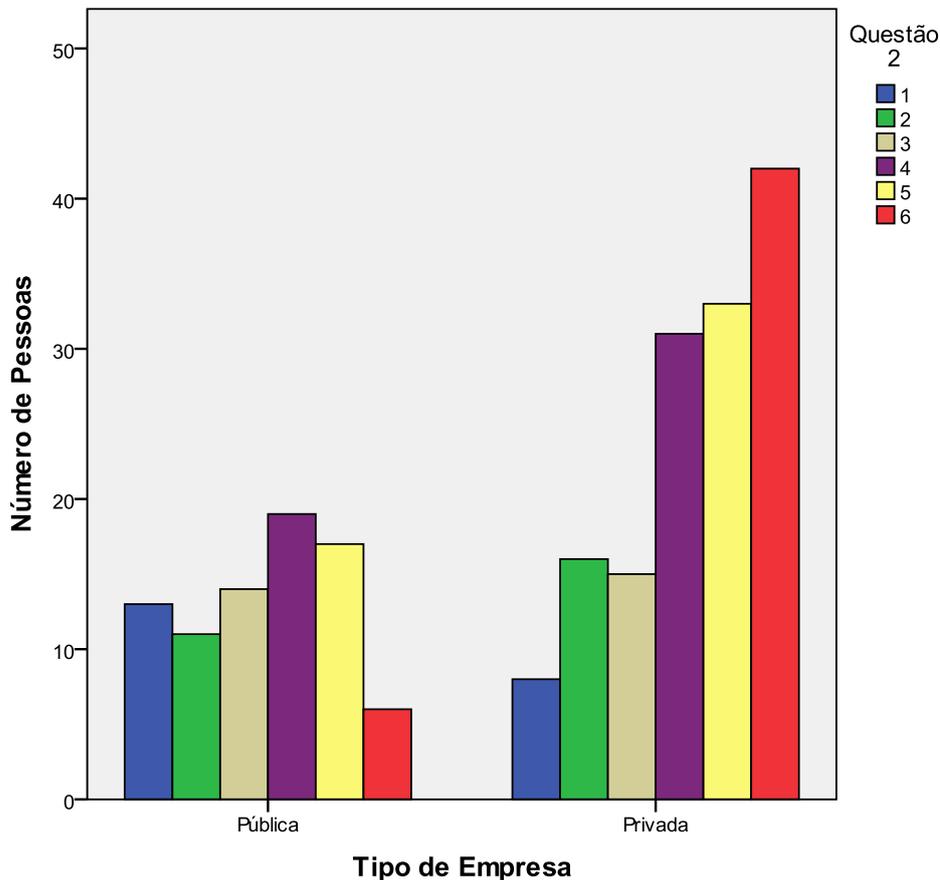


Tabela 29: Dispersão de respostas à questão 2 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Ao se apreciar a tabela acima, conclui-se que a relação entre as variáveis se dá no sentido de que as pessoas que trabalham em empresas privadas tem uma tendência afirmar com maior grau para a questão 2. Então, quem trabalha em empresa privada prefere continuar nestas empresas por causa dos valores e do que a empresa simboliza.

É, como na questão anterior, mais um indício do baixo comprometimento afetivo que demonstram os trabalhadores das empresas públicas que responderam à pesquisa. Como expresso no Anexo D, a nota geral para comprometimento afetivo, para os trabalhadores de empresas privadas é de 13,93, enquanto para aqueles das empresas públicas é de 11,58, um acima da média e o outro abaixo.

Isto demonstra que os integrantes da iniciativa privada partilham mais dos valores e princípios das organização onde estão inseridos. Este fato leva com que se comprometam em grau superior o que aqueles que se encontram na iniciativa pública, claro, dentro do universo pesquisado.

3 – Eu me identifico com a filosofia desta organização;

$t = 0.186$   $p\text{-valor} = 0.002$

Com estes dados, com um nível de confiança de 99%, pode-se dizer que uma mudança no tipo de empresa que a pessoas trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 3.

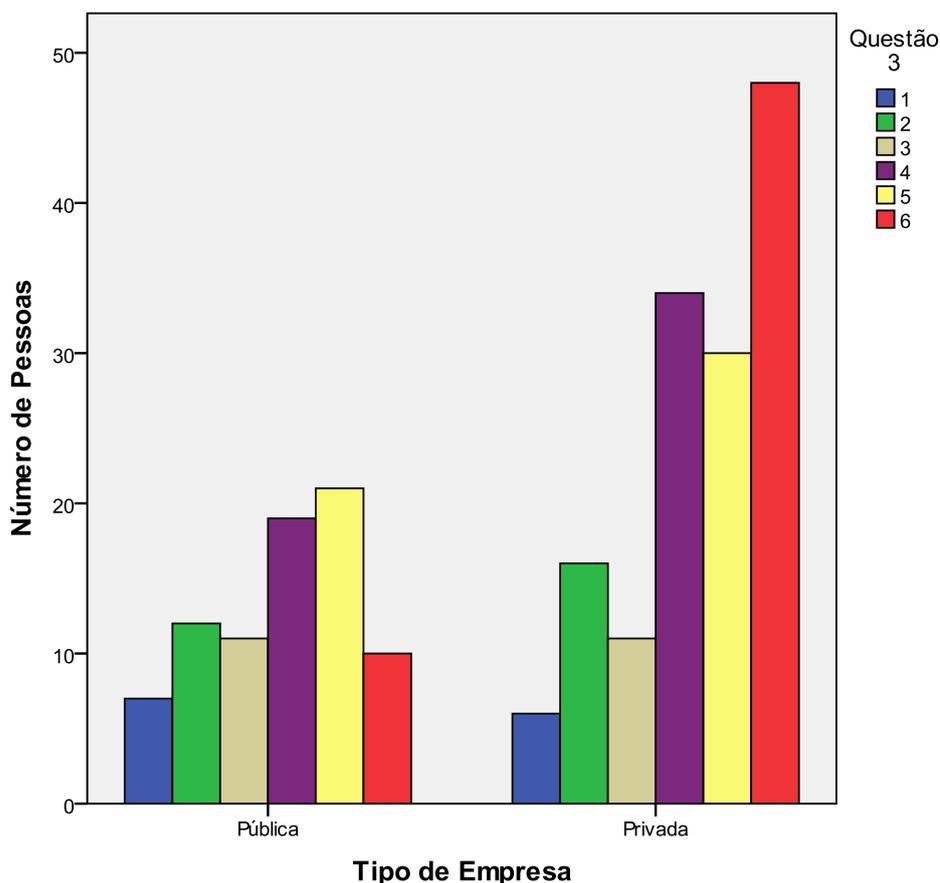


Tabela 30: Dispersão de respostas à questão 3 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Consoante com os itens anteriores, da mesma base de comprometimento, os trabalhadores das empresas privadas possuem maior identificação com a filosofia das instituições em que trabalham. Pelo fato do serviço público nacional ser permeado

de cargos políticos e servidores desmotivados e despreparados, a nível geral, as pessoas tendem a se identificar, como demonstrado, com a iniciativa privada.

4 – Eu acredito nos valores e objetivos desta organização;

$t = 0.210$   $p\text{-valor} = 0.0001$

Com um nível de confiança de 99%, é possível se afirmar que uma mudança no tipo de empresa em que a pessoa trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 4.

