

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: um estudo de caso em  
uma organização do ramo de informática**

Ionara Houry Heizer

Belo Horizonte  
2007

**IONARA HOURY HEIZER**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:** um estudo de caso em uma  
organização do ramo de informática

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em  
Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito  
parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de concentração: Organização e estratégia.

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das  
organizações.

Belo Horizonte  
2007

*Dedico este trabalho, primeiramente, a DEUS, o companheiro e amigo que, em todos os momentos, me deu proteção e forças para continuar a percorrer os caminhos em busca do conhecimento e da realização pessoal.*

*À minha adorada mãe que, com seu amor e dedicação, sempre esteve ao meu lado a me apoiar; que, com sua calma e ponderação, me tirou da inconstância do meu eu e me deu o equilíbrio para ter certeza sobre os caminhos que deveria trilhar; que, com sua escuta atenta e reflexiva, sempre me confortou nos momentos difíceis, e, com suas palavras de otimismo e esperança, me fez levantar uma pessoa renovada a cada dia.*

*Aos meus filhos, Ellen e Rafael, que conviveram com minhas angústias e ausência. Que, com carinho e doces palavras, me apoiaram durante o desenvolvimento do mestrado.*

*Ao meu marido, Guilherme, pela paciência, compreensão, amor e incentivos dedicados à minha caminhada no mestrado, e que tão bem soube conduzir a nossa casa nos momentos em que estive ausente.*

*À Zelme, pelo incentivo e apoio desde a graduação até este momento tão importante da minha vida acadêmica.*

*À querida irmã Adriana, sempre presente nos momentos difíceis e decisivos e, aos queridos irmãos Robson e Miriam que sempre torceram por mim.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu Mestre, Professor Dr. Fernando Coutinho Garcia, pelas conversas, indicações das referências bibliográficas, orientações, argumentações e questionamentos, que contribuíram e tornou possível este trabalho.

Ao Professor Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, pela gentileza em me repassar informações e referências bibliográficas que enriqueceram e contribuíram para “fazer a diferença” neste trabalho.

A todos os meus professores do Mestrado, em especial, à Dr<sup>a</sup>. Adriane Vieira, Dr<sup>a</sup>. Vera L. Cançado, Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de O. L. Melo e Dr. Luiz Carlos Honório e Dr. Alfredo Alves de O. Melo pelos conhecimentos transmitidos e apoio nos momentos em que necessitei.

Aos meus amigos, em especial, Gilberto, Adriana, Marco Aurélio, Ronaldo Fernandes, Whelerson, Alcinéia, Jane, Viviana e Alexandra, pelas ricas sugestões, contribuições, conforto e incentivo nos momentos de angústia e ansiedade.

Aos colegas e à secretaria Miriam Amaral do Curso de Mestrado em Administração, pela convivência e compartilhamento de experiências.

À Glemer Diniz, Ricardo Kehdy, Geralda Affonso, Adhemar Oliveira e Ana Patrícia Viotti que acreditaram neste trabalho, criando espaços importantíssimos para o desenvolvimento do mesmo.

Ao meu pai, sobrinhos, sobrinhas, demais irmãos e, em especial, a querida afilhada Jéssica por acreditarem em mim.

Às queridas tias Maria Teresa Antunes e Marisa Holzinger que nos pequenos momentos de descanso me acolheram com palavras carinhosas e cheias de energia positiva.

A Camila, pelas aulas de inglês e auxílio nas traduções de alguns textos.

À Cristiane, pela paciência com que me recebeu para realizar a tabulação e análise dos dados estatísticos.

À Professora Maria Helena Michel, pela eficiência e profissionalismo na correção do português e normas da ABNT.

Agradeço, de modo particular, aos queridos amigos Edson Moura e Maria Efigênia, pela presteza, paciência e disponibilidade, tornando possível a realização desta pesquisa e o andamento dessa dissertação.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa e do meu mestrado.

*“Dar o máximo.  
Trabalhar sempre com alma  
e com toda a alma,  
quer se trate  
de conduzir às estrelas  
uma nave espacial  
ou de fazer  
uma simples ponta de lápis...”*

D. Hélder Câmara

## RESUMO

Diversos estudos confirmam a importância do comprometimento do indivíduo com a organização. Este trabalho aborda o comprometimento organizacional a partir de uma nova medida de atitudes e comportamentos, validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007), a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), que difere das medidas clássicas, pois se baseia em intenções comportamentais. A pesquisa aqui apresentada abrange um universo de 124 pessoas, com dados coletados por meio de questionários, dos quais 47 devidamente preenchidos e devolvidos. Foram analisadas as intensidades do comprometimento do indivíduo com a organização e a justificativa das decisões tomadas, considerando o peso das bases afetivas e instrumentais. Caracterizou-se, dessa forma, um enfoque multidimensional do comprometimento. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de informática, localizada em Belo Horizonte, denominada aqui de Empresa X S.A. De forma geral, os resultados indicaram que os funcionários da empresa pesquisada apresentam alta intensidade de comprometimento. Esse comportamento não foi verificado nos fatores: *Permanência*, referente ao vínculo com a empresa em situações que envolvem outras propostas de trabalho; *Empenho*, referente à restrição de benefícios e tarefas que se distanciam dos interesses profissionais e; *Defesa*, que apresentou um item com tendência a baixo comprometimento, referente à defesa de críticas de colegas de trabalho sobre a empresa. Portanto, a pesquisa apontou tendência a grande comprometimento organizacional, exceto em situações que afetam diretamente a questão financeira e interesse profissional. As dimensões nas quais os funcionários apresentaram maior comprometimento organizacional, são em ordem de importância: Participação, Defesa, Desempenho, Empenho e Permanência. Em todos os fatores, a média do elemento afetivo e do instrumental indicou uma tendência de que ambos os elementos têm importância na escolha do entrevistado. Além disso, observou-se que o motivo da escolha para o fator “Defesa” tem maior peso no elemento afetivo. Já nos fatores “Permanência”, “Desempenho” e “Empenho” o peso do elemento instrumental foi maior. No fator “Participação” as médias foram praticamente iguais nos dois elementos. Os resultados obtidos foram analisados com base na teoria e possibilitaram contribuir para a ampliação da validação da EICCO e o aprimoramento nos estudos de comprometimento.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional; intenções comportamentais.

## ABSTRACT

Several studies confirmed the importance of individual commitment with organization. This work approaches organizational commitment from a new measurement of attitudes and behaviors, confirmed by Menezes (2006) and contested by Moreira (2007), the Scale of Behavioral Intentions of Organizational Commitment (Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional - EICCO), that differs from the classic measurements because it is related to the behavioral intentions. The research presented in this work was made with 124 people, with data collected through questionnaires, of which 47 were correctly filled and returned to the researcher. The intensity of one's commitment with organization and the explanation of the decisions made were analyzed, considering the influence of the affective and instrumental basis. A multidimensional focus of commitment was then characterized. The research took place in an Information Technology company in Belo Horizonte, named here as Empresa X S.A. (Company X S.A.). On a general basis, the results showed that the professionals working for the company presented a high intensity of commitment. This behavior was not verified in the factors: *Permanence*, related to the relation with the company in situations that take into consideration other job offers; *Effort*, related to the restriction of benefits and tasks that are not close to professional interests and; *Defense*, which presented an item with tendency to a low commitment, regarding defense from work colleagues' critiques about the company. So, the research pointed out a tendency to a high organizational commitment, except in situations that affect directly the financial issue and the professional interest. The dimensions in which the professionals present a higher organizational commitment are, in order of importance: Participation, Defense, Performance, Effort, and Permanence. In all the factors, the mean of the affective and instrumental elements showed a tendency that both elements are important in the choice of the worker. Furthermore, it was observed that the reason of the choices for the factor "Defense" have a major influence in the affective element. As to the factors "Permanence", "Performance" and "Effort", the influence of the instrumental element was higher. As for "Participation", the means were almost equal in both elements. The results of this research were analyzed according to theory and contribute to the amplification of EICCO's validation and the development of studies about commitment.

**Keywords:** Organizational commitment; behavioral intentions.

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 – Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>FIGURA 2 – Variáveis antecedentes relacionadas ao comprometimento organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>FIGURA 3 – Atitude como um estado inferido, como respostas avaliativas divididas em três classes: cognitivas, afetivas e comportamentais.....</b>	<b>43</b>
<b>FIGURA 4 – O modelo da teoria da ação racional.....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 5 – O modelo da teoria da ação planejada. ....</b>	<b>47</b>
<b>FIGURA 6 – Modelo teórico da pesquisa.....</b>	<b>70</b>
<b>FIGURA 7 – Estrutura hierárquica da Empresa X S.A.....</b>	<b>74</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes por faixa etária.....	78
GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes por sexo .....	79
GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes por estado civil .....	79
GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes por escolaridade .....	80
GRÁFICO 5 - Distribuição dos respondentes por cargo na empresa.....	81
GRÁFICO 6 - Distribuição dos respondentes por tempo na empresa.....	82
GRÁFICO 7 - Distribuição dos respondentes por remuneração.....	83
GRÁFICO 8 - Distribuição das notas por itens do fator participação .....	87
GRÁFICO 9 - Distribuição das notas por itens do fator desempenho.....	88
GRÁFICO 10 - Distribuição das notas por itens do fator empenho.....	90
GRÁFICO 11 - Distribuição das notas por itens do fator defesa .....	91
GRÁFICO 12 - Distribuição das notas por itens do fator permanência.....	93
GRÁFICO 13 - Distribuição das médias dos fatores por categoria .....	94
GRÁFICO 14 - Média dos pesos afetivo e instrumental por fator.....	95
GRÁFICO 15 – Boxplot do fator Participação em relação ao sexo.....	97
GRÁFICO 16 - Boxplot do fator Defesa por estado civil.....	97
GRÁFICO 17 - Boxplot do fator Defesa por grau de escolaridade .....	98
GRÁFICO 18 - Níveis de comprometimento obtidos para os fatores e na amostra referência .....	100
GRÁFICO 19 - Níveis de importância para a base afetiva.....	102
GRÁFICO 20 - Níveis de importância para a base instrumental .....	103

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1 - Os três componentes mais abordados pela literatura acerca do comprometimento organizacional .....</b>	<b>24</b>
<b>QUADRO 2 - Histórico da utilização da Tecnologia da Informação. ....</b>	<b>54</b>
<b>QUADRO 3 - O ambiente da tecnologia de informação global. ....</b>	<b>55</b>
<b>QUADRO 4 - Fatores, especificações e itens que compõem a EICCO .....</b>	<b>71</b>
<b>QUADRO 5 - Disposição dos itens e bases da EICCO .....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Divisão das questões em fatores.....	84
TABELA 2 – Alpha de Cronbach para os fatores de comprometimento .....	85
TABELA 3 - Classificação dos escores .....	93
TABELA 4 - P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos .....	96
TABELA 5 - Tabela de Normas da EICCO.....	99
TABELA 6 - Porcentagem da classificação dos níveis de comprometimento de acordo com a EICCO.....	100
TABELA 7 - Tabela de Normas para interpretação do grau de importância da base afetiva .....	101
TABELA 8 - Porcentagem da classificação dos níveis de importância da base afetiva <i>EICCO</i> .....	101
TABELA 9 - Tabela de Normas para interpretação do grau de importância da base instrumental .....	102
TABELA 10: Porcentagem da classificação dos níveis de importância da base instrumental <i>EICCO</i> .....	103

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 Comprometimento organizacional</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1.1 Os diferentes enfoques do comprometimento</b> .....	<b>23</b>
2.1.1.1 Enfoque afetivo .....	24
2.1.1.2 Enfoque normativo .....	25
2.1.1.3 Enfoque instrumental.....	27
<b>2.2 Antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento organizacional</b> .....	<b>29</b>
2.2.1 Antecedentes do comprometimento .....	29
2.2.2 Conseqüentes do comprometimento .....	32
2.2.3 Correlatos do comprometimento .....	35
<b>2.3 Pesquisas sobre comprometimento organizacional no Brasil</b> .....	<b>35</b>
<b>2.4 A nova medida de comprometimento articulando a natureza e a intensidade do vínculo entre o trabalhador e a organização</b> .....	<b>41</b>
2.4.1 Atitudes e comportamentos sob a perspectiva do comprometimento .....	42
2.4.2 Fundamentação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional ( <i>EICCO</i> ) .....	48
<b>2.5 Informática</b> .....	<b>52</b>
2.5.1 Informática e um breve histórico do seu uso .....	52
2.5.2 Informática no Brasil .....	56
2.5.3 Perfil do profissional de informática .....	61
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>67</b>
3.1 Classificação e tipologia da pesquisa .....	67
3.2 Modelo de pesquisa .....	69
3.3 Unidade de análise .....	73
3.4 Unidade de observação .....	74
3.5 Instrumento de coleta de dados .....	75
3.6 Tratamento dos dados .....	75
3.7 Limitações da pesquisa .....	77
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>78</b>

<b>4.1 Perfil dos respondentes.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2 Fatores do comprometimento .....</b>	<b>83</b>
<b>4.2.1. Participação .....</b>	<b>86</b>
<b>4.2.2. Desempenho .....</b>	<b>87</b>
<b>4.2.3. Empenho .....</b>	<b>89</b>
<b>4.2.4. Defesa.....</b>	<b>90</b>
<b>4.2.5. Permanência .....</b>	<b>91</b>
<b>4.3 Avaliação geral das dimensões do comprometimento.....</b>	<b>93</b>
<b>4.4 Peso dos elementos afetivo e instrumental.....</b>	<b>94</b>
<b>4.5 Comparação dos grupos .....</b>	<b>96</b>
<b>4.6 Escala Percentílica da EICCO .....</b>	<b>99</b>
<b>4.7 Síntese geral da análise dos resultados.....</b>	<b>103</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE A – Carta de apresentação .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B – Carta de apresentação do questionário .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO A – Questionário de Pesquisa .....</b>	<b>123</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as mudanças ocorridas nos planos econômicos e tecnológicos criaram a necessidade de se repensar os pressupostos administrativos. As conseqüências desse novo quadro geraram novas perspectivas de se definir mercado, os métodos produtivos e o espaço organizacional como um todo. Nesse contexto, as organizações necessitam lançar mão de seus pontos fortes, transformando a competitividade, a tecnologia, a flexibilidade e a modernização em questões diretamente relacionadas à sobrevivência.

Para que as mudanças processadas obtenham resultados positivos é imperativo alinhá-las dentro de um processo participativo no contexto organizacional, sendo o diferencial humano um fator de singular importância em todas as áreas da empresa, que obterá por meio dessa participação, capacidade e competitividade para garantir o seu espaço no mercado. Surge a preocupação em compreender a relação do indivíduo com a organização.

Em conseqüência dos fatores acima as transformações sociais, culturais e tecnológicas em curso têm alterado profundamente as relações de trabalho, impondo a necessidade de novos formatos organizacionais e gerando novas expectativas, demandas e atitudes dos indivíduos, grupos sociais e sociedade como um todo.

Tais alterações promovem ambientes altamente instáveis, levando as organizações a um contínuo ajuste com corte de gastos para se tornarem competitivas. Surge então, a dúvida sobre a própria continuidade do emprego, haja vista a precarização das relações de trabalho, subemprego e estímulo para que cada trabalhador construa sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora (GARCIA, 2001).

As alterações no mundo do trabalho fortalecem as abordagens e pesquisas sobre o comprometimento que, até a década de 80 eram centradas no vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização, caracterizado como comprometimento

organizacional, ligação do indivíduo com a organização, com base na distinção da natureza psicológica de três vínculos/componentes: o desejo/afetivo, a necessidade/instrumental e a obrigação moral/normativo (CANÇADO *et al.*, 2007).

De acordo com Meyer e Allen (1997), as organizações estão se tornando mais enxutas e as pessoas que se mantêm nas mesmas tornam-se mais importantes. Numa outra perspectiva, Bastos (1998) argumenta que é exatamente nesse momento, em que as organizações estão fortemente expostas às pressões por qualidade e competitividade, que elas mais necessitam de uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores, mesmo que seja terceirizada.

Portanto, as mudanças que assolam as organizações, independentemente de seu segmento, geram alterações fundamentais no comportamento humano. O grande paradigma não está mais na flexibilidade e eficiência, mas na mudança de atitude e de cultura organizacional, pois é preciso renovar valores para ganhar vantagem competitiva. Funcionários comprometidos com a organização a tornam mais competitiva (DESSLER, 1996).

Os estudos sobre comprometimento organizacional têm buscado conhecer a origem, as conseqüências e os níveis ótimos de comprometimento, tanto para o alcance dos objetivos organizacionais, quanto para a preservação de um nível aceitável de qualidade de vida do trabalhador. Em linhas gerais, o comprometimento organizacional pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, sua energia e lealdade. É um sentimento de pertencer a um grupo, com o propósito de identificação com seus objetivos e valores (MONDAY *et al.*, 1982)

A área do comprometimento organizacional, que estuda os vínculos mantidos entre os trabalhadores e a organização, tem sido muito explorada nas pesquisas, constituindo-se em um objeto de investigação dentro do assunto comportamento organizacional. De acordo com Moraes (1997), diferentes correntes teóricas e escolas do pensamento administrativo procuram compreender estes vínculos, com intensidades, denominações e motivos variados.

Em um contexto competitivo e globalizado, caracterizado por mudanças turbulentas, novas tecnologias e mercado mais exigente, as organizações têm procurado diferentes estratégias para o desenvolvimento de seus negócios. Este cenário mostra que o futuro tende a privilegiar aos gestores mais bem sucedidos, que precisarão de pessoas comprometidas na busca de resultados. O comprometimento organizacional representa um importante caminho para o desenvolvimento auto-sustentado das organizações, no qual, segundo Moraes *et al.* (1995), há o esforço deliberado para se alcançar produtividade e eficiência, como também satisfação, desejos e necessidades individuais dos funcionários. Funcionários comprometidos ajudarão as organizações a competir com mais eficácia, tanto em períodos normais como em condições adversas, já que eles darão o melhor de si para a organização.

Diante do exposto, o construto *comprometimento organizacional* tem sido estudado, dentre outros fatores, como uma importante ferramenta na busca da realização dos objetivos organizacionais, contribuindo para um melhor entendimento do comportamento humano no trabalho, provocando nos gestores, uma reflexão sobre o gerenciamento das pessoas, de forma a torná-las mais envolvidas.

A valorização do tema *comprometimento organizacional*, se comparado aos estudos clássicos da motivação humana no trabalho, deve-se, entre outros fatores, à maior estabilidade que imprimiu aos estudos do comportamento e das atitudes do trabalhador (MORAES, 1997).

Considerando que o comprometimento pode ter conseqüências em diversas atitudes e comportamentos relevantes, este trabalho apresenta uma nova medida, que avalia atitudes e comportamentos. Difere das medidas clássicas, pois se baseia em intenções comportamentais, indicando a intensidade do comprometimento do indivíduo com a organização, de acordo com a escolha entre duas alternativas postas hipoteticamente ao sujeito que representam os pólos de comprometimento e não comprometimento. Também justifica as decisões tomadas em relação às bases que sustentam o vínculo mais ou menos forte com a organização.

Esta nova medida foi construída e validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007), a partir da Escala de Intenções Comportamentais de

Comprometimento Organizacional (*EICCO*). De acordo com Menezes (2006), este instrumento possibilita um melhor conhecimento do modo como o trabalhador constrói suas crenças, com base em sua realidade de trabalho, e também do modo como dirige seu comportamento, em termos de intenções comportamentais, desenvolvidas a partir dessas crenças.

A empresa objeto desta pesquisa é do ramo de informática, situada na cidade de Belo Horizonte.

Com base no exposto, coloca-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual é a intensidade do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa do ramo de informática, localizada na cidade de Belo Horizonte, com base na Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (*EICCO*)?**

O objetivo principal deste trabalho foi medir a intensidade do comprometimento dos funcionários de uma empresa do ramo de informática, situada em Belo Horizonte, com base na Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (*EICCO*).