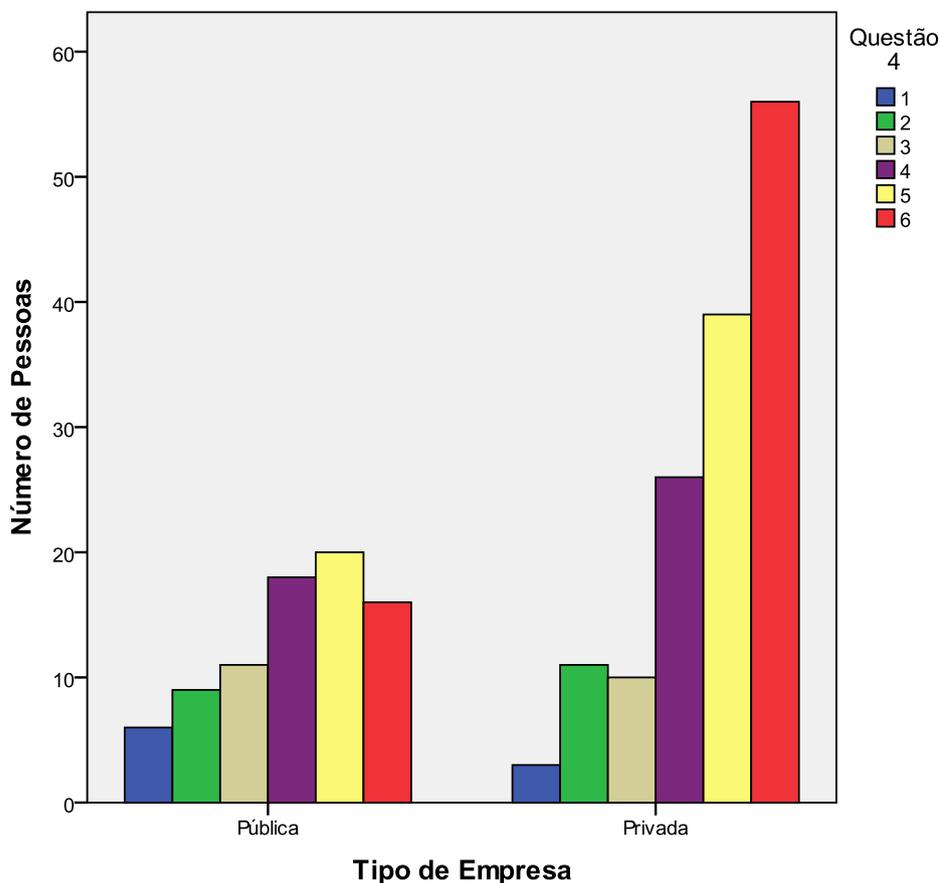


Tabela 31: Dispersão de respostas à questão 4 de acordo com variável “Tipo de Organização“

Como uma síntese dos 4 itens anteriores, todos pertencentes à base de comprometimento afetivo, o comprometimento, em relação a esta base, dos funcionários de empresas privadas é mais elevado que os de organizações públicas. Ao se observar o número de respostas de grau máximo dado pelos participantes da iniciativa privada a este item, vê-se que é superior aos dos funcionários públicos.

Portanto, como já mencionado, enquanto os funcionários públicos estão comprometidos afetivamente abaixo da média, os das organizações privadas o fazem acima da média. Isto revela que aqueles que estão na iniciativa privada partilham muito mais dos valores das organizações em que estão, demonstrando que a iniciativa pública não desperta a partilha de valores e filosofia por parte de seus integrantes, possibilitando que o desinteresse seja maior nessa esfera.

5 – Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui;

$t = 0.207$   $p\text{-valor} = 0.0001$

De posse desses dados, é correto defender, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no tipo de empresa que o respondente trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 5.

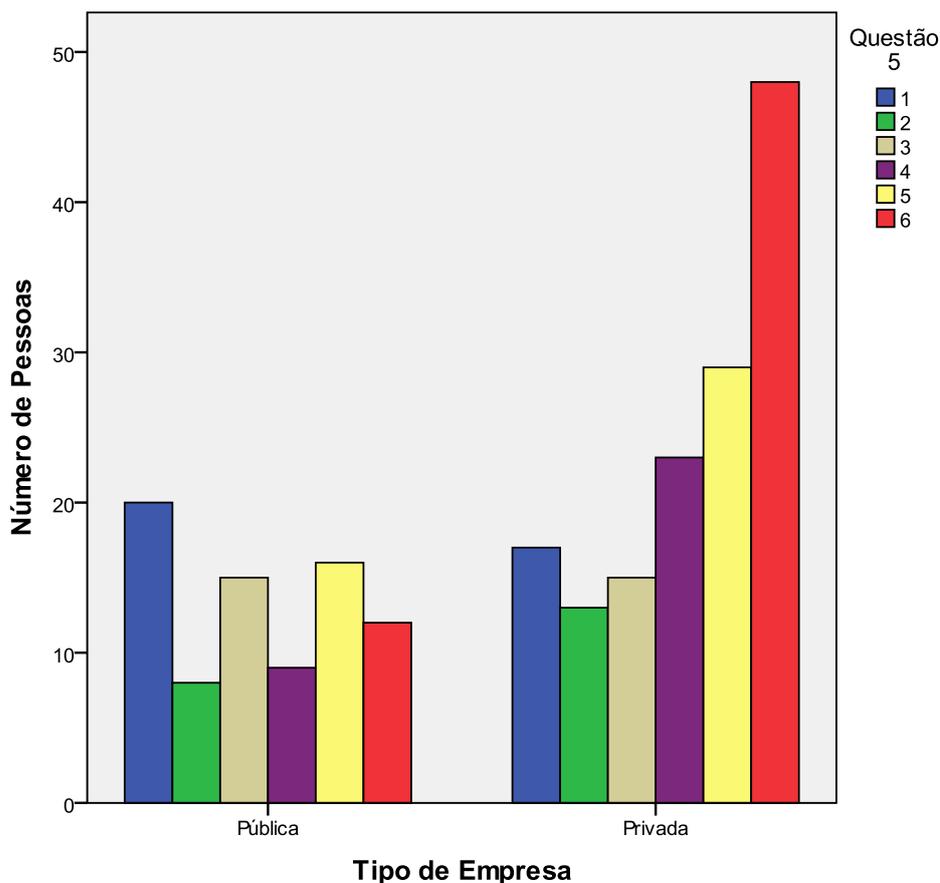


Tabela 32: Dispersão de respostas à questão 5 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Ante os dados expostos na tabela acima, percebe-se que aqueles que trabalham em empresas privadas criam maior vínculo com seus colegas de trabalho. Com um número de respostas de grau máximo bastante elevado, os trabalhadores das empresas privadas se sentem obrigados com relação às pessoas que trabalham na mesma organização.

6 – Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora;

$t = 0.163$   $p\text{-valor} = 0.006$

Pode-se dizer com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no tipo de empresa que a pessoas trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 6.

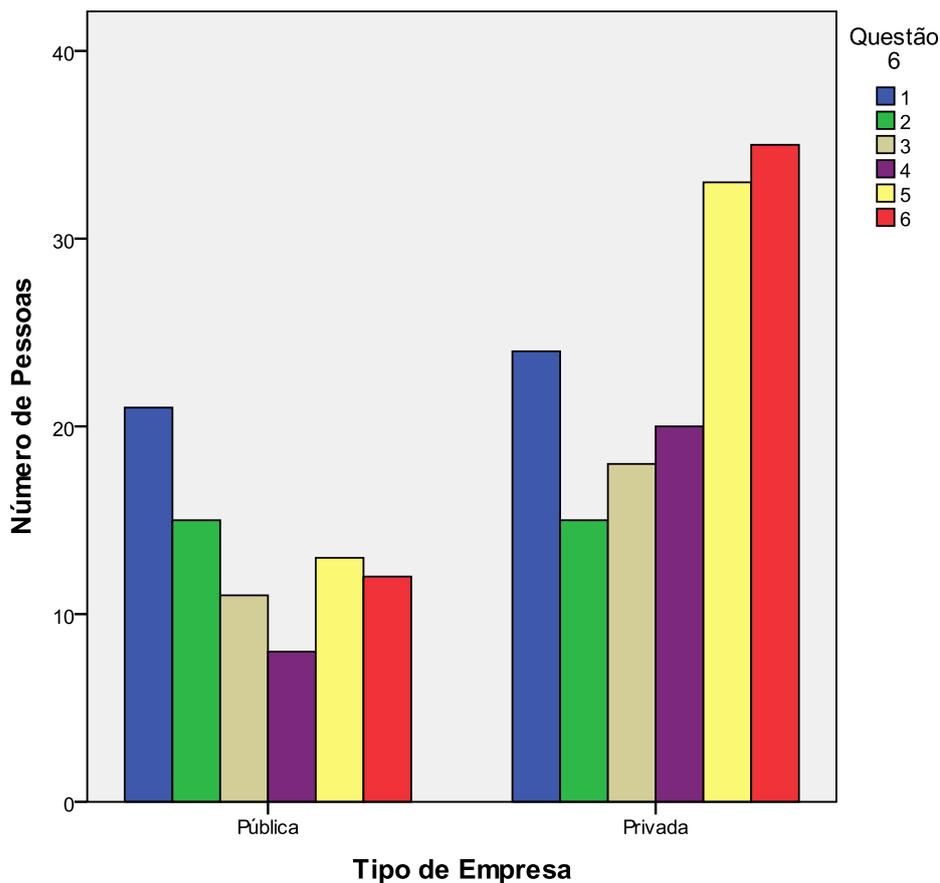


Tabela 33: Dispersão de respostas à questão 6 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Analisando o gráfico acima, podemos concluir que a relação entre as variáveis se dá no sentido de que as pessoas que trabalham em empresas públicas

tendem a responder a questão 6 com um valor menor. Ou seja, as pessoas que trabalham em empresas públicas tem menos preocupações para deixar a empresa caso apareça oportunidades melhores do que as que trabalham em instituições particulares.

7 – Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora;

$t = 0.182$   $p\text{-valor} = 0.002$

Com um nível de confiança de 99%, é correto afirmar que uma mudança no tipo de empresa que a pessoas trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 7.

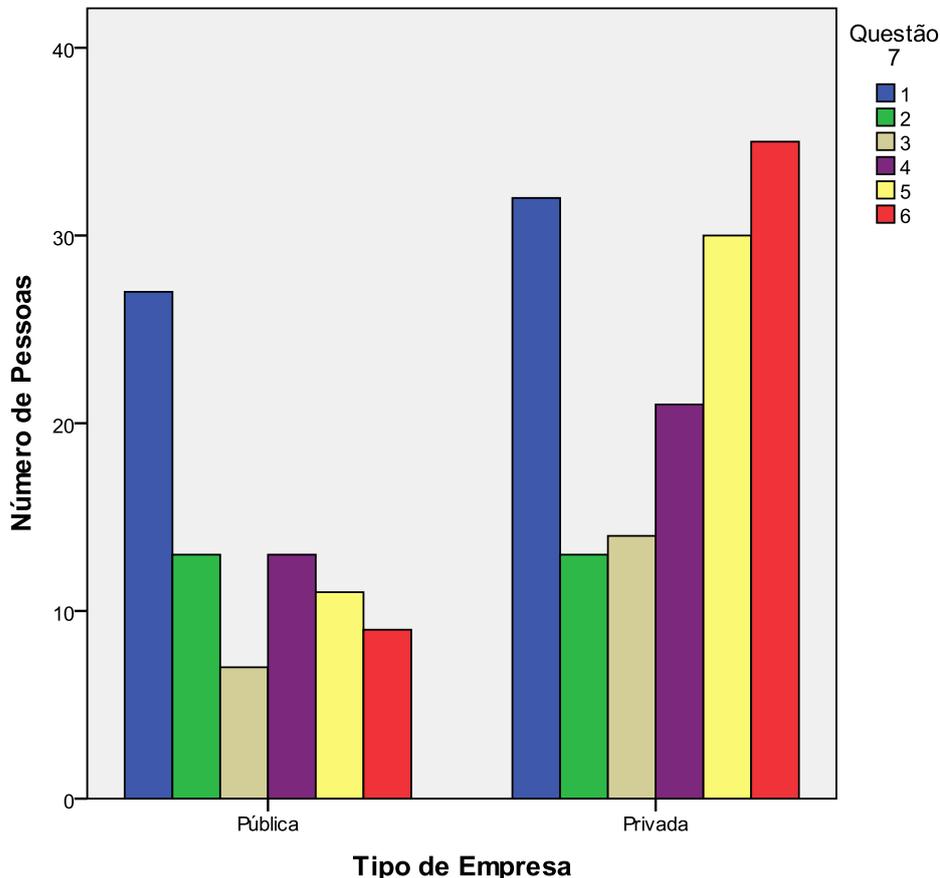


Tabela 34: Dispersão de respostas à questão 7 de acordo com variável “Tipo de Organização“

Unindo os dados dos últimos três itens, todos da base de obrigação em permanecer, percebe-se que os integrantes da iniciativa privada tendem a se sentir mais responsáveis em dar continuidade ao vínculo que mantêm com as organizações em que estão no momento. Enquanto os integrantes da iniciativa

pública se sentem desapegados, prontos para outra possibilidade, aqueles que estão na iniciativa privada não o fazem, procurando permanecer na mesma organização.

13 – Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo;

$t = 0.173$   $p\text{-valor} = 0.005$

Sendo assim, podemos afirmar, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no tipo de empresa que a pessoas trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 13.

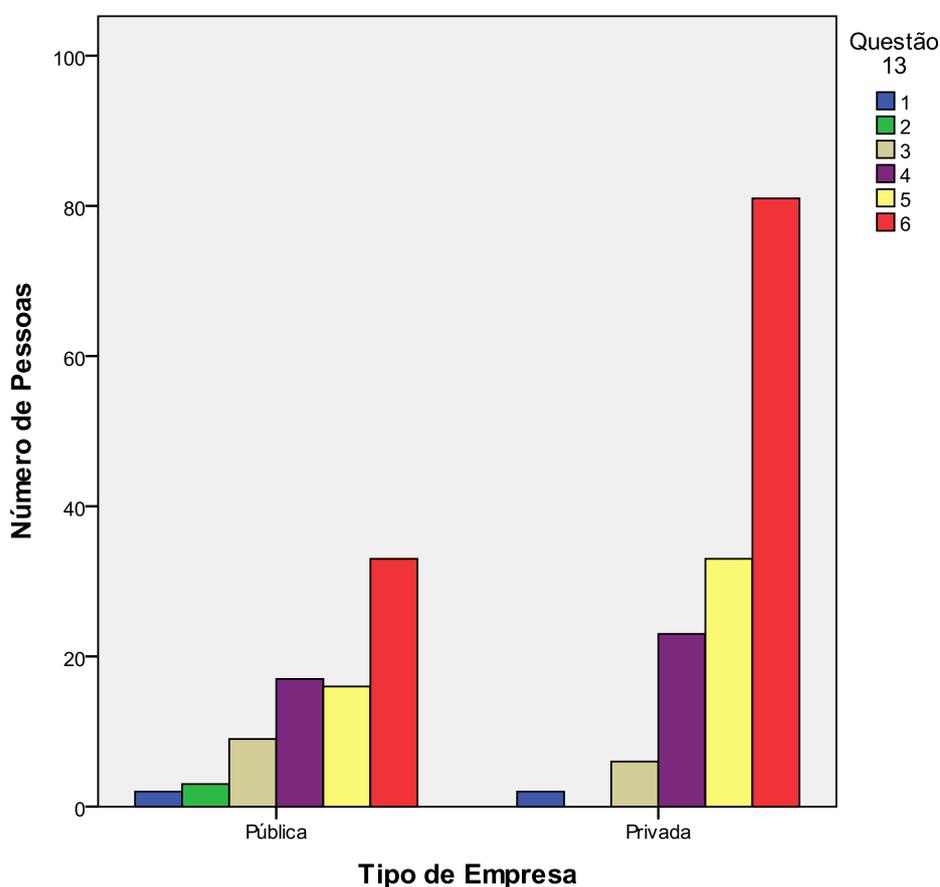


Tabela 35: Dispersão de respostas à questão 13 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Pela análise do gráfico acima, percebe-se que a dispersão das respostas na iniciativa privada é bastante diferente da iniciativa pública. Enquanto na primeira, as respostas se concentram, em sua grande maioria, em escala máxima, para os trabalhadores de organizações públicas, esta verdade não corresponde, tendo sua

distribuição mais igualitária entre os outros graus. Isto revela que os respondentes da iniciativa privada se sentem mais parte da organização.