Constituíram-se como objetivos secundários:

- a) Identificar quais os tipos comprometimento existentes na empresa pesquisada;
- b) Verificar a intensidade do comprometimento na empresa estudada, conforme fatores constantes na Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (*EICCO*);
- c) Demonstrar o peso das bases de comprometimento afetivo e instrumental;
- d) Analisar a correlação do comprometimento existente na empresa em relação ao perfil dos respondentes.

Como fatores que justificaram a escolha do tema *comprometimento* para a realização do trabalho, destacam-se:

- a) a relevância em dar continuidade às pesquisas sobre o construto, por intermédio da Faculdade Novos Horizontes, contribuindo para a constituição e fortalecimento do corpo teórico do assunto;
- b) a ampliação da validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) e, conseqüentemente, a ampliação dos estudos de comprometimento;
- c) a dinâmica do comprometimento nas organizações e, especialmente numa organização do ramo de informática, fazendo-se pertinente e necessário diante do cenário do final do século passado, com o aprofundamento dos processos de globalização, desregulamentação econômica e um mercado mais dinâmico e competitivo, utilizando a informática como meio de capacitação, diferenciação e como ferramenta que agiliza o processo de tomada de decisão.

Já a escolha da empresa se deu pelo interesse em fazer uma pesquisa em uma empresa do ramo de informática, na qual o comprometimento é um dos valores da empresa, explícito nas pesquisas realizadas em 2005 e 2006 como uma das “150 melhores Empresas para Você Trabalhar” no Guia Exame-Você S/A.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam as considerações gerais do trabalho, o problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa. No segundo capítulo, aborda-se a fundamentação teórica sobre comprometimento organizacional, apresentando os diversos enfoques, antecedentes, conseqüentes e correlatos; algumas pesquisas mais recentes realizadas no Brasil; a nova medida de comprometimento, que é o marco teórico deste trabalho; e, por fim, a informática, ramo de atuação da empresa pesquisada. No terceiro capítulo, desenvolve-se a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo fazem-se o relato da pesquisa e a análise dos resultados obtidos e, no quinto capítulo, apresentam-se as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que dá sustentação a este trabalho está dividida em cinco partes. Na primeira, são levantados vários enfoques/modelos e conceitos do comprometimento organizacional, abrangendo os enfoques unidimensionais e multidimensionais. Na segunda, os antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento. Na terceira, pesquisas mais recentes sobre o tema realizadas no Brasil. Na quarta, uma nova medida de comprometimento, que é o marco teórico deste trabalho; e na quinta, informática abordando um breve histórico do seu uso e o perfil do profissional.

### 2.1 Comprometimento organizacional

Com o surgimento e evolução do modelo capitalista de produção, as relações do homem com os meios de produção passaram de uma forma de dominação para uma forma de subordinação, onde o indivíduo vende a sua força de trabalho para ter acesso aos meios de produção. Como conseqüência, o trabalho deixou de ser um fenômeno natural, iniciando-se a partir daí, de forma mais acentuada, os problemas de congruência entre os objetivos da organização e as expectativas dos indivíduos (GARCIA, 2001).

De acordo com Tragtenberg (1980), com o advento da Administração Científica, a idéia do *homo economicus* e da *taylorização*, as organizações passaram a conceber o indivíduo como uma peça do *quebra-cabeça* industrial, onde não é reconhecida a sua autonomia e tampouco a sua iniciativa no âmbito da produção. O homem é percebido como um ser com uma propensão natural para a inércia e pressionado a trabalhar.

Dentro dessa abordagem, o indivíduo deve possuir as habilidades requeridas para o desempenho de suas funções específicas na organização e despir-se de seus valores pessoais e sociais. Percebe-se uma clara tentativa de controle por parte da organização, onde a questão do comprometimento nem mesmo é discutida, sendo

vista como automática e implícita. O acordo psicológico indivíduo–organização se baseia na premissa do esforço em troca da remuneração (BASTOS 1993).

Através da abordagem humanística, explicitada por um dos seus maiores expoentes, *Elton Mayo*, a idéia do *homo economicus* perde intensidade e, em seu lugar surge a preocupação de ajustar o indivíduo ao trabalho. Enquanto *Taylor* sugere que a organização eficiente por si só leva a uma melhor produção, *Mayo* a considera incapaz, se as necessidades psicológicas dos trabalhadores não forem identificadas e satisfeitas (TRAGTENBERG, 1980). Apesar de dar ênfase à satisfação no trabalho, a questão do comprometimento ainda não é mencionada.

De acordo com Bastos (1993), percebe-se a importância do envolvimento e do comprometimento da força de trabalho, cabendo às empresas atrair e manter profissionais competentes e criativos, assegurando os seus objetivos organizacionais através de uma maior produtividade. Em resposta à evolução na teoria da administração, surge nos anos oitenta a questão dos recursos humanos como um ponto central a ser observado pelas organizações (FERNANDES E BOOG, 1984). As inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento (BASTOS, 1993)

Os trabalhadores, além do conhecimento, hoje são requisitados a desenvolver novas habilidades que permitam adaptação e inovação contínuas no contexto de trabalho. É importante observar também, que os indivíduos manifestam certas reações em seu trabalho, influenciados pela perspectiva criada ao lidar com mudanças, quer de natureza tecnológica, estrutural ou administrativa, por implicar alguma alteração de seus hábitos, atividades ou ações. O momento atual traz pressões conflitantes sobre as pessoas, quando as organizações passam a depender de forma mais nítida de seu envolvimento e comprometimento para o êxito dos seus objetivos e, ao mesmo tempo, requer delas flexibilidade e capacidade de mutação (BASTOS, 1993).

Nesse sentido, Bastos (1994) evidencia um contexto em que decresce o grau de lealdade às organizações, pois as pessoas mudam de emprego e de ocupações

com mais frequência. Isso porque, os empregos se tornam mais instáveis, como consequência das medidas de ajuste ao contexto de instabilidade. Ao mesmo tempo, surgem novos valores culturais, reposicionando a importância do trabalho na vida dos indivíduos, que buscam condições para equilibrar trabalho, lazer e família.

Assim, o estudo de comprometimento ganha especial atenção na atualidade, quando as organizações passam por profundas reestruturações dos processos de trabalho, demandam novas capacidades e habilidades de seu pessoal. É importante perceber e evidenciar como se processa a participação dos membros, ou seja, como eles se vêem na organização onde se inserem, como e por que se comprometem.

Os estudos sobre comprometimento organizacional, de acordo com Moraes *et al.* (1995), tomaram corpo a partir da década de 1970, com foco na compreensão da relação indivíduo–organização e das atitudes que a permeiam, configurando-se numa grande motivação para o aprofundamento sobre o tema.

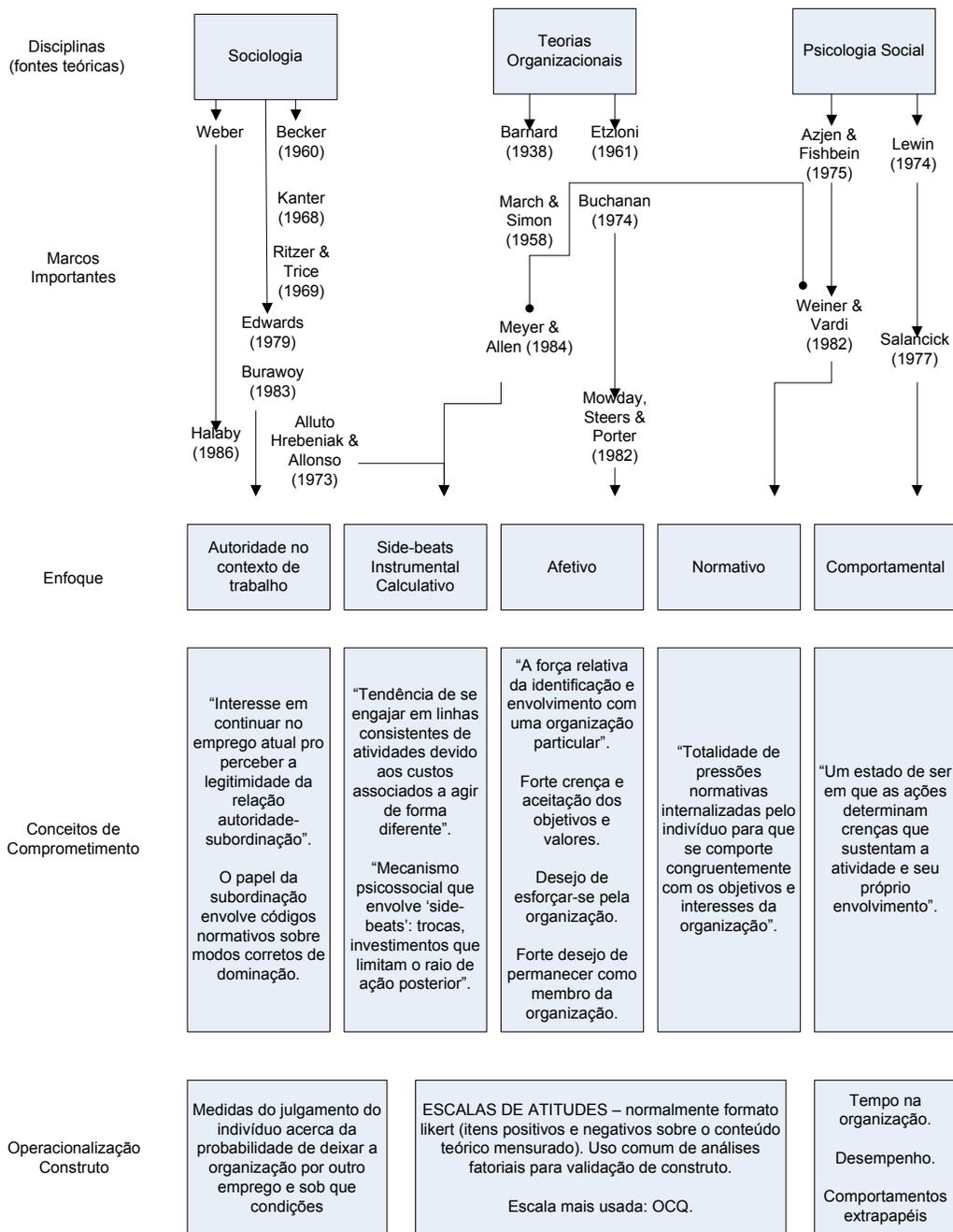
Esses estudos assumem uma trajetória tipicamente multidisciplinar, resultante de diversos tipos de abordagens e modelos conceituais. Destacam-se, basicamente, três conceitos do termo *comprometimento*:

[...] o primeiro que se relaciona com o conceito de compromisso; o segundo, que indica o grau de atenção e/ou esforço canalizado por uma pessoa para a realização de algo, resultante em um estado de lealdade a alguma coisa e o terceiro, que é usado quando se transmite a idéia de um conjunto de condições que produzem consequências indesejadas. (MORAES, 1997, p.42)

As várias vertentes que abordam o construto *comprometimento organizacional* compartilham a premissa de que o vínculo trabalhador–organização existe e é inevitável. Nelas destacam-se enfoques unidimensionais, que abrangem apenas um componente do comprometimento, e enfoques multidimensionais, que abrangem mais de um componente no comprometimento.

Bastos (1993) apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional (FIGURA 1).

**FIGURA 1 – Síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas na investigação do comprometimento organizacional.**



Fonte: Bastos (1993).

Segundo Bastos (1994), o estudo é bem diversificado, sendo cinco as principais abordagens do comprometimento organizacional:

- a) *afetiva/atitude*, que enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização;
- b) *instrumental/side-bets*, em que o comprometimento é um produto das recompensas e custos associados à permanência na organização;
- c) *normativa*, para a qual o comprometimento é tido como um conjunto de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo se comporte congruentemente com os objetivos e metas da organização;
- d) *comportamental*, na qual o comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos; e
- e) *sociológica*, em que o vínculo é conceitualizado em termos da relação de autoridade que governa o controle do empregador e a subordinação do empregado.

Em uma revisão de diversos trabalhos sobre comprometimento, Mowday *et al.* (1982) *apud* Moraes (1997, p. 49-50), levantam dez enfoques diferenciados em pesquisas sobre comprometimento, o que demonstra a dificuldade de definição do tema. São eles:

- a) os compromissos surgem quando uma pessoa, fazendo uma escolha, liga interesses a uma linha consistente de atividades;
- b) a natureza do relacionamento de um membro com o sistema como um todo;
- c) o desejo de atores darem sua energia e lealdade a sistemas sociais;
- d) a noção de atores pertencerem a um grupo, refletindo a posição atual do indivíduo que tem um potencial especial, fornecendo predições relativas a certos aspectos do desempenho e motivação para o trabalho, contribuindo de forma espontânea para os resultados organizacionais;
- e) o processo pelo qual as metas da organização e aquelas do indivíduo se tornam crescentemente integradas ou congruentes;
- f) uma atividade ou uma orientação que liga ou une a identidade da pessoa à organização;
- g) um fenômeno estrutural que ocorre como resultado de transações indivíduo-organização e alterações em metas ou investimentos;
- h) uma ligação partidária e afetiva às metas e aos valores de uma organização;

- i) os comportamentos de compromisso são socialmente aceitos e excedem expectativas formais e/ou normativas; e
- j) um estado em que o indivíduo se torna ligado por suas ações às crenças que sustentam as atividades e seu próprio envolvimento com a organização.

A partir desses enfoques, concluí-se que não existe um consenso desse construto, “o que leva à aceitação de conceituações e mensurações diferenciadas”, conforme afirma Moraes (1997, p. 50).

Para que se possa explicar a conceituação a ser adotada neste trabalho, serão descritos e analisados os três enfoques mais utilizados por diversos pesquisadores, nos últimos anos. São eles: enfoque afetivo, normativo e instrumental, caracterizados a seguir.

### **2.1.1 Os diferentes enfoques do comprometimento**

Bastos (1995, p. 46), ressalta que na linguagem cotidiana, o comprometimento é entendido como o “grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo”. Já na esfera científica o comprometimento passou a ser visto como uma “adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho”.

O construto é, todavia, multidimensional, sendo a tese mais comum a que sugere a tripartição: comprometimento afetivo, normativo e instrumental (MEYER e ALLEN, 1990, 1991), conforme apresentado no Quadro 1.

### QUADRO 1 - Os três componentes mais abordados pela literatura acerca do comprometimento organizacional

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE ...	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Funcionário se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Normativa	Funcionário possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação
Instrumental	Funcionário se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego, 2003

#### 2.1.1.1 Enfoque afetivo

Segundo Bastos (1993), as raízes desse enfoque encontram-se nos trabalhos de Amitai Etzioni que relaciona mecanismos utilizados pelas organizações para obtenção da obediência e concordância a padrões de envolvimento gerados entre os trabalhadores.

O construto aqui apresentado é baseado na proposta de Mowday *et al.* (1982), que enfoca a natureza afetiva da relação de identidade do indivíduo com as metas da organização. Dentre as diversas abordagens apontadas pela literatura, Moraes (1997, p. 45) ressalta que “a conceituação de Mowday *et al.* (1982) aparece na maioria dos estudos realizados no Brasil”. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam além da noção de identificação, os sentimentos de lealdade, o desejo de permanecer e, de se esforçar em prol da organização.

Moraes (1997, p. 45), com base nas três dimensões dos autores citados acima, ressalta que o comprometimento organizacional – enfoque afetivo – pode ser conceituado como:

Uma forte crença nos valores e objetivos da organização e a aceitação deles; um desejo de exercer esforço considerável em favor da organização; e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Moraes (1997, p. 53) ainda complementa dizendo que:

O comprometimento afetivo 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.

Neste enfoque, ocorre a identificação do indivíduo com as metas organizacionais, bem como a introjeção dos valores institucionais, assumidos como se fossem próprios do indivíduo. Parte-se da suposição de que o empregado deseja dar algo de si para a organização e esforçar-se por ela. Bandeira (1999, p. 22) afirma que este enfoque representa um vínculo mais forte com a organização, levando-se em consideração que a “dimensão afetiva é alimentada e sedimentada através dos sentimentos do indivíduo, aceitação de crenças, identificação e assimilação de valores da organização”.

Para Ferreira (2001), o enfoque afetivo aponta como abordagem dominante em pesquisas, tratando da natureza afetiva da identificação do indivíduo com valores e objetivos da organização, podendo se tornar um facilitador na consecução dos mesmos em função da relação ativa entre o indivíduo e a organização e do desejo de se manter como membro desta.

### **2.1.1.2 Enfoque normativo**

De acordo com Bastos (1993), esse enfoque nasce da interseção entre a teoria organizacional de Etzioni (1975) e a Psicologia Social, na qual estão inseridos os trabalhos de Azjen e Fishbein (1977), centrada na estrutura das atitudes e do seu poder preditivo em relação ao comportamento.

Para Bastos (1994), a cultura organizacional pode produzir membros comprometidos, exercendo uma influência estável e de longo prazo. As pressões normativas predispoem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados. Contudo, dependendo do tipo de valores, essas pressões podem ser ou não construtivas para a organização. As pressões internalizadas se manifestam em comportamentos característicos de sacrifício, persistência e a preocupação pessoal, enquanto os valores e normas compartilhados que geram o comprometimento, são associados às crenças instrumentais, às conseqüências de um determinado desempenho.

Bastos (1994, p. 83) afirma que:

Quanto mais forte o comprometimento, maior a predisposição do indivíduo para guiar as suas ações por padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das conseqüências 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.

O comprometimento, no enfoque normativo, pode ser entendido como o vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por meio dos valores, missão e normas compartilhados e pelas pressões normativas internalizadas (BANDEIRA, 1999).

De acordo com Dias (2005), Weiner e Vardi desenvolveram escalas para medir o comprometimento normativo de uma maneira muito simples, com base em três indicadores:

- a) lealdade à organização;
- b) sacrifícios em prol da organização; e
- c) não criticar a organização.

Em síntese, segundo Dias (2005, p. 175), essa vertente teórica, procura articular dois níveis de análises:

[...] nível organizacional, por meio do conceito de cultura, definida como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre seus membros; e o nível individual, por meio da motivação e do comportamento.

### 2.1.1.3 Enfoque instrumental

O enfoque instrumental tem várias denominações, tais como: calculativo, continuação e *side-bets*<sup>1</sup> (DIAS, 2005). A metodologia utilizada para se avaliar este enfoque, originou-se com os trabalhos de Becker (1960), que descreve o comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo de engajar-se em linhas consistentes de atividade.

Segundo Dias (2005), uma linha consistente de atividade pode ser entendida como, por exemplo, a permanência do indivíduo na organização e as *side-bets* seriam os diversos investimentos feitos pelo indivíduo que tornam difícil o abandono da organização.

Interpretando as idéias de Hrebiniak e Alutto (1972), Becker (1992) caracterizam o comprometimento instrumental como sendo um fenômeno estruturado, decorrente das transações indivíduo–organização, bem como das alterações nos benefícios que forem adquiridos e nos investimentos realizados pela pessoa em seu trabalho (*side-bets*). Sob essa análise, o indivíduo escolhe entre diversas alternativas aquela que melhor atenda aos seus interesses.

Para medir o comprometimento instrumental, Ritzer e Trice (1969), Hrebiniak e Alutto (1972) propuseram escalas para a avaliação da probabilidade de o indivíduo deixar a organização em decorrência de incentivos externos, a exemplo de: *status*, compreensão e liberdade. Essas escalas baseavam-se nas variáveis *salário*, *função*, *status*, *responsabilidade e oportunidades*. Entretanto, essas escalas não obtiveram sucesso na medida do comprometimento instrumental.

Meyer e Allen (1991) caracterizaram, então, três tipos de vínculo entre os indivíduos e a organização: os empregados com muito comprometimento afetivo ficam na

---

<sup>1</sup> Do inglês, significa *trocas laterais*.

organização porque desejam; aqueles com comprometimento instrumental ficam porque precisam; e aqueles com comprometimento normativo ficam porque se sentem obrigados. Essa caracterização revela que existe um melhor entendimento da relação empregado *versus* organização, considerando-se a atuação conjunta das três formas de comprometimento.