16 – Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa;

$t = 0.206$   $p\text{-valor} = 0.001$

Perante estes valores, com um nível de confiança de 99%, uma mudança no tipo de empresa faz com que a pessoa, dependendo da organização onde trabalha, mude de opinião em relação à Questão 16.

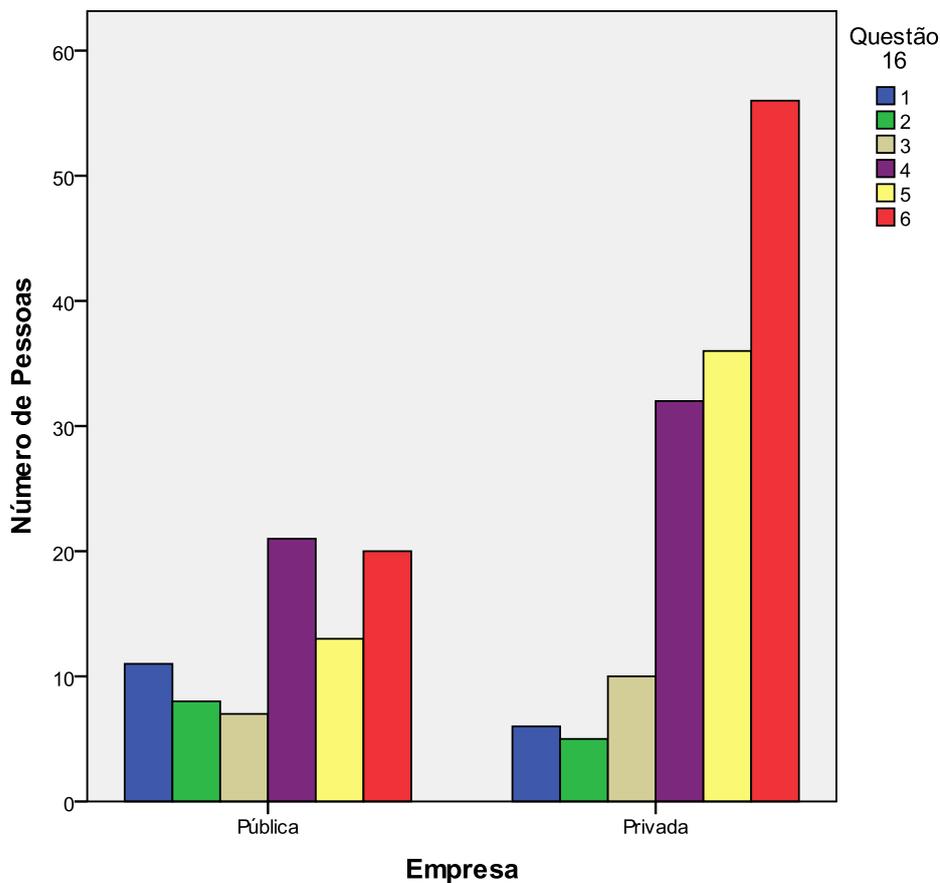


Tabela 36: Dispersão de respostas à questão 16 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Como ocorreu na outra questão da base afiliativa, a anterior, em que houve mudança significativa em razão à natureza da organização, os integrantes de organização pública tendem a se sentir menos parte de um grupo. Enquanto as pessoas da iniciativa privada internalizam seu ambiente como uma afiliação, o mesmo não se dá no setor público. Isto diminui o grau de comprometimento afiliativo do setor público.

20 – Apesar dos esforços que eu já realizei, não vejo oportunidades para mim na empresa;

$t = -0.222$   $p\text{-valor} = 0.0001$

Quanto a este item, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no tipo de empresa que a pessoas trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à resposta dada à Questão 20.

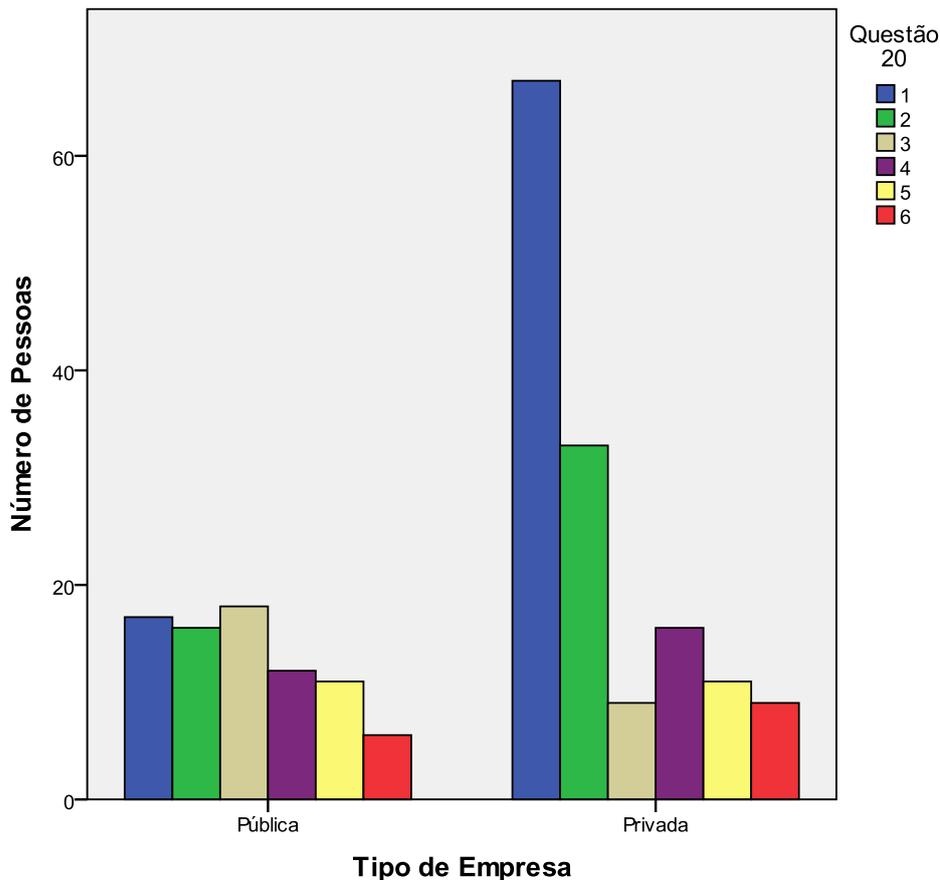


Tabela 37: Dispersão de respostas à questão 20 de acordo com variável "Tipo de Organização"

Este item, de base de falta de recompensa e oportunidade, demonstra que os integrantes da iniciativa privada enxerguem mais oportunidades do que aqueles da iniciativa pública. Apesar de ambos apresentarem um resultado de baixo comprometimento quanto a esta base, em relação a este item específico percebe-se que ao discordar de que não haja oportunidades, os respondentes da iniciativa privada acreditam que em razão de seus esforços tendem a conseguir promoções ou outras melhores oportunidades. Isto pode se dar em consequência da estrutura engessada que possui a iniciativa pública, tendo, inclusive, limites de ascensão e salários para os seus trabalhadores.

24 – Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.

$t = 0.180$   $p\text{-valor} = 0.003$

Pode-se informar, com um nível de confiança de 99%, que uma mudança no tipo de empresa que a pessoa trabalha faz com que ela mude de opinião em relação à Questão 24.