Este modelo foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e também por Bandeira (1999). Em um estudo posterior, Medeiros e Enders (1999) encontraram uma estrutura fatorial composta por quatro fatores, em que o quarto componente foi denominado de *afiliativo*.

Em continuidade ao estudo sobre a multidimensionalidade do construto, de acordo com Thévenet (1992), Sá e Lemoine (1998), caracterizaram o comprometimento organizacional em duas dimensões:

- a) adesão, envolvendo a internalização dos valores da organização, quando os empregados o consideram como desejável; e
- b) oportunidade, quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem às suas expectativas.

Com uma classificação bem similar à proposta por Kelman (1958), segundo Becker (1992), o comprometimento pode ocorrer de três formas, adotando-se atitudes e comportamentos com distintas finalidades:

- a) para se associar com outras pessoas ou grupos;
- b) porque o conteúdo é coerente com os valores individuais; e
- c) para a obtenção de recompensas ou evitar punições.

Com base nas várias teorias apresentadas aqui e em diversos outros estudos, as pesquisas apontam na direção da multidimensionalidade do construto.

Cavalcante (2005) comenta que as pesquisas de múltiplas dimensões do comprometimento possibilitam esclarecer melhor quais os antecedentes e

conseqüentes ligados a cada uma dessas dimensões, aumentando a compreensão do fenômeno estudado e possibilitando a adoção de estratégias direcionadas para o seu desenvolvimento.

## **2.2 Antecedentes, conseqüentes e correlatos do comprometimento organizacional**

Segundo Bastos (1994), as características pessoais dos indivíduos são abordadas pela literatura como fatores determinantes do comprometimento organizacional. Por outro lado, os fatores conseqüentes (menos explorados do que os antecedentes e correlatos) ao comprometimento são tratados como sendo uma melhor performance no trabalho, baixo absenteísmo e menor rotatividade. Os correlatos são abordados como sendo uma variável que não pertence aos dois grupos anteriores, pois se ligam à motivação pela realização, senso de competência e outras necessidades de ordem mais elevada, tratados em alguns estudos como antecedentes.

A seguir, são apresentadas algumas das principais contribuições teóricas para a descrição desses fatores.

### **2.2.1 Antecedentes do comprometimento**

Várias pesquisas que buscaram identificar os antecedentes do comprometimento apresentaram falta de consistência em função das diferentes variáveis incluídas na análise do construto, conforme afirma Gama (1993).

Apesar das inconsistências, Bastos (1994) aponta pesquisa realizada por Mowday *et al.* (1982), na qual são agrupados em quatro categorias os principais antecedentes do comprometimento organizacional:

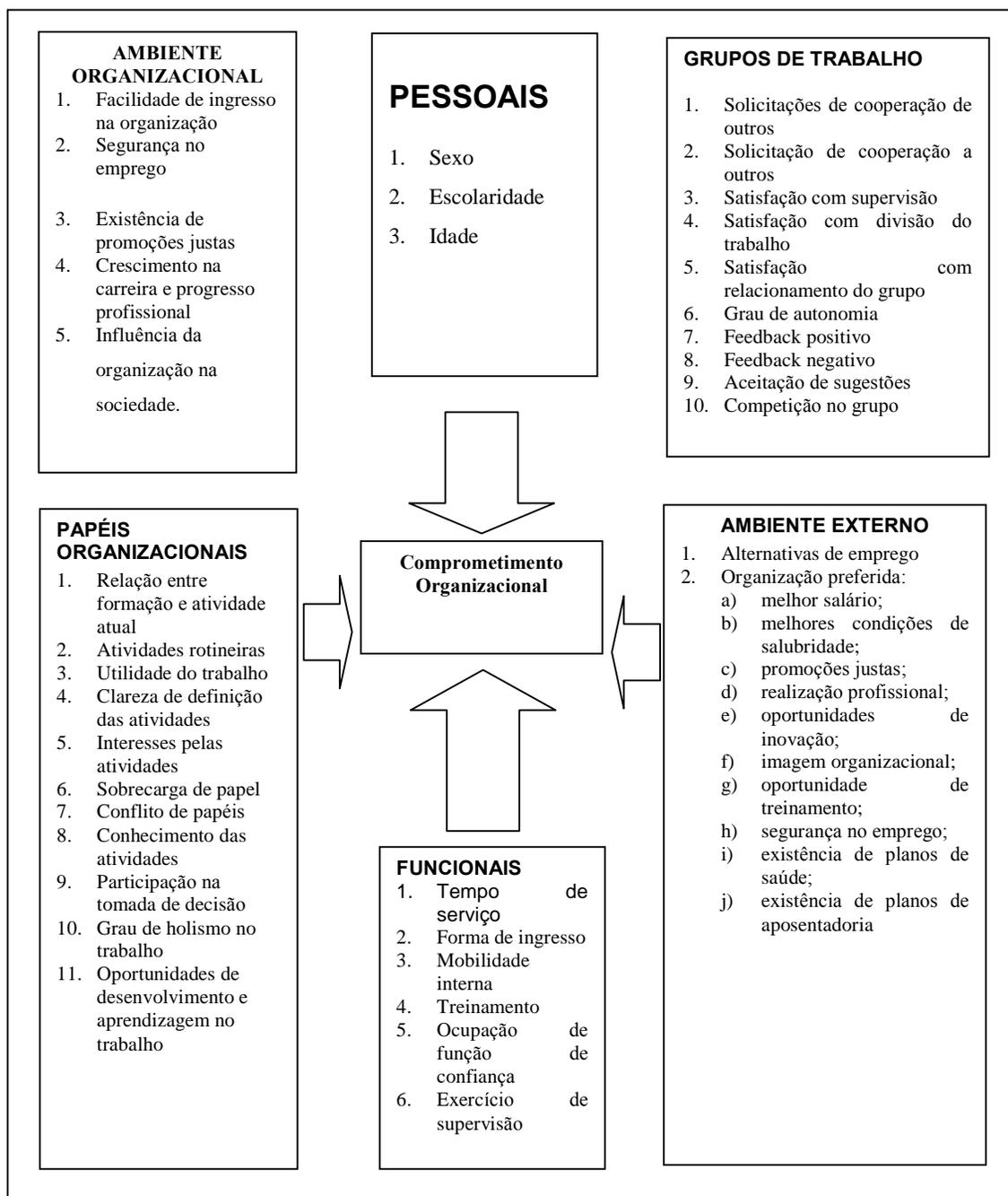
- a) características pessoais: as correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas. Um maior comprometimento associa-se a mais idade, mais tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Embora todas essas variáveis

sejam tomadas como antecedentes do comprometimento instrumental, que implicam trocas entre o indivíduo e a organização e aumentam os custos associados à saída, foram encontradas altas correlações positivas quando o comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva;

- b) características do trabalho: os trabalhos, principalmente aqueles tidos como desafiantes e que ofereçam um conteúdo mais interessante e complexo, se correlacionam com graus mais elevados de comprometimento, atuando como força mantenedora do vínculo do empregado para com a empresa. Pesquisas realizadas por Steers (1977) apontam que os empregados respondem positivamente quando recebem desafios em seu trabalho. Quanto mais vínculos sociais o empregado desenvolver com a organização maior será a ligação estabelecida entre ambos;
- c) experiências no trabalho: o treinamento em uma ocupação e o ingresso em um grupo funcional influenciam os indivíduos na avaliação do seu trabalho e da organização. O treinamento e um conjunto de experiências socializadoras desenvolvem, no indivíduo, uma identificação psicológica com a imagem de sua ocupação, com as normas, valores e padrões de comportamento que unificam um determinado grupo ocupacional;
- d) Características do papel (ou tarefa): os aspectos relacionados ao papel do trabalho com potencial de influenciar o comprometimento são: campo de trabalho ou desafio; conflito de papéis e ambigüidade de papéis. Quanto maior é o campo de trabalho maior é a experiência de desafios vivida pelo indivíduo, aumentando o comprometimento.

Gama (1993), com o objetivo de explicar o comprometimento organizacional por meio de variáveis preditoras, apresentou um modelo de pesquisa, demonstrado na Figura 2, que apresenta uma síntese das variáveis antecedentes que podem estar relacionadas ao comprometimento organizacional (variável dependente) e as preditoras (variáveis independentes). Relaciona um total de 46 variáveis, caracterizadas em seis grandes grupos: características pessoais, funcionais, papéis organizacionais, grupos de trabalho, ambiente organizacional e ambiente externo.

**FIGURA 2 – Variáveis antecedentes relacionadas ao comprometimento organizacional.**



A diversidade de variáveis e das formas de mensurá-las impedem que se tenha uma clareza de como interagem os múltiplos antecedentes, na determinação de níveis de comprometimento organizacional (BASTOS, 1994). Das pesquisas realizadas, o autor sugere três variáveis para analisar os antecedentes: a primeira é o efeito do estágio da carreira; a segunda é a diferença de preditores entre os níveis hierárquicos dos trabalhadores, cujos dados foram confirmados no Brasil pelo estudo realizado por Borges-Andrade *et al.* (1989) e; a terceira, e mais importante variável, é o tipo de ocupação.

Gama (1993) afirma, após analisar os resultados da sua pesquisa, que o comprometimento organizacional aumenta na medida em que se oferece mais oportunidades de crescimento profissional, segurança no emprego (variável organizacional) e a satisfação com a supervisão recebida (grupos de trabalho).

Segundo Moraes (1997, p. 56):

o elemento comum entre os diversos antecedentes é o processo de trocas, por meio do qual benefícios percebidos são avaliados e, como consequência, desenvolvem o comprometimento.

Para o autor, a variável satisfação com o trabalho é um importante fator para prever o comprometimento organizacional.

### **2.2.2 Conseqüentes do comprometimento**

De acordo com Bastos (1993), esta linha de pesquisa procura relacionar as formas e os níveis de comprometimento com a performance no trabalho e com decisões relativas à permanência ou abandono do emprego. Os trabalhos de pesquisa nessa área, geralmente, confirmam a hipótese de que o comprometimento conduz a uma menor rotatividade e absenteísmo e a uma melhoria do desempenho dos trabalhadores.

Para Bastos (1993), cada estilo de comprometimento organizacional relaciona-se de forma diferente com a rotatividade. O empregado, com forte comprometimento

afetivo, por estar emocionalmente ligado à empresa, opta por faltar ao trabalho com menos frequência e sente-se mais motivado para executar melhor as suas tarefas. Contudo, o empregado comprometido instrumentalmente, permanece na organização porque considera oneroso o seu desligamento. Desta forma, não se pode esperar que ele deseje contribuir para o desenvolvimento da empresa e, ao contrário, essa situação é capaz de criar sentimentos de ressentimento e frustração que o leve a uma baixa produtividade e um aumento do absenteísmo. Existe então uma correlação negativa entre comprometimento instrumental e indicadores de desempenho e comparecimento ao trabalho (MEDEIROS, 1997).

Segundo Bastos (1993) e Medeiros (1997), os sentimentos de obrigação e dever subjacentes ao comprometimento normativo, embora menos duráveis, motivam os empregados a terem uma atitude positiva quanto ao desempenho e absenteísmo.

Em relação ao desempenho, os resultados de diversas pesquisas mostram fracas correlações com o comprometimento, sempre que é avaliado a partir do próprio produto do trabalho, pois esse produto é consequência de um complexo de fatores situacionais e individuais, segundo Moraes (1997).

Detalhando um pouco mais sobre os conseqüentes do comprometimento organizacional, destacam-se a seguir as características encontradas em algumas pesquisas, citadas por Meyer e Allen (1997):

- a) turnover: Existem correlações negativas consistentes entre a intenção de deixar a organização e o comprometimento organizacional para as três bases (afetiva, instrumental e normativa), embora a correlação afetiva seja mais forte;
- b) absenteísmo/assiduidade: assiduidade está relacionada positivamente com o comprometimento afetivo. É importante ressaltar que ele inibe o absenteísmo voluntário, mas não inibe as faltas involuntárias provenientes de problemas com a família ou problemas de saúde. Isso ficou evidenciado nas pesquisas, que também não identificaram correlação significativa com o comprometimento instrumental;

- c) performance: na maioria dos estudos, os indicadores de performance apresentaram correlação positiva com o comprometimento afetivo. Entretanto, na maioria desses estudos foi utilizada a dimensão individual como base. Os autores ressaltam que é possível que esta abordagem não capture certas expressões do comprometimento no comportamento dos indivíduos, as quais, conjuntamente, podem alavancar a performance da organização significativamente, principalmente naquelas atividades que proporcionam ganhos de sinergia. Os trabalhos indicam haver pouca correlação entre a performance e as bases de comprometimento afetiva e instrumental;
- d) comportamento cidadão: refere-se a um comportamento que vai além da função exercida, como oferecer ajuda a um colega, fazer atividades voluntárias ligadas ao trabalho ou apresentar sugestões. As pesquisas confirmaram alta correlação entre o comportamento cidadão e o comprometimento afetivo. Os autores observam que o comprometimento normativo também está relacionado positivamente com o comportamento cidadão, porém não de forma tão intensa como o comprometimento afetivo. Já o comprometimento instrumental não apresentou nenhuma relação.
- e) outros comportamentos no trabalho: neste aspecto, o comprometimento afetivo foi correlacionado positivamente no que se refere às sugestões de melhorias e à aceitação das coisas como elas são. Entretanto, foi negativamente correlacionado com a tendência da passividade ou da abstenção diante de um problema;
- f) bem-estar: as pesquisas não indicam que o comprometimento afetivo poderia trazer conseqüências negativas para a vida pessoal e para as atividades extra-trabalho, apesar de não haver evidências consistentes de que os comprometimentos afetivos ou normativos contribuam para o bem-estar. Os autores sugerem que seja examinada em outras pesquisas, de forma criteriosa, a ligação do comprometimento instrumental com o bem-estar dos indivíduos.

De forma geral, as pesquisas sobre comprometimento indicam que há mais pontos positivos do que pontos negativos entre suas conseqüências. Sendo assim, o

comprometimento pode conduzir os indivíduos a comportamentos desejáveis, sendo isso bom tanto para a organização como para os trabalhadores.

### **2.2.3 Correlatos do comprometimento**

Segundo Bastos (1994), incluem nessa categoria as variáveis que não podem ser tomadas como antecedentes, nem como conseqüentes do comprometimento, concluindo que as altas correlações entre comprometimento, satisfação e motivação podem ser atribuídas a três fatores:

- a) as variáveis são mensuradas no mesmo instrumento, podendo ocasionar um viés nos resultados;
- b) existem itens semelhantes, integrando as escalas; e
- c) observa-se o risco de se ter respostas afetivas generalizadas com relação ao contexto do trabalho.

Concordando com Bastos, Moraes (1997, p. 58) aponta que os resultados destes estudos de correlatos do comprometimento:

[...] em geral, estão distantes de serem conclusivos e apontam a necessidade de outras pesquisas que busquem reduzir a desordem conceitual e desenvolver construtos teórico e empiricamente mais consistentes.

Pode-se concluir que, se por um lado, não existe uma concordância quanto ao verdadeiro impacto das variáveis no comprometimento, por outro, vários autores apresentam pesquisas que apontam para um cenário onde o centro das preocupações é o lado humano da empresa.

## **2.3 Pesquisas sobre comprometimento organizacional no Brasil**

Os estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil tomaram corpo a partir da década de 1990, com o trabalho realizado por Bastos (1993), no qual é apresentada uma síntese das principais abordagens conceituais e suas fontes teóricas. Bastos (1993) mostra, também, que o estudo do comprometimento é

bastante diversificado, considerando vários objetos que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo de organização, sindicato, valores, trabalho e profissão/carreira, todos partilhando de problemas comuns, mas se constituindo em linha de investigação própria.

A seguir, estão apresentadas, a partir do ano de 2000 no Brasil, algumas pesquisas mais recentes sobre comprometimento organizacional:

- a) Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Sá (2000), em sua dissertação de mestrado da UFMG, investigou o comprometimento organizacional e a qualidade de vida no trabalho em um departamento da CEMIG. Utilizou os modelos de Hackman e Oldham (1975) e o de Mowday *et al.* (1982), adaptado por Moraes *et al.* (1995). Utilizou o estudo de caso pela aplicação de questionários e entrevistas. Constatou que o comprometimento comportamental apresentou-se significativamente superior ao comprometimento afetivo. Com relação à análise para verificar se a qualidade de vida interfere no comprometimento organizacional, observou-se que apenas algumas variáveis apresentam correlação e, mesmo assim, não mostraram um nível elevado.
- b) Comprometimento organizacional na administração pública municipal.** Rangel (2001), em sua dissertação de mestrado da UFMG, estudou o comportamento dos agentes públicos em cargos comissionados da Prefeitura Municipal de Vitória, a fim de identificar o tipo e o grau de comprometimento de cada um. Identificou, também, se o vínculo empregatício desses comissionados influencia o comprometimento organizacional. A amostra consistiu em 237 comissionados, e a pesquisa baseou-se no modelo de Meyer e Allen (1991). Os resultados apontam que os efetivos apresentam maior grau de comprometimento nas dimensões instrumental e normativa, enquanto que os não efetivos apresentam maior grau de comprometimento na dimensão afetiva.
- c) Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais.** Bastos e Borges-Andrade (2002) identificaram oito padrões de comprometimento em uma amostra de 1.029 trabalhadores de vinte organizações brasileiras e analisaram a distribuição desses padrões

em quatro contextos organizacionais, diferenciando quanto ao nível e ao tipo de inovação organizacional implementada como demanda dos processos de transformação econômica e tecnológica. Os resultados apontaram que a clássica organização burocrática diferencia-se significativamente das demais organizações inovadoras pela maior presença de padrões com baixo comprometimento organizacional.

- d) Comprometimento organizacional e qualidade do ensino.** Fanton (2002), em sua dissertação de mestrado da UNIOESTE, analisou a existência da congruência entre o comprometimento organizacional e a qualidade de ensino dos docentes da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel/PR. No estudo de caso, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa em forma de questionário: a versão adaptada no Brasil do OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*); e a avaliação de desempenho institucional, aplicada aos discentes desde 1999. Os principais resultados identificaram que os docentes com mais de seis anos de trabalho e com menos de dois anos são mais comprometidos com a organização, manifestando maior comprometimento afetivo e com a carreira. Todos os docentes têm uma avaliação média homogênea, o que possibilita a afirmação de que existe congruência entre qualidade de ensino e comprometimento organizacional.
- e) Comprometimento organizacional e suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras.** Medeiros (2003), em sua tese de doutorado da Universidade de São Paulo, examinou as relações entre características organizacionais, dimensões latentes do comprometimento organizacional e desempenho das organizações. O estudo utilizou 60 indicadores do comprometimento organizacional, extraídos dos instrumentos de Meyer, Allen e Smith (1993) e O'Reilly e Chatman (1986) e de indicadores construídos a partir da revisão teórica. O estudo mostrou que um determinado conjunto de características organizacionais influi positivamente nas dimensões latentes do comprometimento afetivo: aquelas que influem positivamente no desempenho.
- f) Cultura e comprometimento organizacional.** Naves e Coleta (2003) realizaram uma pesquisa de campo que analisa a relação dos tipos de cultura organizacional presentes em empresas hoteleiras com a natureza do

vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização. O campo de pesquisa foi um grupo de hotéis convencionais da cidade de Uberlândia/MG. Os resultados indicaram a existência da relação dos tipos de cultura com os tipos de comprometimento. A cultura de função é o principal preditor do comprometimento normativo e instrumental, e a cultura de tarefa é o principal preditor do comprometimento afetivo.

**g) Práticas de recursos humanos e seus impactos no comprometimento organizacional.** Silva (2003), em sua dissertação de mestrado da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo/MG, examinou as práticas utilizadas pela área de Recursos Humanos nas empresas para a obtenção de comprometimento por parte de seus funcionários. Realizou sua pesquisa em uma empresa de operação logística no estado de Minas Gerais e utilizou o modelo desenvolvido por Meyer e Allen (1991), adaptado ao modelo elaborado e validado por Bandeira (1999). Foram aplicados 88 questionários, tendo-se constatado que as práticas de recursos humanos investigadas influenciaram as dimensões afetiva e normativa do comprometimento, cujos índices mais elevados foram observados nas práticas de gestão do conhecimento e remuneração, componentes essenciais para a manutenção do vínculo do empregado com a organização.

**h) Comprometimento organizacional em contexto de fusões e aquisições.** Souza (2003), em sua dissertação de mestrado da UFBA, analisou os impactos das fusões e aquisições no comprometimento organizacional dos empregados em trajetória de organização bancária. Utilizou o modelo tríplice de Meyer e Allen (1991), por meio da aplicação de questionário aos empregados. Os resultados apontam níveis altos tanto do comprometimento instrumental quanto do afetivo e reforçam a importância cada vez maior com comprometimento com a carreira.

**i) Comprometimento com a organização e a carreira.** Abreu (2004), em sua dissertação de mestrado da UFMG, pesquisou os graus de comprometimento dos gerentes e especialistas que ocupam posições importantes em uma grande empresa siderúrgica brasileira. Foram analisadas cinco dimensões do comprometimento no trabalho, sendo duas focadas no comprometimento organizacional e na carreira, e três nos componentes afetivo, normativo e instrumental. Os resultados indicaram um

duplo comprometimento com a organização e com a carreira, revelando um alto grau, prevalecendo para os focos o comprometimento com a organização e para os componentes, a base afetiva.

- j) Retenção de talentos via comprometimento.** Genelhu (2004), em sua dissertação de mestrado da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo/MG, fez um estudo de caráter quantitativo e qualitativo na unidade da PUC Minas localizada na cidade de Arcos sobre os fatores capazes de impactar o vínculo dos professores com a respectiva unidade, por meio do estudo do comprometimento. Para fins deste estudo, o comprometimento organizacional foi considerado como a ligação do indivíduo com a organização, com base na distinção da natureza psicológica de três vínculos – o desejo (afetivo), a necessidade (instrumental), a obrigação moral (normativo) – e o comprometimento com a profissão, entendido como uma atitude ou a relação do indivíduo com a sua vocação ou profissão, relacionado positivamente com a busca de desenvolvimento de competências profissionais e negativamente com a intenção de abandonar a profissão. Foram aplicados 88 questionários, cujos resultados apontaram que o professor mostrou-se mais comprometido com sua profissão.
- l) Gestão de pessoas e comprometimento.** Cavalcante (2005), em sua dissertação de mestrado da UFBA, analisou a relação entre a percepção das políticas de gestão de uma empresa varejista e os níveis e padrões de comprometimento de seus funcionários com o trabalho e com a organização, nas bases afetiva e instrumental. A pesquisa abrangeu 200 funcionários, sendo os dados coletados por meio de questionários. Confirmou-se que quanto mais próxima do modelo *community*<sup>2</sup> for a percepção das políticas de gestão, maior será o nível de comprometimento com a organização na base afetiva. Não existiu correlação entre o comprometimento instrumental e a percepção das políticas de gestão, possivelmente em decorrência do fato de este tipo de comprometimento estar fortemente associado a fatores externos, como o mercado de trabalho.

---

<sup>2</sup> O modelo *community* baseia-se na participação dos atores em relações de interdependência. Envolve expressões de suporte mútuo, cooperação e adaptação coletiva ao ambiente, além de noções de autodesenvolvimento e afiliação. O seu estereótipo é a pessoa comprometida com a organização (CAVALCANTE, 2005, p. 32).

- m) Política de recursos humanos, comprometimento e qualidade de vida no trabalho.** Borges (2005), em sua dissertação de mestrado da UFMG, verificou as relações entre as políticas de recursos humanos e os construtos *comprometimento organizacional* e *qualidade de vida no trabalho* em uma grande empresa mineradora, a partir de um estudo de caso descritivo exploratório. Os resultados sugerem que há grande influência do construto *políticas de RH* nas satisfações contextuais. Porém, não se evidenciou a relação entre as políticas de RH e a natureza da tarefa. Também se observou que há uma relação entre as políticas de RH e o comprometimento.
- n) Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional.** Dias (2005), em sua tese de doutorado da UFMG, examinou as relações entre valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional. A população consistiu de 54 empresas de ferro-gusa do parque industrial de Minas Gerais. Utilizou o método de pesquisa survey e questionários. O estudo abrangeu indicadores de valores organizacionais e questões de comprometimento organizacional do modelo de Meyer e Allen (1997). Os resultados revelaram que existe uma relação significativa, positiva e moderada entre os três construtos.
- o) Comprometimento organizacional e turnover.** Costa (2006), em sua dissertação de mestrado da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo/MG, desenvolveu um estudo de caso abrangendo duas empresas do setor varejista do comércio da cidade de Belo Horizonte utilizando-se do modelo das três dimensões de Meyer e Allen (1991), testado e validado no Brasil. Foram pesquisados os graus e os tipos de comprometimento dos vendedores e gerentes com a organização. Também foi utilizado um instrumento específico, por meio de entrevistas e grupos de foco. Os resultados encontrados indicaram um grau moderado de comprometimento, além das evidências empíricas que sugerem uma ligação entre comprometimento e *turnover*, tendo-se verificado que há entre alguns funcionários a intenção de sair da organização. Essas intenções estão ligadas a fatores como: modelo de gestão, estilo de liderança e práticas de RH.

- p) **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO).** Menezes (2006), em sua dissertação de mestrado da UFBA, desenvolveu, validou e padronizou uma nova escala de comprometimento organizacional a partir da perspectiva comportamental, a EICCO.
- q) **Comprometimento organizacional: uma nova medida baseada em intenções comportamentais.** Moreira (2007), em sua dissertação de mestrado da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo/MG, replicou uma nova medida, a EICCO, validada por Menezes (2006), que avalia atitudes e comportamentos com base em intenções comportamentais. Realizou sua pesquisa em uma distribuidora de derivados do petróleo. Foram aplicados 72 questionários em terminais da Petrobrás Distribuidora localizados em estados distintos, denominados terminal X e terminal Y, tendo constatado que, em ambos os terminais pesquisados existe alta intensidade de comprometimento. Entretanto, os funcionários do terminal X revelaram maior comprometimento nos fatores melhor desempenho e produtividade e defesa da organização. Já os funcionários do terminal Y revelaram maior comprometimento nos fatores participação, empenho extra ou sacrifício adicional e permanência ou saída da organização. Em se tratando das bases afetivas e instrumentais, ambos terminais demonstraram maior comprometimento afetivo do que instrumental, em relação à *amostra referência*.

Constata-se que a tendência, na maioria das pesquisas mais recentes, é tratar o comprometimento como um construto multidimensional do comprometimento, sendo utilizado, principalmente, o modelo incluindo as três dimensões: afetiva, instrumental e normativa.

#### **2.4 A nova medida de comprometimento articulando a natureza e a intensidade do vínculo entre o trabalhador e a organização**

Esta nova medida de comprometimento organizacional constitui a fonte de pesquisa deste trabalho. Foi validada por Menezes (2006), por meio da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), a aplicação da

mesma foi ampliada por meio da replicação e confirmação por Moreira (2007). Difere das escalas até então constituídas, buscando avaliar atitudes e comportamentos.

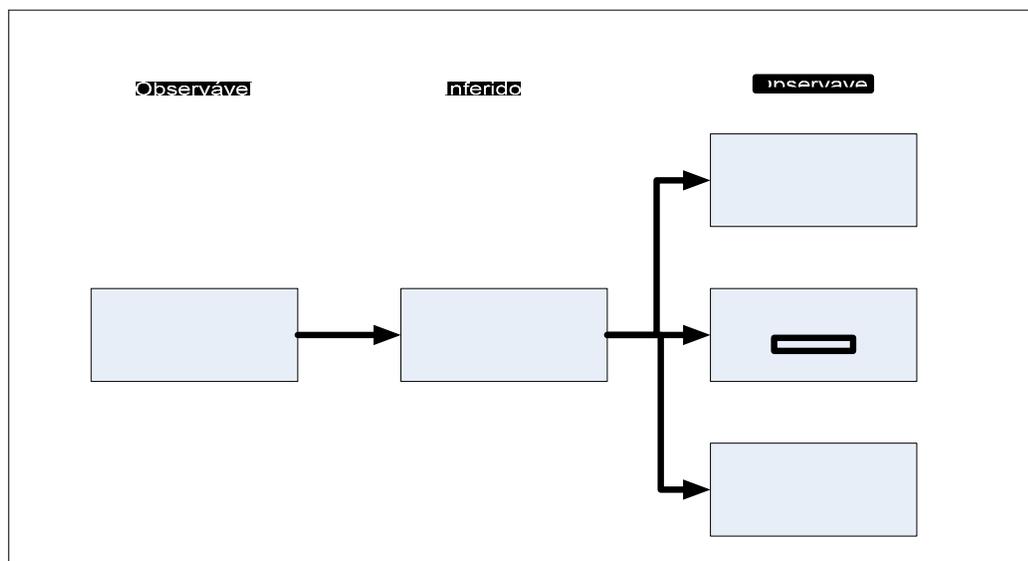
#### **2.4.1 Atitudes e comportamentos sob a perspectiva do comprometimento**

De acordo com Menezes (2006), os primeiros estudos formais sobre o construto *atitude* foram advindos de Charles Darwin em 1872, que a caracterizou como um conceito motor associado à expressão física de uma emoção. A partir de 1930, psicólogos sociais começaram a estudar quais componentes deveriam englobar o conceito de atitude. O ponto de vista predominante de alguns psicólogos sociais, principalmente os cognitivistas sociais, é o de que as atitudes possuem tanto um componente afetivo quanto de crenças e que atitudes e comportamentos devem ser congruentes, isto é, pessoas com atitudes positivas devem se comportar de forma positiva em relação ao objeto da atitude (MENEZES, 2006).

De acordo com Mendonça e Tamayo (2004), as atitudes ajudam a pessoa a entender a realidade e a se posicionar em face dela, orientando suas condutas e justificando suas ações.

Segundo Eagly e Chaiken (1993), a atitude se desenvolve com base em uma resposta avaliativa a respeito de alguma coisa, considerando um estado inferido. Os cientistas sociais dividem as atitudes das pessoas em três classes: cognição, afeto e comportamento (FIGURA 3).

**FIGURA 3 – Atitude como um estado inferido, como respostas avaliativas divididas em três classes: cognitivas, afetivas e comportamentais.**



Fonte: Eagly e Chaiken (1993).

Dentre os precursores dos estudos sobre atitude, destaca-se Allport (1935 e 1954), que se refere à atitude como um estado mental e neural de prontidão que exerce uma influência diretiva sobre as respostas dos indivíduos em relação a todos os objetos e situações com os quais estão relacionadas. A atitude, para o autor, não é um comportamento observável, mas uma disposição que influencia o comportamento. As pesquisas buscam evidências empíricas do modelo tripartite, como o do referido autor, que define as atitudes considerando também as três dimensões já caracterizadas na Figura 3:

- a) abordagem cognitiva, envolvendo as crenças sobre um objeto;
- b) abordagem afetiva, correspondendo aos sentimentos do indivíduo em direção ao objeto; e
- c) abordagem comportamental, envolvendo as tendências de ação em relação ao objeto.

A perspectiva do modelo tripartite consiste em componentes afetivos, comportamentais e cognitivos, de acordo com Menezes (2006). Entretanto, este modelo não tem inspirado muitas pesquisas, devido à falta de concordância sobre o

significado de seus termos. Por exemplo, afeto tem sido descrito de formas variadas, como uma avaliação, como sentimentos subjetivos e como correlatos fisiológicos. Somente alguns estudos investigaram as implicações do modelo para tópicos como mudança de atitude e predição de comportamento, como do de Ajzen e Fishbein (1977). Sendo assim, não ficou demonstrado que o modelo tripartite tenha alto poder preditivo ou explicativo.

Durante as décadas de 1950 e 1960, como esclarece Menezes (2006), a abordagem comportamental de atitude estimulou a realização de muitas pesquisas. Com o surgimento de mais abordagens cognitivistas, estas pesquisas não têm recebido muita atenção, talvez devido à divergência percebida entre as perspectivas cognitiva e comportamental.

Segundo Menezes (2006, p.56), as raízes da abordagem comportamental podem ser encontradas em duas teorias:

- a) teoria da atribuição, de Heider (1958) apud Benkhoff, (1997); e
- b) teoria da autopercepção, de Bem (1972) apud Benkhoff, (1997).

Os autores citados sugerem que os indivíduos podem não assumir atitudes ou não estar conscientes de suas atitudes. De acordo com Benkhoff (1997), para uma visão clara do comprometimento, é melhor considerar o que os empregados fazem do que saber sobre suas opiniões e sentimentos. Porém, sua investigação tinha por objetivo conhecer o comportamento das pessoas no trabalho e identificar em qual grau elas realizam atividades que podem indicar uma postura comprometida.

Dentro dessa visão, Salancik (1977) considera importante focalizar manifestações observáveis de comprometimento ou a busca de elementos que distinguem um “ato comprometido” de um “não comprometido”. Segundo o autor, uma pessoa comprometida não é aquela que somente relata seu desejo de permanecer no emprego, mas que, sobretudo, trabalha proativamente em defesa dos interesses da organização.

Bastos (1994) afirma que para a abordagem comportamental, a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. O comprometimento organizacional seria assim, de acordo com Salancik (1977), observado e medido a partir de comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. Ele emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação significativa, acha que ela tem consequências importantes e se considera responsável por tais consequências (BASTOS, 1994). Dessa forma, a assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho de tarefas seriam alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

Salancik (1977) salienta que os empregados que escolhem livremente se comportar de determinada maneira e que consideram suas decisões difíceis de serem mudadas tornam-se comprometidos com o comportamento escolhido e desenvolvem atitudes consistentes com suas escolhas. Contudo, para um comportamento tornar-se comprometido a decisão ou o comportamento deve ser explícito, ou seja, as ações devem ser postas de modo a ser observadas por outros trabalhadores; a escolha deve ser difícil de ser revogada ou mudada, além de que deve ser pública, de modo que possa ser abertamente conhecida pelos outros e; o indivíduo deverá, da mesma forma, ter liberdade de optar, perante diferentes alternativas e pressões externas, por uma escolha sobre as demais. Essas características, para Salancik (1977), funcionam como preditores para um comportamento comprometido em relação às decisões de um sujeito. Na mesma direção, decisões caracterizadas por um alto comprometimento comportamental deverão também conduzir a um elevado nível de comprometimento atitudinal.

Segundo Bastos *et al.* (2007), foi a partir dos meados de 1980 que surgiram essas duas questões importantes para a compreensão conceitual e teórica das pesquisas sobre comprometimento organizacional: a primeira, menos explorada, refere-se à natureza atitudinal e/ou comportamental do construto; e a segunda envolve as bases ou a natureza do vínculo de comprometimento com a organização, o que consolida uma visão multidimensional e contribui para a construção de diferentes modelos conceituais.

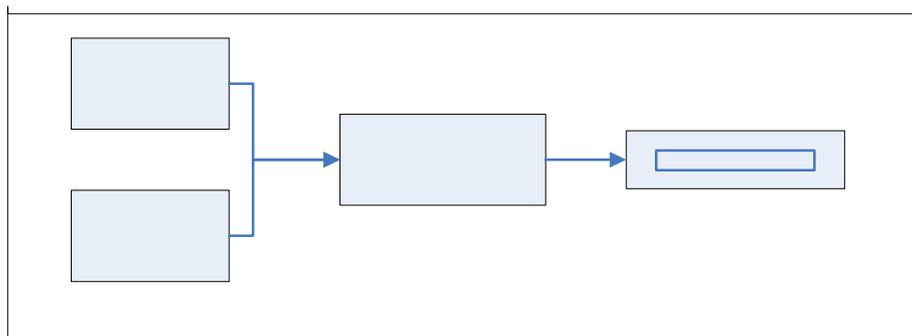
Mesmo com uma distinção clássica entre as medidas atitudinais e comportamentais, existe uma necessidade de integração dessas duas perspectivas, de acordo com Mowday *et al.* (1982), em que a perspectiva atitudinal predomina nas pesquisas, sendo dada pouca atenção à comportamental. Entretanto, existe a demanda para uma integração. Daí, o desafio de se buscar um modelo teórico embasado nas relações entre atitude e comportamento.

Segundo Bastos *et al.* (2007), as dificuldades na associação entre as duas abordagens devem-se a pouca atenção conferida a outras variáveis, sendo uma das mais exploradas as intenções comportamentais. Dentre as várias teorias que consideram a existência das intenções comportamentais como componente predecessor ao comportamento destaca-se a de Ajzen e Fishbein (1977), que engloba:

- a) afeto: referindo-se aos sentimentos do indivíduo em direção a um objeto, em que a pessoa pode apresentar maior nível de desejabilidade ou indesejabilidade diante daquele que está sendo avaliado;
- b) crenças: que diz respeito à informação que a pessoa tem sobre o objeto da atitude;
- c) intenção comportamental – indicando a probabilidade subjetiva de um sujeito desempenhar um comportamento; e
- d) comportamento: que diz respeito ao que a pessoa efetivamente realiza, recorrendo a fatos que são observáveis.

Segundo Menezes (2006), outras pesquisas desencadearam um novo modelo, no qual as intenções comportamentais são também avaliadas por normas subjetivas, e não somente pelas atitudes dirigidas a um objeto. Este modelo foi denominado de TRA (teoria da ação racional), desenvolvido também por Ajzen e Fishbein (1977), conforme apresentado na Figura 4.

**FIGURA 4 – O modelo da teoria da ação racional.**

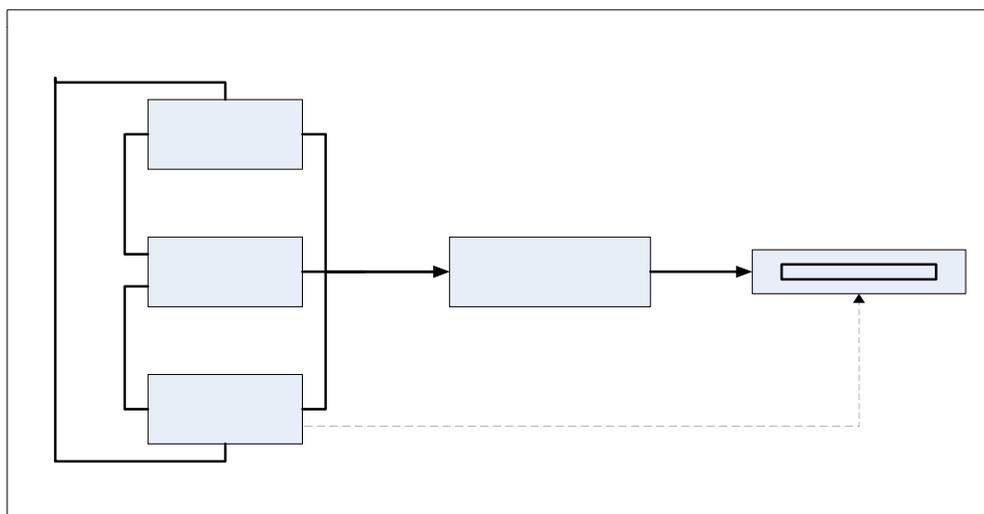


Fonte: Ajzen e Fishbein, (1977).

Neste modelo, as normas subjetivas dizem respeito à percepção do indivíduo em relação às pessoas que ele considera importantes na avaliação do desempenho de seu comportamento.

Porém, segundo Menezes (2006), comportamentos passados poderiam influir diretamente em futuros comportamentos. Nesta perspectiva, Ajzen (1988) incluiu em sua teoria o controle comportamental percebido. Dessa forma, a teoria da ação racional passou a ser chamada de teoria da ação planejada (FIGURA 5). O controle comportamental percebido permite uma passagem direta do controle para o comportamento, considerando que nem todo controle comportamental se sucede à intenção de se comportar.

**FIGURA 5 – O modelo da teoria da ação planejada.**



Fonte: Ajzen (1988).