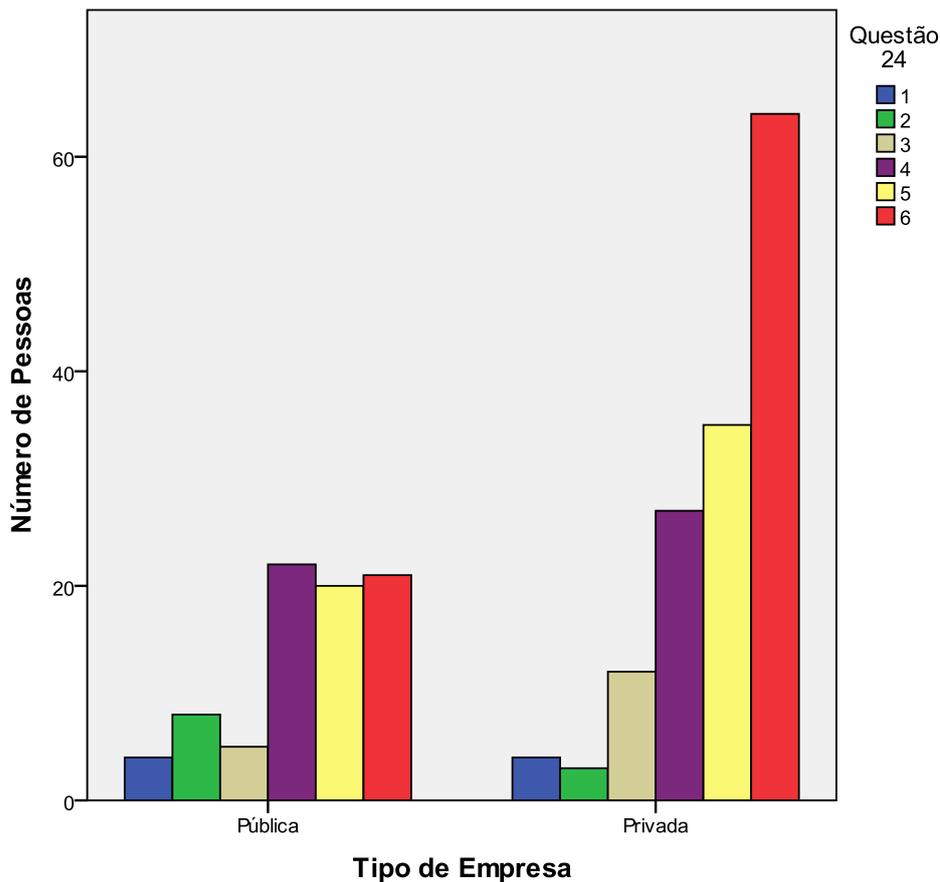


Tabela 38: Dispersão de respostas à questão 24 de acordo com variável “Tipo de Organização”

Ao se apreciar o gráfico acima é correto concluir que a relação entre as variáveis se dá no sentido de que as pessoas que trabalham em instituições privadas tendem a responder à questão 24 com valores mais altos. Ou seja, as pessoas das empresas privadas ‘lutam’ mais do que as que trabalham em instituições públicas para se manter no emprego.

Portanto, apesar de apenas três das notas gerais de comprometimento em relação a cada base diferenciar entre os integrantes da iniciativa pública e privada, especificamente as bases afetiva, obrigação em permanecer e afiliativa, percebe-se, pela análise dos dados, que o comprometimento destes se dá de maneira diferente.

Enquanto aqueles que fazem parte da iniciativa privada tendem a se comprometer mais ao se sentir membro de uma equipe e se identificar mais com os valores de seu trabalho, aqueles que estão em órgãos públicos pensam ao contrário. Este é um fato alarmante.

Uma vez que todos os cidadãos são interessados diretos na qualidade do serviço público, os resultados desta pesquisa demonstram que os próprios servidores públicos não se sentem tão comprometidos com suas instituições quanto os trabalhadores de organizações privadas. Isto compromete diretamente o interesses em prestar um bom serviço e em seguir os princípios que norteiam o serviço público.

### **Unidade Federativa x Variáveis EBACO**

Por fim, quanto à última variável demográfica a ser estudada, fazendo-se a comparação com as respostas dadas ao questionário EBACO, a localidade do respondente, foram selecionadas apenas quatro unidades federativas para análise. Isto se deu em razão da alta concentração das respostas ter se dado entre estes quatro locais. Quais sejam: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal e São Paulo.

Para a abordagem desta análise, em virtude dos níveis de comprometimento detectados e das semelhanças demográficas, separou-se estes quatro locais em duas duplas, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, e São Paulo e Distrito Federal. Como os dois primeiros são estados com características mais interioranas e vizinhos, a percepção das discrepâncias entre estes dois centros e centros maiores, como os outros dois em questão, se torna mais interessante.

Desta sorte, ao se analisar os dados coletados quanto a esta variável demográfica, percebe-se que o nível geral de comprometimento, em relação às bases, é, na sua maioria, igual para as quatro localidades. O que configura uma tendência do desenvolvimento, da industrialização e o incremento tecnológico se dispersar pelo país em geral. Como um rápido destaque, Mato Grosso do Sul foi o único dos quatro que atingiu comprometimento em linha consistente de atividade acima da média, tendo os outros ficado abaixo da média.

Contudo, duas das bases se apresentaram de maneira diferente entre os dois pares de unidades federativas. Trata-se das bases, obrigação em permanecer e afiliativa. Para MS e MT, foram diagnosticados comprometimentos abaixo da média, enquanto para SP e DF, este se deu em baixa escala, para ambas as bases.

Este é um fato que demonstra que as organizações de MS e MT acabam por gerar vínculos mais pessoais com seus colaboradores. Uma vez que o indivíduo se sente culpado em deixar a organização, que é o caso da obrigação em permanecer, ou se sente mais integrado no grupo – afiliativa- é demonstrado que a relação que se estabelece vai além do profissional.

Como é de hábito em lugares de menor população, as relações são mais estreitas, muitas vezes se dá uma relação entre as famílias dos trabalhadores de uma mesma organização. Isto é muito facilmente notado ao se visitar uma festa de confraternização, quando, em geral, os trabalhadores levam seus familiares, os quais já conhecem as famílias alheias.

Este fato reforça a diferença de culturas que se permeiam entre os grandes centros e o “interior”. Com base científica é possível demonstrar que, realmente, os indivíduos que se encontram inseridos em contextos menores acabam por se sentir mais intensamente parte de um grupo e a criar um vínculo de maneira que se sinta, até mesmo, culpado em deixar a organização onde trabalha, em razão dos vínculos lá formados.

Postas estas considerações em relação às variáveis demográficas e o questionário aplicado, passa-se às conclusões que se dão em razão dos resultados aqui demonstrados.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho acadêmico contribuiu para a consecução de diversos objetivos para que se pudesse investigar a extensão do tema “Comprometimento Organizacional”. Foi feita uma análise histórica das pesquisas sobre o tema onde se delimitou as principais correntes de pensamentos e as divergências que as mesmas carregavam em seu corpo.

Neste diapasão, o construto, comprometimento organizacional, caracteriza-se como uma linha de pesquisa que permeia a Administração de Empresas, bem como outras áreas do conhecimento, como Psicologia, há muito. No desenrolar destes estudos, a forma de se encarar o tema teve grande alteração. Ao se iniciar a abordagem do tema, defendia-se que o comprometimento era uma acepção de um único fator do comportamento humano, este seria unidimensional.

Para tal corrente, o comportamento humano seria afetado pelo comprometimento em relação ao trabalho por uma única faceta. Aqui, entende-se que o vínculo que se forma entre o trabalhador e a organização se dá em razão de um aspecto determinado, seja linha instrumental ou afetiva.

Porém, com o desenvolver das pesquisas, novas linhas de pensamento apareceram. Com o implemento dos conceitos de psicologia organizacional, foi notado que o indivíduo não se atrela a uma organização em razão de um fator exclusivo, qual seja seu salário ou sua percepção de seu trabalho.

De maneira diversa, as pessoas possuem maneiras diversas e graus diversos de se relacionarem com sua vida profissional. Meyer, Allen e Smith (1993, apud Bastos, 1994) apresentam um novo modelo, o tridimensional. De acordo com este, o comprometimento se daria em três frentes, afetiva, normativa e instrumental, cada qual com suas características e trocas de esforços e recompensas específicas.

Mais adiante, Medeiros (2003) ao realizar pesquisa sobre comprometimento organizacional, propõe um novo construto. De acordo com este, este vínculo se daria em sete bases: afetiva, afiliativa, obrigação em permanecer, obrigação pelo resultado, falta de recompensa ou oportunidade, linha consistente de atividade e escassez de alternativas.