#### **2.4.2 Fundamentação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)**

Apesar da origem sobre o tema *comprometimento* ter surgido na década de 50, as pesquisas sobre comprometimento com a organização são mais recentes, com crescente desenvolvimento a partir dos anos 80, sendo o objeto de investigação dentro do campo do comportamento organizacional, o comprometimento organizacional que diz respeito a: tipos de vínculos mantidos entre trabalhadores e organização; e antecedentes e conseqüentes justificando as bases de tal compromisso (MENEZES, 2006).

Segundo Menezes (2006), as pesquisas sobre comprometimento com a organização têm como tendência utilizar métodos quantitativos de investigação e análise com predomínio do uso de escalas psicométricas.

As medidas clássicas utilizadas para avaliar o comprometimento organizacional mostram-se pouco apropriadas para o estudo do construto, partindo de uma perspectiva desenvolvimentista, que considere os significados atitudinais e comportamental associados ao termo, sendo dada pouca atenção às formulações teóricas que buscam articulá-los (BASTOS, 1994).

De acordo Menezes (2006), as escalas internacionais de comprometimento já validadas para o contexto nacional, quando assumem perspectivas de análise e investigação congruentes com a abordagem atitudinal, apóiam-se em uma concepção que não controla os processos cognitivos desencadeados pelos estímulos que as integram, ocorrendo o mesmo na abordagem comportamental.

Menezes (2006), justifica que a criação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), se deu em razão da carência de literatura organizacional sobre medidas para a avaliação do fenômeno não somente a partir de percepções, características pessoais e experiências vividas no trabalho (perspectiva atitudinal), ou por meio do processo mediante o qual as pessoas se ligam a uma organização e como lidam com isso (perspectiva comportamental).

Complementado, as pesquisas de Allport (1954) buscaram evidências empíricas da existência de um modelo conjunto não obtendo resultados conclusivos, já que não se sabe ao certo, a diferença entre uma resposta afetiva de uma crença ou de uma tendência no comportamento.

As pesquisas que buscaram desenvolver medidas de avaliação do comprometimento organizacional focaram unicamente nas atitudes (antecedentes das intenções comportamentais) ou nos comportamentos (conseqüentes das intenções comportamentais), sendo que, não havia sido concebido um instrumento competente para avaliar o comprometimento a partir das intenções que levam um indivíduo a uma ação (MENEZES, 2006).

A EICCO está fundamentada nos modelos conceituais de Ajzen e Fishbein (1977) e Ajzen (1988), tendo sido construída, desenvolvida, validada e padronizada considerando o elemento *intenções comportamentais*, como sendo o elo entre as relações de atitudes, crenças e comportamentos (BASTOS *et al.*, 2007). A EICCO, também, se apóia na perspectiva comportamental concebida por Salancik (1977), que considera que as bases do comprometimento advêm de explicações que são construídas pelos sujeitos, de forma a justificar e dar sentido ao seu comportamento (BASTOS *et al.*, 2007).

Bastos *et al.* (2007) esclarecem que o modelo teórico que embasou a construção da escala da EICCO considerou os estudos de Randall *et al.* (1990), Bastos (1995), Costa e Bastos (1995) e Bastos e Vieira (2002). Nestes estudos, foram identificados indicadores comportamentais do construto considerando amostras de trabalhadores brasileiros, por meio de entrevistas abertas. Como resultados das análises fatoriais foram indicados cinco fatores: *presença/permanência, produtividade/qualidade, defesa da organização, participação e doação/empenho extra*.

Uma primeira versão da escala foi previamente proposta e validada, apresentando indicadores com necessidade de aperfeiçoamento (BASTOS *et al.*, 2003). Uma outra versão foi submetida ao processo de validação por Menezes (2006), sendo que, para validação final da escala, que contava com 27 itens, foram investigados 291

trabalhadores de setores, funções e níveis de escolaridade distintos em dez empresas privadas e públicas do estado da Bahia.

Na busca da ampliação da aplicação da nova medida baseada na EICCO validada por Menezes (2006), a mesma foi replicada por Moreira (2007), que investigou 72 trabalhadores de uma grande distribuidora de derivados de petróleo. A partir desse estudo, a presente pesquisa busca aprimorar os estudos sobre comprometimento organizacional, reforçando a validação da EICCO em pesquisas de diferentes unidades de análise, a fim de verificar intenções comportamentais, as quais indiquem a intensidade do comprometimento dos funcionários na empresa investigada.

Dentre outras importantes pesquisas que destacam intenções comportamentais, atitudes e comportamentos, e as bases afetiva e instrumental nos estudos sobre comprometimento, citam-se:

- a) Steers (1977): sugere em seu trabalho o agrupamento do comprometimento organizacional em três grandes categorias: características pessoais; características do trabalho; e experiências no trabalho. Como outro componente, apóia-se na hipótese de que o comprometimento, como conseqüência, conduz aos comportamentos específicos: desejo e intenção de permanecer na organização, baixo turnover, freqüência e desempenho;
- b) O'Reilly e Chatman (1986): estudaram a natureza do comprometimento baseando-se na teoria de mudança de atitude e comportamento de Kelman (1958), quando reconhece os três processos de influência social: *compliance*, *identification* e *internalization*. A *compliance* refere-se ao nível mais baixo da mudança de atitudes e comportamentos, considerando que as atitudes são dirigidas somente para evitar conflito que possa surgir. A *identification* ocorre quando os empregados se comportam com o intuito de manter o bom relacionamento com a organização, considerando que suas metas/objetivos são atraentes. A *internalization* é considerada como o objetivo final de um processo de mudança de atitude bem sucedido, considerando que há grande harmonia entre os valores e as crenças pessoais com as da organização, fazendo com que o indivíduo proceda de

uma mesma maneira em várias situações, independentemente se tem alguém cobrando alguma coisa ou não;

- c) Mathieu e Zajac (1990): apresentam uma ampla visão da pesquisa internacional, organizando um conjunto de variáveis cujo resultado é analisado na vertente afetiva e instrumental;
- d) Bar-Hayim e Berman (1992): analisam a dimensionalidade da medida de comprometimento organizacional, cujos resultados não oferecem suporte para a estrutura de três dimensões: identificação, envolvimento e lealdade. Os resultados foram mais bem interpretados em uma estrutura bidimensional, na qual se distingue o comprometimento passivo (lealdade, desejo de permanecer) do comprometimento ativo (identificação e envolvimento).

Segundo Moreira (2007), a não inclusão da base normativa na EICCO em outras pesquisas são citadas em estudos nacionais, como o de Bastos (1994) e o de Medeiros (1997). Eles demonstram que existe uma larga sobreposição entre a base afetiva e a base normativa, considerando que a identificação com os valores a ponto de sentir-se no dever/obrigação para com a organização, quase sempre se associa fortemente com o gostar da organização. O sentimento de dever/obrigação para com a organização pode também ser resultante do vínculo instrumental, pois, muitas vezes, a pessoa percebe as trocas como satisfatórias, vendo-se na obrigação de retribuir de alguma forma.

Dessa forma, quando a EICCO adota para estudo a natureza do vínculo trabalhador-organização considerando as bases afetiva e instrumental, baseia-se no pressuposto teórico de que as demais bases (afiliativa, normativa e outras) estão localizadas no *continuum* afetivo-instrumental (MENEZES, 2006).

Diante das considerações expostas, segundo o autor, a EICCO é um instrumento que contribui para o aperfeiçoamento das medidas psicológicas que buscam avaliar a natureza do vínculo trabalhador-organização, sendo muito relevante cientificamente, pois traz contribuições para as discussões sobre a diversidade do construto e sobre a adequação teórico-metodológica das escalas de investigações.

## **2.5 Informática**

Decidiu-se pela importância da discussão do tema informática pela sua relação com a unidade de análise desse estudo. O setor sofre constantes pressões e mudanças frente às novas demandas do mercado, influenciando e definindo perfis profissionais, de diferentes níveis hierárquicos e ocupações, traduzidas na capacidade de adaptação, agilidade, competência, conhecimento profundo do negócio, flexibilidade e educação continuada (FERRARINI, 2006).

De alguma forma, esses fatores influenciam a relação dos indivíduos com a organização, tornando importante investigar como os mesmos, profissionais da área de informática, percebem seu contexto calcado nessa realidade e como estabelecem novos comportamentos, o que traz expectativas demandadas e atitudes diferenciadas que afetam sua relação com o trabalho, aqui entendido como comprometimento organizacional.

### **2.5.1 Informática e um breve histórico do seu uso**

O mercado economicamente tem sido permeado pela instabilidade, insegurança e se vê rodeado de situações imprevisíveis exigindo cada vez mais flexibilidade. O mundo se expõe às rupturas constantes e, conforme afirmam Lastres e Ferraz (1999), as mudanças refletem a introdução de novos procedimentos e o afastamento daqueles até então dominantes.

A queda das fronteiras e das barreiras econômicas passou a exigir das organizações uma maior interação com um mercado globalizado, exigindo novas práticas organizacionais que pudessem oferecer diferenciais para fazer frente a esse mercado. Nesse contexto, a utilização da informática nas organizações é hoje um assunto em evidência frente às necessidades dinâmicas existentes em qualquer tipo de comércio, indústria ou prestadora de serviços, sendo necessário explicitar sua abrangência bem como suas subdivisões (MELO, 2003).

De acordo com Duarte e Branco (2001), o setor de informática é caracterizado pela divisão em dados e seu processamento, compreendendo os segmentos de *software*,

*hardware* e prestação de serviços. Segundo o autor, os dados podem ser definidos como observações representáveis da realidade visando ao armazenamento e ao tratamento de forma automatizada. As atividades de processamento de dados envolvem processamento completo, serviços de entrada de dados, escaneamento de documentos, dentre outros<sup>3</sup>. O autor também convencionou os insumos físicos utilizados no intuito de observar, armazenar e tratar as informações como *hardware* e define o *software* como todo e qualquer processamento de dados, além das descrições desses processos.

Já para Chinelato (2004), o termo *hardware* é usado para designar os elementos físicos de um computador, englobando a parte mecânica, magnética, eletromecânica, elétrica e eletrônica do mesmo e seus periféricos, em contraposição o *software* conjunto de programas e procedimentos relativos à operação de um computador. As definições de *hardware*, *software* e serviços são comumente utilizados para classificar as empresas de acordo com o seu foco de atuação principal.

Na questão do uso estratégico da informática, procura-se mostrar os problemas, benefícios, os desafios para a apresentação de informações aos tomadores de decisão e sugestões para adoção de Tecnologia da Informação (inflexão das palavras Telecomunicações e Informática). A Tecnologia da Informação (TI) é também conhecida por Telemática, podendo ser definida como: todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações tanto da forma sistêmica como esporádica, independente da maneira como é aplicada (BATISTA, 2004).

A (TI) é um dos maiores campos de pesquisas e discussões deste final de século. Para se ter uma compreensão adequada de sua influência atual na vida das organizações, sejam públicas ou privadas, é conveniente observar sua trajetória desde seu surgimento, conforme apresentado no Quadro 2. Para Pacheco e Tait (2000), Reinhard (1996) resumem a utilização da TI e correspondentes situações

---

<sup>3</sup> [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br)

nas empresas, enquanto Brito (1996) traça um paralelo entre TI e sua relação com os negócios. Ambas as visões são sintetizadas no Quadro 2.

## QUADRO 2 - Histórico da utilização da Tecnologia da Informação.

Década	Características	
	Reinhard, 1996)	Brito, 1996
1960	Empresas se iniciam no uso de TI. Poucas opções tecnológicas ( <i>software</i> e equipamentos). Processos de construção de aplicativos trabalhosos com pouco suporte de ferramentas. Necessidade de metodologias para atender demanda de forma rápida. Automação de rotinas manuais. Escassez de mão-de-obra técnica. Desenvolvimento com caráter artesanal.	
1970	Aumento do impacto dos sistemas nas empresas. Analistas passam a considerar: conceitos de desenvolvimento organizacional, processo decisório, adoção de inovações, aprendizagem, interface humano-computador, relacionamento entre profissionais de TI e usuário. Estímulo à construção de sistemas de apoio à decisão.	TI como recurso organizacional estratégico. Era do processamento de dados. Recursos de informática como instrumento de apoio aos negócios.
1980	Mudanças no ambiente externo das empresas. Terceirização, sistemas interorganizacionais. Arquitetura de sistemas. Desenvolvimento de sistemas considerando-se aspectos econômicos, legais, políticos e culturais.	Execução dos negócios passa a depender cada vez mais da aplicação da TI
1990	TI como centro de estratégia empresarial. Conhecimento como fonte de geração de valor.	TI assume caráter mais estratégico. TI proporciona a transformação dos negócios.

Fonte: Pacheco e Tait, 2000.

Brito (1996) considera que a evolução da TI está atrelada aos avanços científicos e tecnológicos na área de informática, às pressões de um ambiente cada vez mais competitivo e às mudanças na própria concepção das estratégias de gestão de negócios.

Daniels (1996) enfoca a questão da tecnologia da informação, defendendo que, para uma empresa se tornar verdadeiramente global, deve fazer uso de uma ampla variedade de tecnologias de informação, minimizando a distância, o tempo e coletivizando o conhecimento entre os funcionários. No entanto, afirma que a tecnologia de informação não pode ser considerada de forma isolada, equilibrando os processos tecnológicos e organizacionais.

A convergência de comunicações e atividades no dia-a-dia empresarial está se tornando possível, devido aos rápidos avanços da tecnologia de informação, sendo demonstrado no Quadro 3, essa evolução juntamente com o seu desenvolvimento, bem como a evolução das práticas organizacionais com a tecnologia.

### QUADRO 3 - O ambiente da tecnologia de informação global.

Período	Portfólio de aplicações	Tecnologia	Software
Anos 70	Apoio a transações	Época do Centro de Processamento de Dados – CPD; Mainframes; Minicomputadores; Redes operacionais.	Programas isolados; Alphanumeric
Anos 80	Apoio funcional e profissional	PC (Personal Computer), ou também conhecido como padrão IBM PC/XT; Redes funcionais.	Programas separados dos dados; Gráficos (PC's).
Anos 90	Apoio a processos e a conhecimento integrado em produtos, coordenação/controlé.	Infra-estrutura de integração, Cliente-servidor; Redes de produto, redes de informação, Networks. concepção e amadurecimento dos ambientes gráficos e a internacionalização dos softwares em multi-linguagens. Crescimento exponencial da Internet e seus serviços.	Objetos de software compartilhados; Documentos compostos; Som, Imagens em movimento.

Fonte: Daniels, 1996.

Pacheco e Tait (2000) descrevem que na década de 1970, a informatização das aplicações era realizada de forma isolada, não havia a integração dos sistemas para transferência de informações, como é facilmente desenvolvido na atualidade. A filosofia da época era utilizar os recursos tecnológicos para tornar os procedimentos operacionais mais rápidos, seguros e eficientes.

Atualmente, além de utilizar a tecnologia de informação para essa tarefa, que é considerada básica, novos e maiores desafios foram incorporados, principalmente, com a visão da informação global, na busca de um gerenciamento mais eficaz.

A revisão histórica leva a inferir que a questão da TI envolve tanto aspectos técnicos como organizacionais. Os aspectos técnicos, muitas vezes, fogem ao controle das organizações e representam um desafio a ser encarado com bom senso, acompanhando a evolução crescente, sem, no entanto, desprezar sua experiência e potencialidades. Os aspectos organizacionais englobam recursos humanos, negócios e metas, culminando em uma postura administrativa que considere todos os elementos que, ignorados, podem levar ao insucesso (PACHECO; TAIT, 2000).

### **2.5.2 Informática no Brasil**

Segundo Melo (2003), o setor de informática sofreu modificações importantes em um curto período, sendo caracterizado pela alta rotatividade tecnológica, visto que seus produtos e equipamentos se tornam obsoletos em questão de meses. Visando à uma maior compreensão da influência das inovações no ambiente organizacional, é conveniente observar a sua trajetória no Brasil, desde o seu surgimento.

De acordo com Martins (1987), os primeiros computadores surgem no Brasil por volta de 1960, marcando o início do avanço da informática e da sua utilização pelas empresas. Em 1961, iniciam as experiências para concepção do primeiro computador digital do Instituto Tecnológico da Aeronáutica, ITA/SP, do projeto denominado “Zezinho”<sup>4</sup>. Segundo Reinhard (1996), esse período caracterizou-se pela implementação de *softwares* e equipamentos com poucas opções tecnológicas e com processos de construção de aplicativos devido à necessidade de metodologias, para atender rapidamente à demanda pelas inovações científicas. Houve a automatização das rotinas de trabalho, embora ainda precariamente, devido à escassez de mão-de-obra técnica.

---

<sup>4</sup> [www.mci.org.br](http://www.mci.org.br)

Melo (2003) relata que os anos 70 foram marcados pelo aumento do impacto dos sistemas nas empresas. Analistas passaram a priorizar conceitos de desenvolvimento organizacional, processo decisório, adoção de inovações, aprendizagem, interface entre o homem e a máquina e o relacionamento entre os profissionais especializados e os usuários. Brito (1996) define a década como a era do processamento de dados. A informática era usada como recurso organizacional estratégico, um instrumento de apoio aos negócios.

Em 1972, foi criada a Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (CAPRE). Subordinada ao Ministério do Planejamento, a comissão objetivava adequar a utilização dos computadores ao processo de modernização do país e racionalizar o uso dos equipamentos, notadamente no setor público (SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NO BRASIL: LIVRO VERDE, 2000). A instituição supracitada menciona que, em 1974, foi criada a primeira empresa brasileira de Informática, a Computadores e Sistemas Brasileiros Ltda. – COBRA que resultou de uma associação entre Equipamentos Eletrônicos - E.E. (empresa privada nacional), Digitus (empresa estatal) e Fenanti Ltda. (empresa estrangeira). A Secretaria Especial de Informática (SEI) é instituída em 1979 dentro da mesma linha da CAPRE. No entanto, a SEI tem seu campo de atuação ampliado, passando a englobar microeletrônica, teleinformática, controle de processos, instrumentação eletrônica, software e serviços.

Em 1980 foi o início de uma forte mudança no ambiente externo das empresas. As atividades empresariais aumentaram cada vez mais sua dependência com relação à aplicação das tecnologias (BRITO, 1996). O desenvolvimento dos sistemas passou a levar em consideração os aspectos econômicos, legais, políticos e culturais, tendo como consequência a terceirização dos serviços (REINHARD, 1996). Em outubro de 1984, o Congresso Nacional institucionalizou a Política Nacional de Informática (PNI) através da lei 7.232/84. Nessa ocasião foi criado o Conselho Nacional de Informática (CONIN), com a missão de elaborar o planejamento interno do setor (MELO, 1991).

De acordo com Sicsú (2002), a constante evolução do mercado mundial no desenvolvimento de novas tecnologias, limitou o Brasil a adotar uma política agressiva de incentivos no ramo da indústria eletrônica ou optar por se manter como

uma economia periférica, ocupando a posição de um simples montador de equipamentos e constante importador de tecnologias estrangeiras. O país decidiu investir internamente e aperfeiçoando-se nos segmentos de *hardware* e *software*.

A Sociedade da Informação no Brasil (2000), menciona que ao longo das décadas de 70 e 80, a política nacional do setor de informática priorizava a criação de uma indústria doméstica voltada para a produção de insumos básicos. Objetivando uma auto-suficiência do setor com uma conseqüente redução das importações de bens e serviços em informática, em meados desse período o governo instituiu a reserva de mercado, designando quatro empresas para a fabricação de computadores de médio porte, sendo uma estatal (COBRA) e as restantes da iniciativa privada (LABO, SID E EDISA). Inicialmente foram realizados investimentos na produção de minicomputadores, sendo que na década de 80 a ação governamental voltou-se para a indústria de microcomputadores e equipamentos periféricos.

Ao final dos anos 80 foram consolidados os segmentos de *software* e serviços, que englobavam a atividade de grande parte das pequenas e médias empresas do setor. Buscando competir com as empresas estrangeiras na produção de equipamentos de grande porte, a indústria nacional procurava um espaço que permitisse seu desenvolvimento e uma maior independência. A escolha dos setores de minis e micros prendiam-se a uma razão muito forte, ao contrário dos grandes computadores, o componente eletrônico principal desses equipamentos eram os chips, o qual era facilmente adquirido no exterior<sup>5</sup>.

A década de 90 teve início com a política de abertura de mercado em vários setores da economia. O período foi marcado pela gradual extinção do protecionismo brasileiro que proibia a importação de produtos similares aos brasileiros, garantindo certa exclusividade na comercialização interna de *hardware* e *software* para os produtores instalados no país.

A política de reserva de mercado proporcionou o aparecimento de pequenos grupos com alta capacitação científico-tecnológica. Embora tivesse como conseqüência,

---

<sup>5</sup> [www.mci.org.br](http://www.mci.org.br)

uma parte de *hardware* carente das últimas inovações, e um segmento de *software* que se ressentia da falta de fontes de fomento e financiamento, os quais estavam disponíveis para o setor eletrônico como um todo, tanto no âmbito interno quanto externo (MEIRA, 1993).

Uma pesquisa realizada em 1990 demonstra a insatisfação de alguns críticos de Informática com relação à política de reserva de mercado, ao alegarem que o saldo adquirido até aquele presente momento era a falta de competitividade da indústria nacional de informática aliada à defasagem tecnológica dos produtos (GOLDEMBERG, 1990).

Em 1991, o governo promulgou a Lei da Informática (Lei 8.248/91)<sup>6</sup>, que dispõe sobre a capacitação e competitividade do setor de informática e automação e pela política de incentivos à produção nacional, sem restrições ao capital estrangeiro e às importações. Foram decretadas: a isenção dos impostos sobre os produtos industrializados de bens de informática e automação; a redução em até 50% no imposto de renda dos gastos das empresas com Planejamento e Desenvolvimento; dentre outras medidas (SICSÚ, 2002).

Ao adotar essa posição, o governo objetivou a inserção no contexto global e o aumento da competitividade da indústria interna mediante investimentos em capacitação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e produção industrial no país (DUARTE; BRANCO, 2001).

As leis 8.387/91 (Lei da Zona Franca de Manaus) e 7.646/87 (Lei de Software) também regem a indústria da informática e proporcionam incentivos fiscais para a produção interna. No entanto, após a abertura econômica, o controle de preços e a entrada das grandes multinacionais proporcionaram a descapitalização e extinção de várias empresas no âmbito interno (SICSÚ, 2002).

Dada a relevância dos investimentos no setor em questão, o Governo constituiu um órgão específico responsável pela elaboração e proposição das medidas para o

---

<sup>6</sup> [http://www.camara.gov.br/licitacoes/fornecedores/leisatosnormativos/lei\\_824891.html](http://www.camara.gov.br/licitacoes/fornecedores/leisatosnormativos/lei_824891.html)

desenvolvimento dessa área, que é a Secretaria da Política de Informática e Automação do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). O início da década de 90 foi marcado pelo lançamento de várias iniciativas nacionais em informática sob a proteção do Ministério da Ciência e Tecnologia em conjunto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), conforme descrito:

- a) Rede Nacional de Pesquisa (RNP), que visa a implantação de uma Internet para educação e pesquisas nacionais;
- b) Programa Temático Multiinstitucional em Ciência da Computação (Protem-CC), com o propósito de fomentar a realização de pesquisas consorciadas entre entidades acadêmicas e o setor privado;
- c) Programa Nacional de Software para Exportação (Softex) que visa aprimorar a exportação de *Software* produzido no país;
- d) Sistema Nacional de Processamento de Alto Desempenho (Sinapad), objetivando a inserção de um conjunto de centros prestadores de serviços de super-computação no país.

Os programas prioritários do MCT (2000) apresentaram metas específicas com relação ao desenvolvimento da informática. A RNP foi a pioneira na prestação de vários serviços de Internet às instituições acadêmicas do país, bem como, responsável pela formação de profissionais especialistas na utilização de tecnologias de ponta em redes, posteriormente necessárias na difusão da Internet comercial e empresarial. O crescimento contínuo do número de pontos eletrônicos de presença de Internet sob responsabilidade brasileira, confirma o sucesso do programa (SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NO BRASIL: LIVRO VERDE, 2000). O Protem-CC e o Softex tiveram participação relevante na determinação de inovações tecnológicas, sendo que o Softex teve que reformular suas metas em 97 devido à projeção do mercado global de software e a dificuldade de efetiva competitividade das empresas internas (DUARTE; BRANCO, 2001)

O setor de informática foi e é de grande importância para o desenvolvimento do país uma vez que engloba vários segmentos econômicos e de âmbito social. Segundo dados do Ministério da Ciência e Tecnologia em conjunto com a Secretaria de Política de Informática, a indústria eletrônica pode se considerar como o maior

complexo industrial do mundo. Entre 1882 e 1992 esse setor cresceu 8,4% ao ano, sendo que, ao fim desse período, era responsável pela produção de U\$ 805 bilhões em equipamentos. O Brasil participa em menos de 2% da produção e comércio mundial de produtos e serviços de informática. No entanto, internamente, o país tem apresentado uma média de crescimento setorial superior à média da indústria, o que demonstra o grande potencial do segmento econômico.

### **2.5.3 Perfil do profissional de informática**

Os avanços da tecnologia modificaram as formas de produção, de relacionamento humano, o desenvolvimento de diversas tarefas e, inclusive, como as pessoas promovem seus *hobbies*. No que diz respeito ao uso da tecnologia nos diversos segmentos do comércio e indústria, a mudança constante dos padrões de mercado e a imposição de novas possibilidades de prestação de serviços promoveram uma necessidade quase vital para os profissionais atuantes na área (PACHECO; TAIT, 2000).

Segundo Batista (2004), para melhor entender tais mudanças e como elas influenciaram os profissionais de tecnologia pode-se dividir a Revolução Tecnológica em três grandes momentos:

- a) Informática Isolada (década de 70): profissionais de computação extremamente especializados, raros e caros. Esta fase é marcada como a fase em que os profissionais de informática eram os donos dos dados, pois somente eles tinham acesso direto ao seu conteúdo e ao seu tratamento.
- b) Informática Distribuída (década de 80): profissionais de informática com uma explosão de novas perspectivas de atuação em consequência das novas aplicações das tecnologias. Neste ponto a denominação deste profissional foi alterada substituindo a palavra informática por tecnologia da informação. O poder de processamento também foi distribuído tirando das mãos do profissional de tecnologia o status de “dono” dos dados, pois este poderia ser processado em qualquer máquina.

- c) Informática Amigável (década de 90): a Internet se transforma em uma aplicação de grande importância para as organizações, a qual necessita de profissionais que possam integrar as novas tecnologias com os negócios da organização. Esse tipo de profissional é escasso no mercado de trabalho frente ao crescimento estrondoso neste setor.

Nessa clara evolução, os profissionais de tecnologia saíram da posição de dono dos dados para a de profissional de suporte, no momento que os microcomputadores permitem a descentralização do processamento dos dados para cada mesa que possui um computador. Nessa fase, a informática torna-se uma ferramenta para outros profissionais e necessita de especialistas em cada área para dar o suporte. É importante salientar que o último momento desta evolução foi marcado por uma necessidade de mudança de paradigmas para o profissional de tecnologia, onde o entendimento do negócio da empresa para transformar a aplicação da tecnologia em vantagem competitiva passa a ser muito importante para este profissional (BATISTA, 2004).

Segundo Chinelato (2004), analisando o profissional de informática numa estrutura organizacional onde se torna intensa a utilização da informática, surge a necessidade da criação de uma área para tratar das questões da mesma, denominado de Centro de Processamento de dados (CPD) e a descrição das atribuições típicas dos profissionais da área:

a) Gerente

- participa na identificação de novas aplicações do computador;
- participa no planejamento das atividades da área;
- supervisiona as chefias intermediárias;
- acompanha o desenvolvimento dos trabalhos e a consecução dos objetivos traçados pelo planejamento.

b) Analista de Sistemas

- analisar os vários sistemas da empresa, identificando atividades que possam ser processadas pelo computador;
- fazer o dimensionamento de equipamento;

- propor melhorias para os sistemas computadorizados já operantes;
- discriminar as fases do trabalho, fornecendo detalhes dos programas a serem implantados, e a configuração do equipamento em cada uma destas fases.

c) Programador

- definir os programas propostos, em forma de fluxogramas;
- codificar os programas em linguagem de máquina;
- compilar os programas;
- avaliar o desempenho dos programas, fazendo as devidas correções;
- desenvolver a documentação do programa, bem como os instrumentos de controle e as especificações de entrada e saída.

d) Operador

- processar os programas e manter os seus registros;
- conferir trabalho final e despacha-lo ao gerente para que este o encaminhe ao seu destino final;
- perfurar, separar, armazenar disquetes e outros meios e na existência de serviços auxiliares, estes executam tais atividades.

O autor supracitado, reforçado por Ferrarini (2006), menciona que o profissional de informática precisa de uma série de habilidades, que podem ser divididas em técnicas, de negócios ou comportamentais. As habilidades mais simples de serem adquiridas são as técnicas, surgindo como resultado de cursos de técnicos, de graduação e pós-graduação.

Ferrarini (2006) descreve essas habilidades conforme a seguir:

- a) Habilidades Técnicas: são adquiridas ao longo da formação acadêmica, e em cursos complementares. Inclui metodologias, técnicas, ferramentas metodológicas, e linguagens de programação.
- b) Habilidades de Negócio: estas são adquiridas ao longo do exercício profissional, através do desenvolvimento de soluções efetivas para empresas. Podem ser funções empresariais, de administração, processos, procedimentos e idiomas.

- c) Habilidades Comportamentais ou Humanas: desenvolvidas em sua vida pessoal, ligadas à educação, cultura, filosofia de vida e com os relacionamentos humanos e corporativos. Podem ser exemplificadas como: proação, criatividade, comunicação, capacidade de expressão e relacionamento pessoal, espírito de equipe, administração participativa, planejamento pessoal, capacidade de organização, concentração, atenção e responsabilidade.

De acordo com Ferreira (2003), as novas necessidades levaram à formação de um novo perfil profissional, intimamente ligado à alta administração de uma empresa, formando o elo entre as necessidades da organização e a aplicação da tecnologia em benefício da empresa.

Segundo Batista (2004), como principais necessidades curriculares para esse novo perfil profissional destacam:

- a) gestão da reestruturação do modelo tradicional de desenvolvimento saindo do modelo industrial para o modelo informacional;
- b) capacidade de evolução de conhecimento contínua e aplicada ao negócio;
- c) gestão de projetos e gestão de mudança;
- d) gestão de pessoas;
- e) visão aplicada de novas tecnologias no desenvolvimento do negócio da empresa;
- f) inteligência emocional e criatividade.

De acordo com o apresentado acima fica claro que o tipo de negócio da empresa e talvez a sua complexidade podem promover uma mudança na forma de trabalho dos profissionais de tecnologia, exigindo em determinados casos características específicas.

Para as empresas, manter este profissional ou terceirizar seus serviços pode representar a sua permanência ou não em determinado mercado competitivo que utiliza a tecnologia como diferencial produtivo, seja em seu produto, serviço ou de forma estratégica. Ele pode ter a capacidade de aplicar tecnologia para promover a

administração e gerenciamento da empresa com o objetivo de reduzir ou exterminar prejuízos imperceptíveis e direcionar o negócio para um patamar mais lucrativo.

Segundo Batista (2004), os profissionais de tecnologia que apresentarem como principais qualidades liderança no redesenho dos métodos de negócio da organização e a reestruturação da infra-estrutura de tecnologia com o intuito de aumentar a produtividade, sua eficiência e eficácia, serão mais indicados para o desenvolvimento de estratégias de negócio ligadas a Internet. Alguns pontos importantes a destacar são:

- a) nem sempre os melhores profissionais de tecnologia se encontram em grandes empresas. Este fato ocorre em consequência da onda de terceirização de profissionais com extinção de departamentos especializados em tecnologia;
- b) profissionais que trabalham como terceiros podem ter uma visão mais ampla do negócio, pois a variedade de empresas que ele pode prestar seus serviços exige experiências que ao serem mescladas podem permitir visões ainda não alcançadas em determinadas empresas. Assim ele atuar em problemas ou com novas aplicações ainda não inspiradas;
- c) profissionais que saíram de empresas que fecharam por qualquer motivo podem ter experiências positivas e negativas que adiantam muito quando novas aplicações são propostas, mas sem nenhum conhecimento de resultados.

Uma empresa que não possui uma posição para este profissional ou que não utilize o serviço de algum, pode acarretar num desenvolvimento desordenado no uso da tecnologia com computadores não padronizados, compras não controladas de tecnologia e a formação de procedimentos automatizados viciados e burocráticos. Isto leva a um quadro de extrema insatisfação com o emprego da tecnologia para controle ou melhoria do gerenciamento, onde sistemas do tipo “colcha de retalhos”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Sistemas do tipo “colcha de retalho” diz respeito aos sistemas de controle gerencial que crescem sem nenhum planejamento resultando processos cansativos e repetitivos, duplicação de grandes quantidades de dados, além de sérios problemas de comunicação entre os diversos departamentos envolvidos.

reduzem a produtividade dos trabalhadores do conhecimento, gerenciamento e do nível estratégico da empresa (FERRARINI, 2006).

Para um bom profissional na área de tecnologia, na verdade não existe uma receita milagrosa para torná-lo em um profissional super qualificado, mas as boas práticas indicam que qualidades como a variação de sua experiência em diversos setores, sua capacidade criativa de resolver e encarar problemas, combinando sua inteligência matemática e lógica com sua inteligência emocional, juntamente com a facilidade de relacionamento com as pessoas, gerenciamento de expectativas e boas características de formação de opiniões pode representar um grande destaque profissional (FERREIRA, 2003).

### **3 METODOLOGIA**

Enquanto ciência, “a metodologia da pesquisa se propõe captar e entender a realidade, preocupando-se em estabelecer as formas de como se chegar a isto, através da pesquisa científica” (MICHEL, 2005, p. 51).

Este capítulo tem por objetivo tratar da operacionalização utilizada para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa apresentando os aspectos e estratégias metodológicas. Apresenta-se a classificação e tipologia da pesquisa, modelo de pesquisa, unidade de análise, unidade de observação, instrumento de coleta de dados, tratamento dos dados e limitações da pesquisa.

#### **3.1 Classificação e tipologia da pesquisa**

A partir do problema que norteia esta pesquisa: Qual é a intensidade do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa do ramo de informática, com base na Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO)?, buscou-se verificar a intensidade do comprometimento dos funcionários, de forma abrangente e específica. Para tal, optou-se pela pesquisa descritiva, utilizando-se da estratégia do estudo de caso com enfoque quantitativo.

Descritiva, porque, de acordo com Gil (2002) e Vergara (2003), objetiva descrever as características de determinada população ou fenômeno. Gil (2002) complementa que a pesquisa de natureza descritiva permite abranger com exatidão as características de um indivíduo, de um grupo ou de uma situação.

Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa descritiva vai além de descrever o comportamento dos fenômenos, uma vez que avalia as características das questões pertinentes do estudo em foco. Oliveira (2002) acrescenta que este tipo de pesquisa permite a compreensão do comportamento de vários elementos que influenciam dado fenômeno.

A pesquisa descritiva se subdivide em estudos de verificação de hipóteses, estudo de avaliação de programa e estudo de descrição de população que possui, como função primordial, a exata descrição de certas características quantitativas de populações, organizações ou outras coletividades específicas. Geralmente, essas pesquisas contêm um grande número de variáveis e utilizam técnicas de amostragem para que apresentem caráter representativo (TRIPODI *et al.*, 1975).

A seleção da abordagem quantitativa deve-se à necessidade de descrever as relações entre as variáveis estudadas, proporcionando a medição objetiva e a quantificação dos resultados com a descrição dos fenômenos de interesse desta pesquisa, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados (GODOY, 1995). Segundo Michel (2005, p. 32), a pesquisa quantitativa se realiza na busca de resultados:

[...] comprovados por meio de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da frequência de incidências e correlações estatísticas.

Quanto ao método de investigação, esta pesquisa pode ser considerada como um estudo de caso “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país” (VERGARA, 2003, p.49). É uma estratégia de pesquisa que permite uma investigação preservando as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos; é uma investigação empírica que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real e entendê-los, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; usa métodos múltiplos para coletar dados que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos; e compreende um método abrangente – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos (YIN, 2003).

Para Yin (2003), o estudo de caso é um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente. Difere, pois, dos

delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto (ROESCH, 1999). Esta perspectiva proporciona um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse, sendo a importância do contexto essencial.

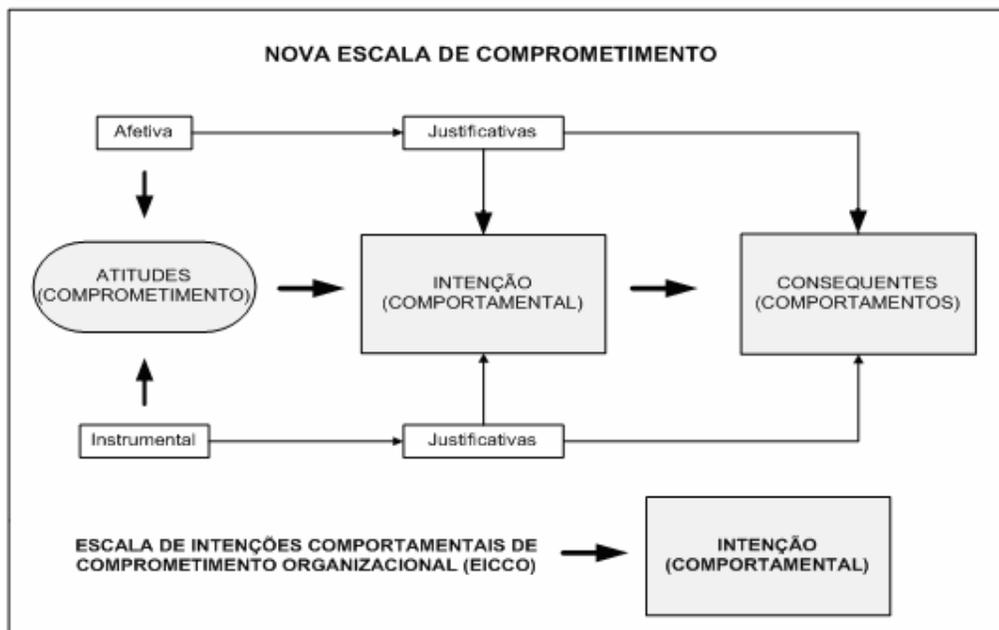
### **3.2 Modelo de pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada sob o foco de um novo instrumento para medida do comprometimento, que é a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (*EICCO*), validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007). Este instrumento busca articular as intenções de comportamentos comprometidos com justificativas que fundamentam afetivamente ou instrumentalmente a intensidade do vínculo indivíduo–organização.

Segundo Menezes (2006), a *EICCO* baseia-se em intenções comportamentais, indicando a intensidade do comprometimento do indivíduo com a organização (de acordo com a escolha entre duas alternativas). Também justifica as decisões tomadas em relação às bases que sustentam o vínculo mais ou menos forte com a organização, considerando os pesos das bases afetivas e instrumentais na escolha realizada. Dessa forma, mesmo sendo a delimitação do foco específica a um único alvo do comprometimento, aproxima-se de uma perspectiva multidimensional, pois considera diferentes bases de comprometimento como possíveis justificativas para o processo de tomada de decisões (a base afetiva e a base instrumental).

Ainda segundo o mesmo autor, a *EICCO* apresenta um padrão de avaliação distinto das escalas atitudinais e comportamentais, assumindo que o conjunto de crenças, afetos e valores dos indivíduos aumenta a probabilidade futura de ocorrência de ações comprometidas, a partir do momento em que se refletem em intenções favoráveis de comportamento. A Figura 6 apresenta o modelo teórico de investigação da *EICCO*.

**FIGURA 6 – Modelo teórico da pesquisa.**



Fonte: Adaptado de Menezes (2006)

A EICCO apresenta ao respondente um conjunto hipotético de situações que exigem escolhas do que fazer ou de como agir. Para cada situação, são identificadas duas alternativas, que representam pólos de comprometimento e de não comprometimento com a organização. O respondente deve indicar, numa escala de sete pontos, de qual opção sua ação mais se aproximaria (BASTOS *et al.*, 2007).