Estas sete bases de comprometimento, foram diagnosticadas em estudo empírico realizado em solo brasileiro. Ao analisar como os respondentes encaravam seus trabalhos, o autor pode identificar que o comprometimento não se dava em três dimensões, como dito por Meyer, Allen e Smith (1993; apud, Bastos, 1994), mas, sim, as sete. Deste estudo surgiu o questionário que foi aplicado para a coleta de dados e posterior análise para a consecução dos objetivos aos quais se propôs nesta monografia. O questionário foi denominado EBACO (Escala de Bases do Comprometimento).

De posse desses conhecimentos, foi aplicado o questionário a nível nacional, tendo o mesmo sido disponibilizado via internet de maneira aberta na rede. O objetivo foi o de alcançar o maior número possível de respostas de maneira a possibilitar conclusões específicas sobre cada uma das variáveis demográficas analisadas em relação às bases de comprometimento propostas por Medeiros (2003).

Neste ponto se deu a limitação mais impactante do estudo, a maneira de estimular a participação dos possíveis respondentes à pesquisa. Apesar da grande divulgação da ferramenta de coleta de dados, não foi possível colher respostas de todas as unidades federativas, tendo sido mais representativo o número entre quatro delas, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Distrito Federal.

No entanto, este fato não impediu que se chegasse às conclusões desejadas quando da proposta do estudo. Os níveis de comprometimento organizacional foram identificados, tanto um escore geral quanto os níveis específicos. No tangente ao mais abrangente, percebeu-se que o nível de comprometimento dos respondentes oscilou bastante, atingindo níveis de baixo comprometimento quanto à base “escassez de alternativas” e de alto comprometimento em relação ao “compromisso com o desempenho”, o que está demonstrado no Anexo D deste trabalho.

Adiante, quanto aos objetivos propostos, foi feita a análise do comprometimento organizacional em relação a cada uma das variáveis demográficas pesquisadas. Desta maneira, foi possível se demonstrar que as diferenças geradas em razão de fatores específicos são bastante grandes.

Quanto à localidade dos respondentes, percebeu-se que aqueles que se localizam no dito “interior” do país, os menores centros populacionais, o

comprometimento é mais acentuado em relação às bases afiliativa e obrigação em permanecer. Desta maneira, estes indivíduos, mais precisamente, no seio desta pesquisa, localizados entre Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, desenvolvem laços mais íntimos em relação às organizações onde trabalham, culpando-se, inclusive, no caso de uma eventual oportunidade fora do lugar onde já trabalha e estabeleceu amigos.

Outro ponto interessante, dentre vários que foram demonstrados entre os resultados, o crescimento acentuado do comprometimento afetivo dos indivíduos que contraem matrimônio, em relação àqueles que são solteiros, é notável. Enquanto os que estão casados apresentam comprometimento afetivo acima da média, os que ainda não contraíram núpcias o fazem abaixo da média. Isto demonstra como o casamento influencia diretamente na vida profissional dos profissionais que responderam à pesquisa.

No tangente ao comportamento dos integrantes de organizações públicas e privadas, os dados, apesar de coadunarem com a realidade vivida e percebida pelos brasileiros, são alarmantes. É evidente o maior grau de comprometimento apresentado pelos integrantes de organizações privadas. Isto reflete um dos motivos pelos quais o serviço público brasileiro é tão ineficiente.

Desta forma, os objetivos aos quais se propôs a pesquisa foram, apesar das limitações da mesma alcançados. Os níveis de comprometimento foram identificados e pormenorizados. As bases que despertam maior comprometimento, com destaque para obrigação pelo desempenho, foram estabelecidas. Ainda, foram diagnosticadas, como dito, diferenças entre os dados demográficos, com especial destaque para os integrantes de empresas públicas e privadas.

Quanto ao ponto de vista do autor da pesquisa, o tema comprometimento organizacional surgiu como um construto novo, não antes pesquisado. Este fato foi interessante para se encontrar um mundo instigante de pesquisas. É um tema bastante interessante, que merece tomar maior parte da agenda de pesquisa dos estudiosos do assunto.

A contribuição deste estudo se deu, na opinião do autor, na maior parte em se estabelecer o cruzamento de dados a que se propôs. Esta diferenciação entre os integrantes de empresas públicas e privadas, entre pessoas de diferentes

localidades, é de grande valia para o caminhar dos estudos sobre o tema. Como a maior parte dos estudos se dá no seio de uma organização exclusiva, geralmente pública, a visão fica limitada, necessitando de esforços como este para se elucidar determinados pontos.

É importante, também, no sentido de se propor uma revisão dos conceitos revisados por Siqueira (2008). Uma vez que os padrões de comprometimento encontrado são bastante diferentes daqueles estabelecidos, é cabível uma revalidação dos mesmo de forma mais abrangente, incluindo organizações de setores diversos e localidades diversas.

Por fim, quanto à agenda de pesquisa, é necessário que sejam realizados novos estudos a fim de se formar uma opinião mais nacionalizada do construto comprometimento organizacional. Seria bastante interessante que se promovesse uma pesquisa mais abrangente, com um número de respondentes maior, a fim de se chegar a resultados semelhantes, porém, com robustez muito maior dos resultados encontrados.

Concluindo, comprometimento organizacional é uma linha de estudos do comportamento humano muito relevante para a Administração de Empresas. Saber diagnosticar de que maneira se dá o comprometimento dos colaboradores de determinada organização é de grande importância para seus gestores, a fim de que se possa conduzir ações para se melhorar o desempenho organizacional. Neste sentido, este tema deve ser mais e mais explorado, para que se possa ter domínio pleno sobre o mesmo.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam Essa Tradição de Pesquisa. **RAE - revista de administração de empresas**, vol. 33, n. 3, maio-jun 1993

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, Tese de Doutorado/Universidade de Brasília. 1994

BASTOS, A. V. B., BRANDÃO, M. G. A., PINHO, A. P. M. Comprometimento Organizacional: uma Análise do Conceito Expresso por Servidores Universitários no Cotidiano de Trabalho **Revista Administração Contemporânea** vol.1 no.2 Curitiba May/Aug. 1997

BASTOS, A. V. B., BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, 31-41, 2002.

CANÇADO V. L., GENELHU P., MORAES L. F. R. Comprometimento com a Profissão Um Estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **REAd** – Edição 55 Vol 13 No 1 jan-abr 2007

DEMO, Gisela. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Rev. Psicologia, Organização e Trabalho** [online]. 2003, vol.3, n.2, pp. 185-213. ISSN 1984-6657.

FAIAD, Stela Gomes. **Comprometimento organizacional e características de personalidade**: um estudo de suas relações. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011

FONSECA, C. A., BASTOS, A.V.B. Criatividade e Comprometimento Organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Psicologia Organizações e Trabalho**, 3, 1, 61-88. 2003

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

SIQUEIRA M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional** Porto Alegre : Artmed. 2008

TAMAYO, A. & cols., Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional, **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, Vol. 17 n. 1, pp. 027-035, Jan-Abr 2001

WETZEL, U. Transformação do contrato psicológico no contexto da privatização: estudo de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, n.5 (edição especial). p. 218-223, 2001

## ANEXOS

### Anexo A – Valores Absolutos das Respostas

Questões	1	2	3	4	5	6
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.	11	20	22	60	69	43
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	21	27	29	50	50	48
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	13	28	22	53	51	58
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	9	20	21	44	59	72
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	37	21	30	32	45	60
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	45	30	29	28	46	47
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	59	26	21	34	41	44
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	58	26	37	39	30	35
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	2	0	4	25	51	143
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função nesta empresa.	3	0	1	9	35	177
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0	0	2	10	43	170
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0	1	4	22	42	156
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	4	3	15	40	49	114
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	4	7	12	43	56	103
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	2	5	6	33	58	121
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	17	13	17	53	49	76
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	66	34	37	39	28	21
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	75	33	35	31	31	20
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expressei publicamente.	93	51	18	29	14	20
20. Apesar dos esforços que eu já realizei, não vejo oportunidades para mim na empresa.	84	49	27	28	22	15
21. Procuro não transgredir as regras aqui, pois, assim sempre manterei meu emprego.	31	17	31	55	45	46
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	34	25	37	50	40	39
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	15	15	22	54	57	62
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	8	11	17	49	55	85
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	63	34	35	30	20	43
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	106	52	25	20	9	13
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	75	48	33	25	14	30
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	108	38	25	23	13	18