Também integra a EICCO a mensuração referente ao peso das bases afetivas e instrumentais na determinação de uma escolha por um curso de ação, sendo solicitado que o respondente indique a importância desses dois componentes, considerando uma escala de três pontos: Nenhuma, Pouca e Muita (BASTOS *et al.*, 2007).

No trabalho de Menezes (2006), a EICCO era composta, em princípio, por 27 itens, conforme demonstrado no Quadro 4.

#### QUADRO 4 - Fatores, especificações e itens que compõem a EICCO

FATOR	ESPECIFICAÇÕES	QUESTÕES
1. Participação	É composto de fatores relacionados à intenção dos trabalhadores em participar das atividades, políticas e programas da organização a qual fazem parte, de modo a identificar problemas e pontos fracos, bem como fornecer sugestões e resoluções para estes.	01 02 08 10 14 26
2. Melhor desempenho e produtividade	Corresponde ao aumento do nível de desempenho e produtividade do trabalhador mediante solicitação da organização, bem como sua capacidade de reavaliar as formas de trabalho, modificando-as.	05 15 17 18 23
3. Empenho extra ou sacrifício adicional	Corresponde à dedicação e empenho extras dos trabalhadores em prol da organização, como respostas às necessidades emergenciais da empresa, bem como a abdicação temporária, ou até mesmo permanente, de benefícios e vantagens.	04 06 13 19 21 25
4. Defesa da organização	Diz respeito à disposição em defender a organização frente às críticas alheias, exibindo preocupação com a sua imagem interna e externa.	09 11 16 22 24
5. Permanência ou saída da organização	Refere-se à disponibilidade interna ou iniciativa de permanecer ou sair da organização onde trabalha, mediante diferentes conjunturas ocupacionais fornecidas por outras organizações que não a sua.	03 07 12 20 27

Fonte: Menezes (2006)

É importante ressaltar que, de acordo com Bastos *et al.*, (2007), para a validade do construto, foram realizados três tipos de análise fatorial:

- a) a análise fatorial *Full Information* para variáveis politômicas;
- b) a análise fatorial *Full Information* para variáveis dicotômicas (método de extração por componentes principais e rotação oblíqua do tipo Promax); e
- c) a análise fatorial clássica para variáveis politômicas (método de extração por componentes principais e rotação ortogonal do tipo *Varimax* com normalização Kaiser).

Após estas análises, Bastos *et al.* (2007) esclarecem que foram eliminados sete itens - 3, 4, 7, 12, 19, 20 e 27 - apresentados no Quadro 4, pelos seguintes motivos:

- a) porque apresentaram baixas cargas fatoriais em todas as análises;
- b) porque apresentaram baixos níveis de significância na matriz de intercorrelações;
- c) porque apresentou baixo nível de adesão, correspondendo a um baixo nível de dificuldade; e
- d) porque se mostrou mal ajustado ao modelo esperado (*goodness-of-fit*), além de apresentar um valor de intercepto muito baixo e grande nível de dificuldade.

Entretanto, houve inclusão desses itens (3, 4, 7, 12, 19, 20 e 27) no trabalho realizado por Moreira (2007), que estão no questionário aplicado nesta pesquisa, pois eles auxiliaram na ampliação dos estudos de comprometimento.

### QUADRO 5 - Disposição dos itens e bases da EICCO

ITEM	FATOR	ITEM	
		Direto	Invertido
1	Participação	X	
2	Participação		X
3	Permanência ou saída da organização	X	
4	Empenho extra ou sacrifício adicional		X
5	Melhor desempenho e produtividade	X	
6	Empenho extra ou sacrifício adicional		X
7	Permanência ou saída da organização	X	
8	Participação		X
9	Defesa da organização	X	
10	Participação		X
11	Defesa da organização	X	
12	Permanência ou saída da organização		X
13	Empenho extra ou sacrifício adicional	X	
14	Participação		X
15	Melhor desempenho e produtividade	X	
16	Defesa da organização		X
17	Melhor desempenho e produtividade	X	
18	Melhor desempenho e produtividade		X
19	Empenho extra ou sacrifício adicional	X	
20	Permanência ou saída da organização		X
21	Empenho extra ou sacrifício adicional	X	
22	Defesa da organização		X
23	Melhor desempenho e produtividade	X	
24	Defesa da organização		X
25	Empenho extra ou sacrifício adicional	X	
26	Participação	X	
27	Permanência ou saída da organização	X	

Fonte: Moreira (2007)

É importante ressaltar também que, de acordo com Menezes (2006), baseado em Likert (1932), para a construção das escalas de preferências, é interessante formular a metade dos itens em termos favoráveis e a metade em termos desfavoráveis, evitando erro da resposta estereotipada à esquerda ou à direita da resposta (PASQUALI, 1998). Sendo assim, para realizar a análise e o agrupamento dos itens do questionário nas dimensões do comprometimento<sup>8</sup>, as questões que não estavam na escala direta foram invertidas (QUADRO 5).

### 3.3 Unidade de análise

A unidade de análise pesquisada foi a Empresa X S.A., a fim de preservar o sigilo solicitado pela mesma, é mineira localizada na cidade de Belo Horizonte, onde iniciou suas atividades como *bureau* de serviços através do uso de *mainframes* em 1970.

Em 1982, a empresa passa atuar como fornecedora de softwares para microcomputadores. Já em 1984 vence a concorrência da Ford para fornecimento de sistemas para sua rede de concessionárias, e, no mesmo ano assina contratos para automação da rede de vendas Cummins.

A Empresa X S.A. inova em 1995, adotando o modelo de filiais virtuais em todo território brasileiro. Supervisores regionais de vendas, gerentes de filiais e suportes regionais, passam a trabalhar junto aos clientes e se comunicam por meio de dispositivos e recursos de telecomunicações.

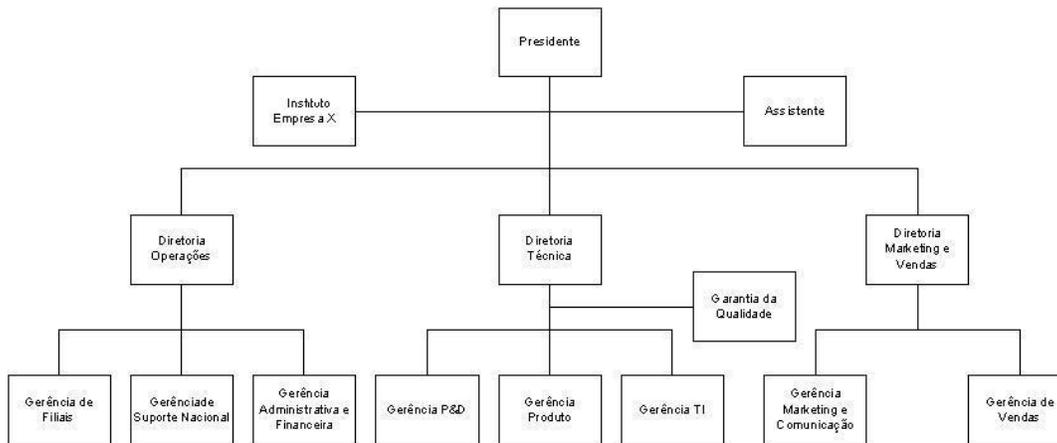
A empresa é estruturada em uma unidade de negócio com gestão integrada, apresentando sua estrutura hierárquica conforme apresentada na Figura 7, contando com um quadro de funcionários constituído por 180 profissionais. Possui várias políticas, programas e práticas de desenvolvimento profissional, que vão desde a concessão de bolsas de estudos, bem como a promoção de cursos de pós-graduação *lato sensu* em *Metodologia de Gerenciamento de Projetos*, ministrados aos funcionários na própria empresa.

---

<sup>8</sup> A relação contendo todos os itens componentes da pesquisa está apresentada no questionário inserido no Anexo A.

A organização desenvolve e mantém a liderança no mercado de sistemas de gestão desenvolvidos pela mesma, para revendas de pneus e de concessionárias de veículos, sendo adotados por empresas das marcas: VW, Ford, GMB, Fiat, Honda, Renault, Nissan, Toyota, Yamaha, BMW, Citroen, Peugeot, Mitsubishi e outras. Possui certificação CMMI - *Capability Maturity Model Integration*<sup>9</sup> fornecida pelo ISD do Brasil<sup>10</sup> e em 2005 e 2006 foi selecionada como uma das 150 empresas no Guia Exame-Você S/A – As melhores Empresas para Você Trabalhar.

**FIGURA 7 – Estrutura hierárquica da Empresa X S.A.**



Fonte: Site da Empresa X S.A. (2007).

### 3.4 Unidade de observação

A unidade de observação dessa pesquisa foram os funcionários da empresa estudada, uma vez que corresponde ao elemento da realidade que fornece os dados e informa a respeito do fenômeno, obedecendo às condições e requisitos mínimos propostos por Vergara (2006) como: envolvimento no fenômeno; conhecimento

<sup>9</sup> O objetivo do Capability Maturity Model® Integration (CMMI), criado pelo SEI - Software Engineering Institute, é prover um guia para melhorar os processos organizacionais e sua habilidade em gerenciar o desenvolvimento, aquisição e manutenção dos produtos e serviços.

<sup>10</sup> *Integrated System Diagnostics Brasil* - Consultoria internacional a atuar diretamente no Brasil, focada em qualidade de processos com ênfase em governança, CMMI® - Capability Maturity Model Integration e outros modelos.

amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; e a capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

Em função do critério de acessibilidade, que segundo Vergara (2003) é constituída longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles, optou-se por centrar a pesquisa na unidade de negócio de Belo Horizonte, que conta com um efetivo de 124 funcionários, para os quais foram distribuídos os questionários.

Dos 124 questionários enviados, 51 retornaram, sendo que, 4 deles foram invalidados por preenchimento incorreto, ficando a amostra da pesquisa constituída por 47 questionários válidos, o que representa uma amostra de aproximadamente 38% da população.

### **3.5 Instrumento de coleta de dados**

O levantamento de dados analisados nesse estudo foi realizado através de questionário fechado do tipo Likert (escores que variam de 1 a 7), conforme ANEXO A, o qual foi validado por Menezes (2006) e replicado por Moreira (2007). Os questionários foram aplicados aos funcionários componentes da amostra, sendo o mesmo composto de duas partes: Parte 1 – Dados Funcionais: questões de 01 a 07; Parte 2 – A vida na organização: questões de 01 a 27.

O contato oficial com a empresa pesquisada foi por meio da gerência de Marketing e Comunicação, utilizando-se da carta de apresentação (APÊNDICE A). Os questionários foram distribuídos por funcionário da mesma área, mediante carta apresentada no APÊNDICE B, possibilitando aos respondentes a opção de devolvê-los pessoalmente ao funcionário da área citada.

### **3.6 Tratamento dos dados**

A pesquisa buscou apresentar dados quantitativos, sendo que após a coleta, os dados foram preparados e tratados estatisticamente para descrição e análise dos

dados através dos softwares *Statistic Package for Social Science - SPSS 12.0 for Windows* e o *Microsoft Excel 2002*.

Os dados referentes ao comprometimento dos funcionários da empresa estudada foram adquiridos com a aplicação de questionário com itens que possibilitam a análise do comprometimento do funcionário com a empresa a que está vinculado.

Para descrever o perfil dos respondentes foram utilizados gráficos e estatísticas descritivas. A identificação dos níveis de comprometimento ocorreu por meio da análise das porcentagens das respostas das questões que compõem cada fator do comprometimento.

Para a verificação das dimensões do comprometimento como um todo, foi realizada uma análise das médias das respostas que compõem cada uma delas.

Na verificação do nível de comprometimento dos funcionários com a empresa pesquisada foram analisadas as médias que representam cada dimensão por meio de gráficos, ocorrendo o mesmo para os motivos que os levam a ter cada tipo de comprometimento com a organização em que estão vinculados.

Para a verificação da existência de diferença significativa entre os escores médios dos diferentes grupos de funcionários avaliados, em relação aos fatores do comprometimento, ou seja, verificar se alguma categoria de respondente apresenta maior ou menor comprometimento do que as demais foi utilizado o teste de hipóteses *Kruskal Wallis*<sup>11</sup> e o gráfico *boxplot*<sup>12</sup> para comparar esses escores.

---

<sup>11</sup> O teste *Kruskal Wallis* é um teste estatístico não paramétrico utilizado para comparar médias de amostras independentes nos casos em que estas são pequenas, não sendo necessário o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para sua realização.

<sup>12</sup> *Boxplot* é um gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados, a linha inferior da caixa corresponde ao primeiro quartil, que é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. A linha superior da caixa corresponde ao terceiro quartil, que é o valor corresponde aos 75% dos dados abaixo dele. E a linha entre o primeiro e terceiro quartil corresponde à mediana, que é o valor onde 50% dos dados estão acima dele. As linhas horizontais traçadas acima do terceiro quartil e a linha traçada abaixo do primeiro quartil correspondem aos valores máximo e mínimo dos dados respectivamente. Os pontos marcados acima ou abaixo do máximo e do mínimo são valores considerados como *outliers* que são valores atípicos, ou seja, que estão a uma distância maior do que três desvios padrão dos dados.

Finalizando, para a comparação dos resultados dos níveis de comprometimento dos funcionários da empresa estudada com os resultados obtidos no estudo de Menezes (2006) e replicado por Moreira (2007), foram construídas tabelas percentílicas para os níveis de comprometimento e comparadas com as tabelas percentílicas dos estudos acima referenciados.

### **3.7 Limitações da pesquisa**

Como limitações dessa pesquisa, destacam-se:

- 1) O trabalho abrangeu a unidade de negócio de Belo Horizonte, sendo que, a empresa em estudo possui funcionários em vários estados do território nacional.
- 2) A pesquisadora não teve contato pessoal com os respondentes, sendo que os mesmos responderam os questionários fora do horário de trabalho;
- 3) Conforme já mencionado no subitem 3.4, em um universo de 124 pessoas foram recebidos 47 questionários devidamente preenchidos e aplicados nessa pesquisa, sendo os respondentes na sua maioria das áreas Administrativa e Financeira, Produtos, Tecnologia da Informação Pesquisa e Desenvolvimento;
- 4) O modelo aqui aplicado é novo, validado em 2006 e replicado em 2007 carecendo de mais pesquisas para amadurecimento e futuros aprimoramentos na nova escala, se for o caso.
- 5) A estratégia do estudo de caso escolhida para esta pesquisa não permite maiores generalizações, à exceção do contexto estudado.

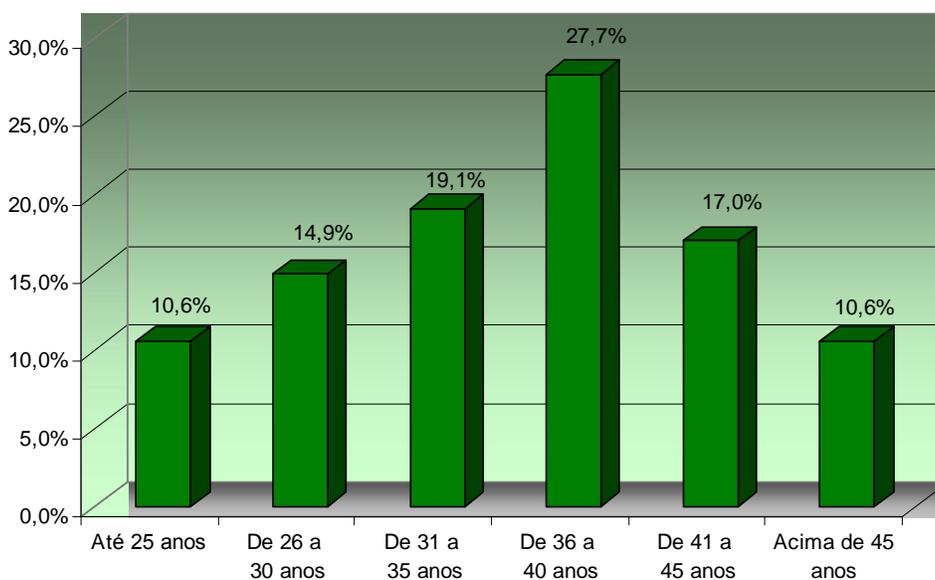
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

A análise descritiva das variáveis demográficas é referente aos 47 funcionários da empresa que responderam ao questionário.

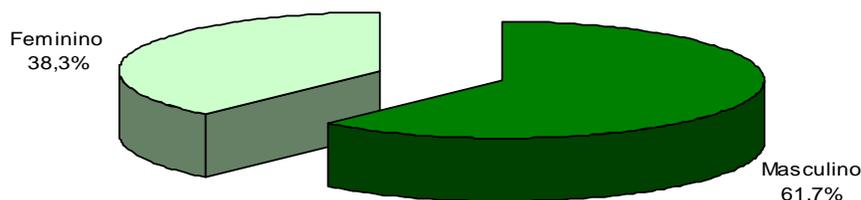
O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos funcionários entrevistados por faixa etária. No total dos respondentes, a faixa etária de 36 a 40 anos é a que possui a maior parte dos funcionários, com 27,7%. As faixas etárias mais extremas (até 25 anos e acima de 45 anos) foram pouco citadas, ambas com 10,6%. Além disso, tem-se que 63,8% dos funcionários da empresa possuem entre 31 e 45 anos.

**GRÁFICO 1 - Distribuição dos respondentes por faixa etária**



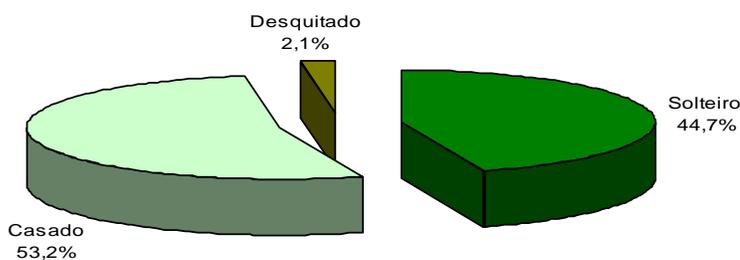
Em relação ao sexo dos entrevistados, observa-se uma concentração de funcionários do sexo masculino, com 61,7%, como pode ser visto no Gráfico 2.

## GRÁFICO 2 - Distribuição dos respondentes por sexo

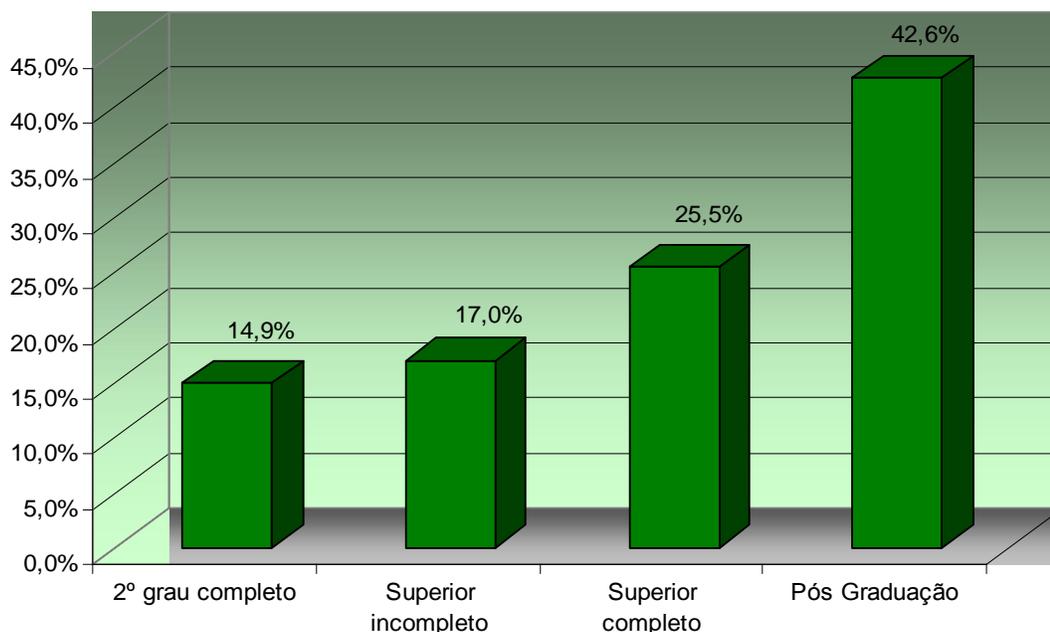


Conforme o Gráfico 3, a maioria dos funcionários são casados (53,2%), enquanto uma porcentagem bem representativa deles (44,7%) são solteiros. Apenas 2,1% dos entrevistados são desquitados.