## Anexo B – Valores Relativos das Respostas

Questões	1	2	3	4	5	6
1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.	4,9%	8,9%	9,8%	26,7%	30,7%	19,1%
2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	9,3%	12,0%	12,9%	22,2%	22,2%	21,3%
3. Eu me identifico com a filosofia desta organização.	5,8%	12,4%	9,8%	23,6%	22,7%	25,8%
4. Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	4,0%	8,9%	9,3%	19,6%	26,2%	32,0%
5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	16,4%	9,3%	13,3%	14,2%	20,0%	26,7%
6. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	20,0%	13,3%	12,9%	12,4%	20,4%	20,9%
7. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	26,2%	11,6%	9,3%	15,1%	18,2%	19,6%
8. Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	25,8%	11,6%	16,4%	17,3%	13,3%	15,6%
9. Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa	0,9%	0,0%	1,8%	11,1%	22,7%	63,6%
10. Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função nesta empresa.	1,3%	0,0%	0,4%	4,0%	15,6%	78,7%
11. O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,0%	0,0%	0,9%	4,4%	19,1%	75,6%
12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,0%	0,4%	1,8%	9,8%	18,7%	69,3%
13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	1,8%	1,3%	6,7%	17,8%	21,8%	50,7%
14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	1,8%	3,1%	5,3%	19,1%	24,9%	45,8%
15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,9%	2,2%	2,7%	14,7%	25,8%	53,8%
16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	7,6%	5,8%	7,6%	23,6%	21,8%	33,8%
17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	29,3%	15,1%	16,4%	17,3%	12,4%	9,3%
18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	33,3%	14,7%	15,6%	13,8%	13,8%	8,9%
19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	41,3%	22,7%	8,0%	12,9%	6,2%	8,9%
20. Apesar dos esforços que eu já realizei, não vejo oportunidades para mim na empresa.	37,3%	21,8%	12,0%	12,4%	9,8%	6,7%
21. Procuo não transgredir as regras aqui, pois, assim sempre mantereí meu emprego.	13,8%	7,6%	13,8%	24,4%	20,0%	20,4%
22. Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	15,1%	11,1%	16,4%	22,2%	17,8%	17,3%
23. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	6,7%	6,7%	9,8%	24,0%	25,3%	27,6%
24. Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	3,6%	4,9%	7,6%	21,8%	24,4%	37,8%
25. Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	28,0%	15,1%	15,6%	13,3%	8,9%	19,1%
26. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	47,1%	23,1%	11,1%	8,9%	4,0%	5,8%
27. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	33,3%	21,3%	14,7%	11,1%	6,2%	13,3%
28. Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	48,0%	16,9%	11,1%	10,2%	5,8%	8,0%

## Anexo C – Questionário aplicado

# Questionário sobre Comprometimento Organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil foram desenvolvidos quase sempre em organizações do setor público. Esta pesquisa acadêmica é desenvolvida para aplicar os conhecimentos já estabelecidos em organizações tanto do setor público quanto privadas, expandindo-se, então, a abrangência dos estudos acerca de comprometimento organizacional. A sua colaboração é essencial para que se possa atingir o objetivo deste estudo. Responda ao questionário abaixo da maneira mais fidedigna o possível, valendo ressaltar que não se trata de um questionário identificado, dando toda liberdade para os respondentes. Desde já agradeço muito pela sua atenção e colaboração. Muito Obrigado! Diógenes Fagundes (Graduando em Administração de Empresas pela Universidade de Brasília)

\*Obrigatório

Sexo \* Dados Demográficos

- Masculino
- Feminino

Idade (em anos) \* Dados Demográficos

Estado Civil \* Dados Demográficos

- Solteiro(a)
- Em união estável
- Casado(a)
- Separado(a)
- Viúvo(a)

Nome da organização onde trabalha (optativa) Dados Demográficos

Tipo de organização onde trabalha \* Dados Demográficos

- Privada
- Pública

Unidade Federativa onde trabalha \* Dados Demográficos

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

Grau de escolaridade \* Dados Demográficos

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto

- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação

Há quanto tempo trabalha nesta mesma organização? \* Dados Demográficos

- Até 1 (um) ano
- Entre 1 (um) e 3 (três) anos
- Entre 3 (três) e 5 (cinco) anos
- Entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos
- Acima de 10 (dez) anos

Renda mensal média em Salários Mínimos (SM) \* Dados Demográficos

- Até 1 (um) SM
- Entre 1 (um) SM e 3 (três) SM
- Entre 3 (três) SM e 5 (cinco) SM
- Entre 5 (cinco) SM e 10 (dez) SM
- Acima de 10 (dez) SM

EBACO (Escala de Base de Comprometimento Organizacional) Para os itens abaixo atribua os valores que melhor representam como você se sente em relação à organização em que trabalha, sendo que cada escala representa: 1 - Discordar totalmente; 2 - Discordar muito; 3 - Discordar pouco; 4 - Concordar pouco; 5 - Concordar muito; 6 - Concordar totalmente

1 2 3 4 5 6

Discordo       Concordo

1. Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo       Concordo

2. A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores. \*

1 2 3 4 5 6

Discordo       Concordo

3. Eu me identifico com a filosofia desta organização. \*

1 2 3 4 5 6



12. O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

13. Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

14. Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

15. Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

16. Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

17. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

18. A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendir esforços extras em benefício desta organização. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

19. Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente. \*

1 2 3 4 5 6

Discreto       Concordo

20. Apesar dos esforços que eu já realizei, não vejo oportunidades para mim na empresa. \*



## Anexo D – Detalhamento dos Cálculos dos Níveis de Comprometimento Organizacional

### Valores da Escala de Desempenho – Geral

Afetiva = 1, 2, 3 e 4

$4,27.0,74 + 4,00.0,76 + 4,22.0,80 + 4,51.0,78 = 13,09 =$  Acima da média

Obrigação em Permanecer = 5, 6, 7 e 8

$3,92.0,78 + 3,63.0,79 + 3,46.0,82 + 3,28.0,85 = 11,55 =$  Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 9, 10, 11 e 12

$5,45.0,65 + 5,68.0,81 + 5,69.0,81 + 5,55.0,70 = 16,63 =$  Alto Comprometimento

Afiliativa = 13, 14, 15 e 16

$5,08.0,72 + 5,0.82 + 5,24.0,76 + 4,48.0,68 = 14,78 =$  Abaixo da Média

Falta de Recompensa e Oportunidade = 17, 18, 19 e 20

$2,96.0,45 + 2,87.0,77 + 2,47.0,72 + 2,56.0,60 = 6,85 =$  Abaixo da Média

Linha consistente de Atividade = 21, 22, 23 e 24

$3,91.0,69 + 3,68.0,58 + 4,37.0,71 + 4,72.0,65 = 11,00 =$  Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 25, 26, 27 e 28

$3,17.0,59 + 2,17.0,77 + 2,76.0,84 + 2,33.0,78 = 7,67 =$  Baixo Comprometimento

### Sexo

#### Valores da Escala de Desempenho – Sexo Masculino

Afetiva = 1, 2, 3 e 4

$4,24.0,74 + 3,99.0,76 + 4,20.0,80 + 4,52.0,78 = 13,05 =$  Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 5, 6, 7 e 8

$4,08.0,78 + 3,80.0,79 + 3,62.0,82 + 3,52.0,85 = 12,15 =$  Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 9, 10, 11 e 12

$5,51.0,65 + 5,68.0,81 + 5,72.0,81 + 5,49.0,70 = 16,65 =$  Alto Comprometimento

Afiliativa = 13, 14, 15 e 16

$5,08.0,72 + 5,06.0,82 + 5,20.0,76 + 4,57.0,68 = 14,87 =$  Abaixo da Média

Falta de Recompensa e Oportunidade = 17, 18, 19 e 20

$3,0,45 + 2,84.0,77 + 2,52.0,72 + 2,44.0,60 = 6,82 =$  Abaixo da Média

Linha consistente de Atividade = 21, 22, 23 e 24

$3,87.0,69 + 3,74.0,58 + 4,30.0,71 + 4,79.0,65 = 11,00 =$  Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 25, 26, 27 e 28

$3,18.0,59 + 2,29.0,77 + 2,80.0,84 + 2,35.0,78 = 7,82 =$  Baixo Comprometimento

#### Valores da Escala de Desempenho – Sexo Feminino

Afetiva = 1, 2, 3 e 4

$4,30.0,74 + 4,01.0,76 + 4,24.0,80 + 4,50.0,78 = 13,13 =$  Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 5, 6, 7 e 8

$3,73.0,78 + 3,42.0,79 + 3,27.0,82 + 2,98.0,85 = 10,82 =$  Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 9, 10, 11 e 12

$5,39.0,65 + 5,69.0,81 + 5,66.0,81 + 5,61.0,70 = 16,62 =$  Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 13, 14, 15 e 16  
 $5,09.0,72 + 4,92.0,82 + 5,27.0,76 + 4,36.0,68 = 14,67 =$  Baixo Comprometimento  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 17, 18, 19 e 20  
 $2,92.0,45 + 2,89.0,77 + 2,40.0,72 + 2,69.0,60 = 6,88 =$  Abaixo da Média  
 Linha consistente de Atividade = 21, 22, 23 e 24  
 $3,95.0,69 + 3,62.0,58 + 4,46.0,71 + 4,64.0,65 = 11,00 =$  Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 25, 26, 27 e 28  
 $3,17.0,59 + 2,03.0,77 + 2,71.0,84 + 2,30.0,78 = 7,49 =$  Baixo Comprometimento

### **Tipo de Empresa**

Valores da Escala de Desempenho – Empresa Pública

Afetiva = 13,93 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 12,36 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,83 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 15,29 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,67 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de Atividade = 11,24 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,39 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Empresa Privada

Afetiva = 11,58 = Abaixo da Média  
 Obrigação em Permanecer = 10,07 = Baixo Comprometimento  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,30 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 13,86 = Baixo Comprometimento  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,17 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de Atividade = 10,57 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 8,20 = Baixo Comprometimento

### **Estado Civil**

Valores da Escala de Desempenho – Solteiros

Afetiva = 12,79 = Abaixo da Média  
 Obrigação em Permanecer = 10,96 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,57 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,54 = Baixo Comprometimento  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,01 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 10,91 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,97 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Casados

Afetiva = 14,21 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 12,85 = Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 17,09 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 15,69 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,39 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,33 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 6,60 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Separados

Afetiva = 12,99 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 14,38 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,96 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,86 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,42 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 10,90 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,00 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Em união estável

Afetiva = 13,96 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 14,34 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 15,41 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 15,16 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,18 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,45 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,75 = Baixo Comprometimento

### **Salário Médio**

Valores da Escala de Desempenho – Até 1 SM

Afetiva = 12,76 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 12,68 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,70 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 13,40 = Baixo Comprometimento  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 8,42 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,11 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 11,07 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – De 1 a 3 SM

Afetiva = 13,53 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 11,77 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,87 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,90 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,63 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,93 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,67 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – De 3 a 5 SM

Afetiva = 12,81 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 10,47 = Baixo Comprometimento  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,50 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,77 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,03 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 10,78 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,83 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – De 5 a 10 SM

Afetiva = 13,30 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 12,24 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,85 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,92 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 5,96 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,00 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,20 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Mais de 10 SM

Afetiva = 12,76 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 11,63 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,34 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,76 = Acima da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,30 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 10,16 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,36 = Baixo Comprometimento

### **Grau de Escolaridade**

Valores da Escala de Desempenho – Ensino Médio Incompleto

Afetiva = 12,82 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 6,98 = Baixo Comprometimento  
 Obrigação pelo Desempenho = 14,92 = Acima da Média  
 Afiliativa = 11,89 = Baixo Comprometimento  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,36 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 9,55 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 4,90 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Ensino Médio Completo

Afetiva = 15,12 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 13,73 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 17,25 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 15,04 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,74 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,25 = Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 6,08 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Ensino Superior Incompleto

Afetiva = 13,09 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 10,99 = Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 16,75 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 14,61 = Baixo Comprometimento

Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,94 = Abaixo da Média

Linha consistente de atividade = 11,43 = Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 7,85 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Ensino Superior Completo

Afetiva = 13,41 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 11,62 = Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 16,48 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 14,87 = Abaixo da Média

Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,12 = Abaixo da Média

Linha consistente de atividade = 11,36 = Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 8,33 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Pós-Graduação

Afetiva = 12,63 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 11,96 = Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 16,76 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 14,92 = Abaixo da Média

Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,45 = Abaixo da Média

Linha consistente de atividade = 10,32 = Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 7,04 = Baixo Comprometimento

### **Tempo de Serviç o na Empresa**

Valores da Escala de Desempenho – Até 1 ano

Afetiva = 12,60 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 10,93 = Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 16,73 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 14,56 = Baixo Comprometimento

Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,75 = Abaixo da Média

Linha consistente de atividade = 11,03 = Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 6,87 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – De 1 a 3 anos

Afetiva = 13,53 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 11,35 = Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 16,43 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 14,99 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,34 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 10,60 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,99 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – De 3 a 5 anos

Afetiva = 13,01 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 12,29 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,36 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,25 = Baixo Comprometimento  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,08 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,82 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 9,67 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – De 5 a 10 anos

Afetiva = 12,60 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 10,81 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 17,19 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 14,38 = Baixo Comprometimento  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 5,93 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 10,84 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 8,92 = Baixo Comprometimento

Valores da Escala de Desempenho – Mais de 10 anos

Afetiva = 14,21 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 13,71 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,96 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 16,18 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,17 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 10,82 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 5,73 = Baixo Comprometimento

### **Unidades Federativas**

As Análises foram feitas somente em relação às quatro Unidades Federativas que contaram com o maior número de respondentes por razão da confiabilidade da análise.

Valores da Escala de Desempenho – Mato Grosso

Afetiva = 14,34 = Acima da Média  
 Obrigação em Permanecer = 13,32 = Abaixo da Média  
 Obrigação pelo Desempenho = 16,88 = Alto Comprometimento  
 Afiliativa = 15,26 = Abaixo da Média  
 Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,24 = Abaixo da Média  
 Linha consistente de atividade = 11,14 = Abaixo da Média  
 Escassez de Alternativas = 7,44 = Baixo Comprometimento

#### Valores da Escala de Desempenho – Distrito Federal

Afetiva = 11,54 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 8,84 = Baixo Comprometimento

Obrigação pelo Desempenho = 16,08 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 13,22 = Baixo Comprometimento

Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,40 = Abaixo da Média

Linha consistente de atividade = 10,42 = Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 8,20 = Baixo Comprometimento

#### Valores da Escala de Desempenho – São Paulo

Afetiva = 11,64 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 9,98 = Baixo Comprometimento

Obrigação pelo Desempenho = 16,04 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 14,45 = Baixo Comprometimento

Falta de Recompensa e Oportunidade = 6,99 = Abaixo da Média

Linha consistente de atividade = 10,40 = Abaixo da Média

Escassez de Alternativas = 7,20 = Baixo Comprometimento

#### Valores da Escala de Desempenho – Mato Grosso do Sul

Afetiva = 13,79 = Acima da Média

Obrigação em Permanecer = 12,25 = Abaixo da Média

Obrigação pelo Desempenho = 16,99 = Alto Comprometimento

Afiliativa = 16,46 = Abaixo da Média

Falta de Recompensa e Oportunidade = 7,63 = Abaixo da Média

Linha consistente de atividade = 12,35 = Acima da Média

Escassez de Alternativas = 8,90 = Baixo Comprometimento