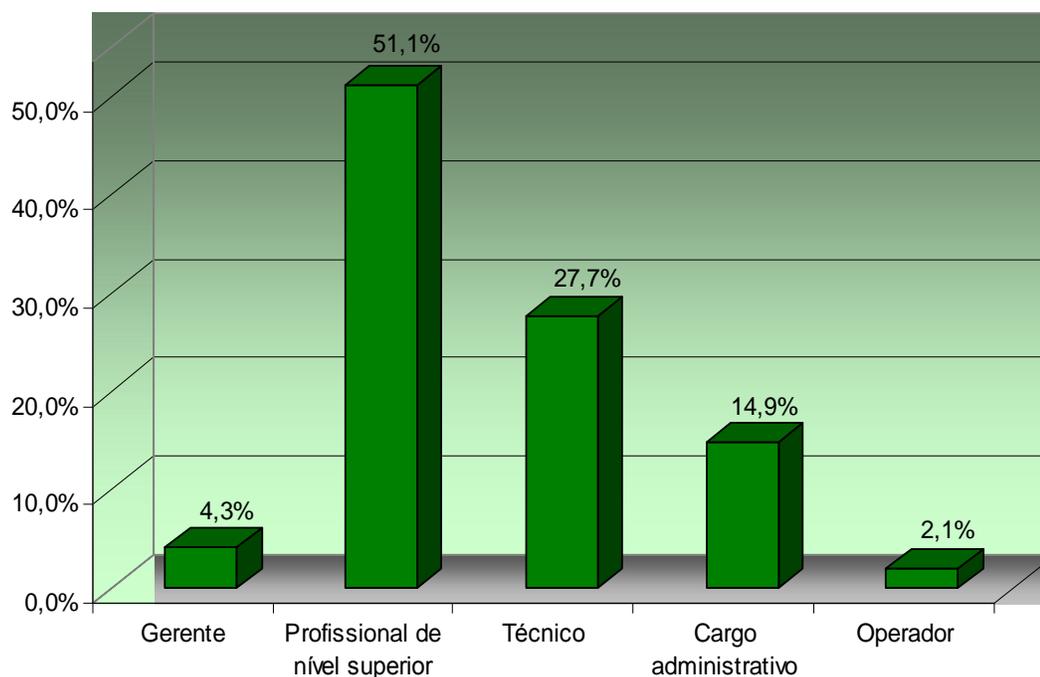
## GRÁFICO 3 - Distribuição dos respondentes por estado civil



Como pode ser observado no Gráfico 4, grande parte dos funcionários entrevistados (42,6%) apresentam Pós Graduação, enquanto 25,5% deles têm o Ensino Superior Completo. É importante ressaltar que nenhum deles apresentou escolaridade inferior ao Ensino Médio Completo, o que indica um perfil de funcionários com alto nível de escolaridade. Acrescenta-se ainda que 68,1% dos entrevistados possuem no mínimo a graduação concluída.

**GRÁFICO 4 - Distribuição dos respondentes por escolaridade**

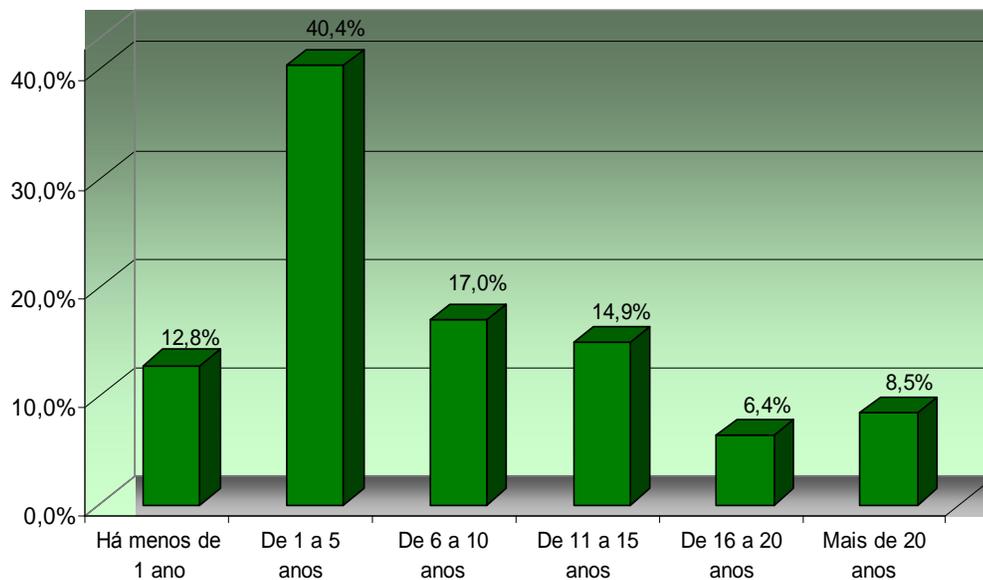
Visto que a maioria dos respondentes tem o Ensino Superior Completo ou mais, era de esperar uma alta concentração de profissionais de nível superior, como engenheiros, administradores e outros. De acordo com o Gráfico 5, a maioria dos funcionários (51,1%) ocupam esses cargos de nível superior, enquanto 27,7% deles são técnicos. Isso pode ser explicado pela atividade da empresa de informática, que demanda esse tipo de profissional. Aproximadamente 15% dos entrevistados possuem cargo administrativo e uma pequena porcentagem deles são gerentes ou operadores.

**GRÁFICO 5 - Distribuição dos respondentes por cargo na empresa**

O Gráfico 6 representa a distribuição dos funcionários entrevistados por tempo de atuação na empresa. Observa-se que 40,4% deles trabalham na mesma há um tempo de 1 a 5 anos. A distribuição encontrada por tempo de serviço evidencia que a empresa tem uma média rotatividade de funcionários, pois não se observa uma grande concentração de funcionários antigos nem recentes demais.

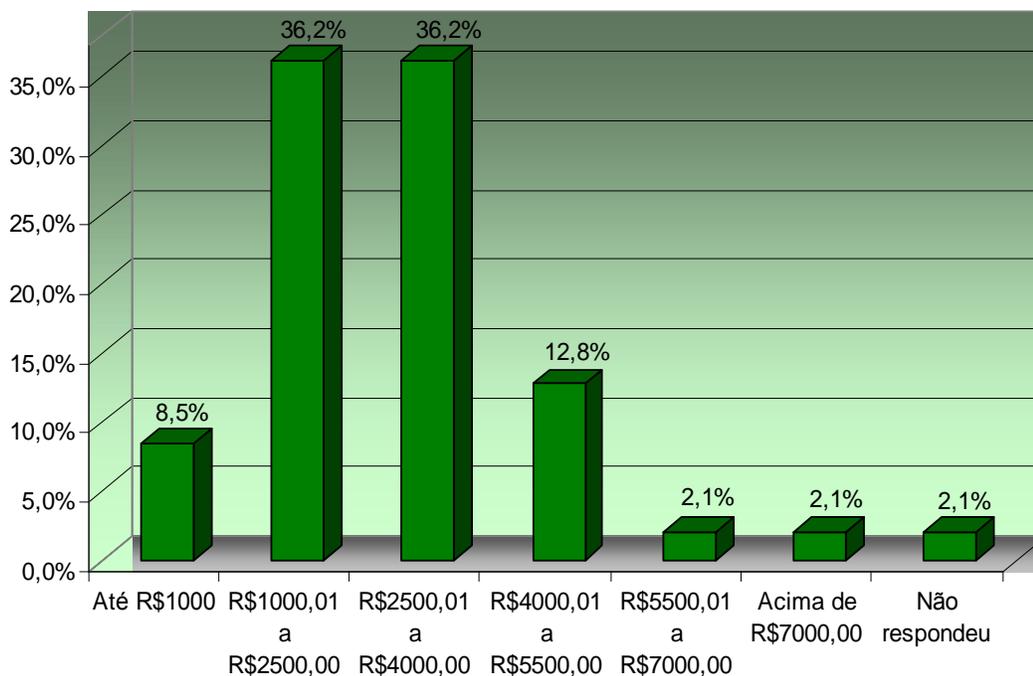
A média do tempo de serviço na empresa foi de 7,5 anos, considerando o ponto médio de cada intervalo, visto que não existe o dado pontual dessa questão.

## GRÁFICO 6 - Distribuição dos respondentes por tempo na empresa



Através do Gráfico 7, observa-se que 36,2% dos entrevistados têm uma remuneração na faixa de 1000 a 2500 reais e 36,2% deles na faixa de 2500 a 4000 reais. Portanto, 72,4% dos funcionários recebem entre 1000 e 4000 reais. Apenas 8,5% deles recebem salário inferior a 1000 reais e aproximadamente 13% deles tem remuneração entre 4000 e 5500 reais. As faixas superiores a 5500 reais têm uma pequena representatividade.

## GRÁFICO 7 - Distribuição dos respondentes por remuneração



### 4.2 Fatores do comprometimento

A partir do questionário aplicado, foi possível avaliar a intensidade do comprometimento dos funcionários da empresa estudada, bem como o peso dos elementos afetivos e instrumentais na determinação da escolha por um curso de ação.

O questionário da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), composto de 27 questões, oferece ao respondente um conjunto hipotético de situações que exigem escolhas do que fazer ou de como agir. Para cada situação, são identificadas duas alternativas, que representam pólos de comprometimento e de não comprometimento com a organização (BASTOS *et al.*, 2007). Os respondentes indicaram, numa escala de sete pontos, qual opção sua ação mais se aproximaria.

A EICCO integra a mensuração referente ao peso dos elementos afetivos e instrumentais na determinação de uma escolha por um curso de ação sendo solicitado ao respondente que indicasse a importância desses dois componentes, considerando uma escala de três pontos: Nenhuma, Pouca e Muita (BASTOS *et al.*, 2007).

A Tabela 1 contém os fatores e seus respectivos itens, para os quais foram utilizadas as seguintes denominações:

- a) Participação;
- b) Melhor desempenho e produtividade: Desempenho;
- c) Empenho extra ou sacrifício adicional: Empenho;
- d) Defesa da organização: Defesa; e
- e) Permanência ou saída da organização: Permanência.

**TABELA 1 – Divisão das questões em fatores**

FATOR	ITEM
Participação	1, 2, 8, 10, 14, 26
Desempenho	5, 15, 17, 18, 23
Empenho	4, 6, 13, 19, 21, 25
Defesa	9, 11, 16, 22, 24
Permanência	3, 7, 12, 20, 27

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Para os dados do presente estudo e para a validação da escala utilizada no questionário e verificação da consistência interna das dimensões (fatores), utilizou-se o Coeficiente Alpha de Cronbach, que mede a confiabilidade de consistência interna do conjunto em uma escala multiitens. Esse coeficiente é um valor que varia de 0 a 1 e pode ser obtido pela fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2} \right)$$

Onde  $s_i^2$  representa a variância individual de cada item e  $s_T^2$  a variância da soma de todos os itens do teste.

Foram obtidos valores para o coeficiente Alpha de Cronbach referente aos cinco fatores. A confiabilidade satisfatória da consistência interna da escala é verificada para valores de Alpha de Cronbach acima de 0,60. Sendo assim, para cada dimensão obtida dos valores organizacionais calculou-se Alpha de Cronbach para verificar se essas dimensões possuem boa consistência interna, como pode ser visto na Tabela 2.

**TABELA 2 – Alpha de Cronbach para os fatores de comprometimento**

FATOR	ITEMS	ALPHA DE CRONBACH
Participação	1, 2, 8, 10, 14, 26	0,67
Desempenho	5, 15, 17, 18, 23	0,68
Empenho	4,6,13,21	0,60
Defesa	9, 11, 16, 22, 24	0,75
Permanência	3, 7, 12, 20, 27	0,62

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Para todos os fatores verificou-se boa consistência interna com valores de Alpha de Cronbach superiores a 0,60. Isso evidência que os fatores adotados para a análise desse estudo são consistentes.

Para a verificação da existência de diferença significativa entre os escores médios dos diferentes grupos de funcionários avaliados em relação aos fatores do comprometimento foi utilizado o teste de hipóteses *Kruskal Wallis* e gráfico *boxplot*, já citados no item 3.6, para comparar esses escores.

As 27 (vinte e sete) questões abordadas no questionário foram agrupadas em fatores para uma melhor análise. Nesta Seção, serão mostrados os gráficos separados por fator, indicando as notas obtidas para cada questão.

É importante lembrar que a nota 1 indica concordância com a opção A da questão, enquanto a nota máxima 7 indica maior concordância com a opção B. Como algumas questões tiveram as escalas invertidas para evitar possíveis vícios nas respostas, o questionário foi codificado de maneira que a nota 1 indica menor

comprometimento organizacional e a nota 7 maior intensidade no comprometimento com a empresa.

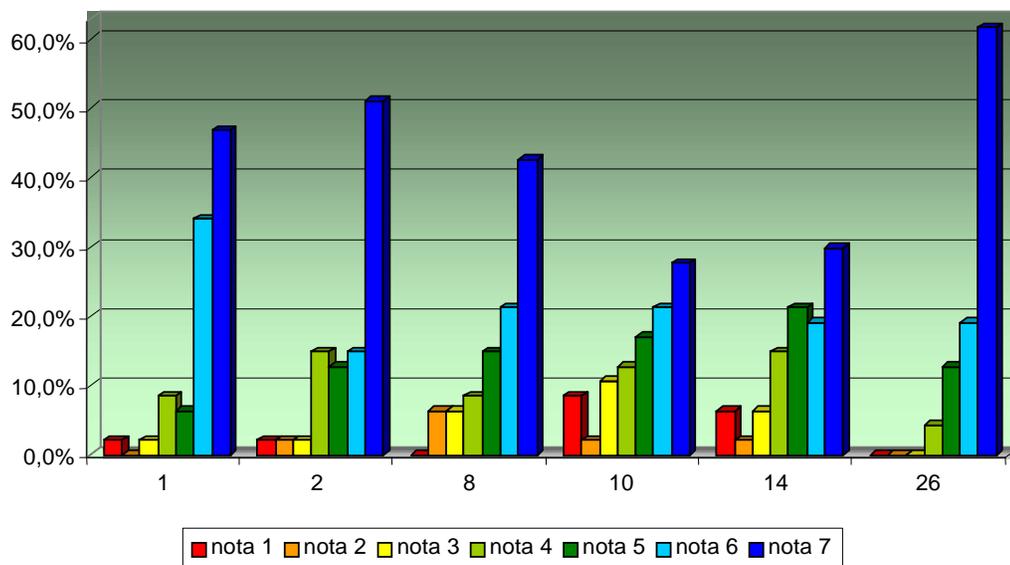
#### 4.2.1. Participação

De acordo com o Gráfico 8, observa-se que as questões abaixo, nessa ordem, são as que apresentam maior concentração em notas maiores, o que indica um maior comprometimento dos funcionários com a organização nessas situações:

- 26 (*Imagine que, em comparação com empresas similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você tem uma idéia inovadora, a qual poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?*);
- 2 (*Imagine que a sua empresa está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não é o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?*);
- 1 (*Imagine que a sua empresa implantou um sistema de críticas e sugestões em que todos os funcionários têm acesso. Que posição você assumiria?*) e;
- 8 (*Imagine que a sua empresa adotou um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de participação, o que você faria?*),

Já as questões abaixo, apesar de também apresentarem maior porcentagem de notas maiores, tiveram muitas respostas em notas médias e até alguns valores baixos.

- 10 (*Imagine que a empresa em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários, uma vez por semana, em horário depois do expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria empresa. O que você faria?*) e;
- 14 (*Imagine que, por algum motivo simples, haja divergências e tensões entre diferentes setores dentro da empresa em que você trabalha. O que você faria para melhorar esta situação?*).

**GRÁFICO 8 - Distribuição das notas por itens do fator participação**

#### 4.2.2. Desempenho

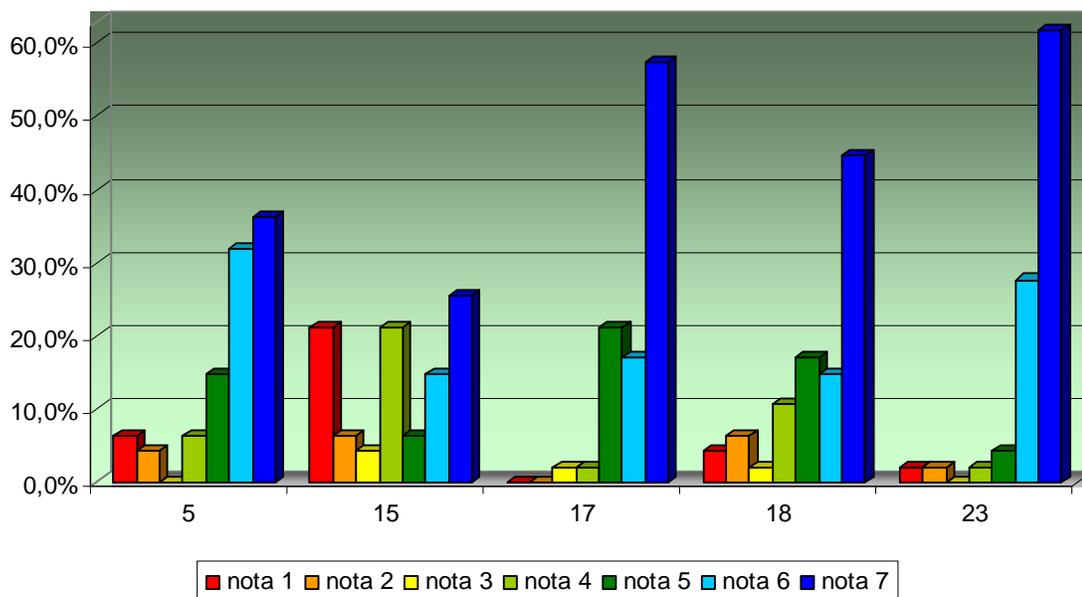
Pelo Gráfico 9 tem-se que as questões abaixo, apresentam um comportamento semelhante, com grande tendência a notas maiores. Portanto, essas são situações em que os entrevistados mostraram grande comprometimento com a organização em que trabalham:

- 23 (*Imagine que a empresa em que você trabalha está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?*);
- 17 (*Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender a executar as tarefas relacionadas ao cargo. Que posição você assumiria?*) e;
- 18 (*Imagine que o sistema de avaliação de desempenho da empresa em que você trabalha detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, você é solicitado a aumentar o seu nível de produtividade. Diante da situação, o que você faria?*).

A questão 5 (*Imagine que na sua empresa você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. Mesmo assim, lhe é solicitado um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, porém mantendo as mesmas condições de trabalho. o que você faria?*), também apresentou maior concentração em notas maiores (principalmente 6 e 7). No entanto, observa-se que a nota 6 é mais citada que nas outras questões, o que evidencia uma grande porcentagem de pessoas que concordam com a opção B, mas não de maneira integral.

Já a questão 15 (*Imagine que a empresa em que você trabalha está sendo reestruturada, o que implica redimensionamento e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela empresa como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?*) teve uma distribuição mais uniforme, pois apresentou uma porcentagem similar nos extremos (notas 1 e 7) e na nota 4. Isso mostra uma opinião mais “dividida” entre os funcionários da empresa.

### GRÁFICO 9 - Distribuição das notas por itens do fator desempenho



### 4.2.3. Empenho

Através do Gráfico 10, conclui-se que as questões abaixo, nessa ordem, apresentaram uma tendência a concentrar notas maiores, indicando maior intensidade no comprometimento organizacional dos funcionários entrevistados:

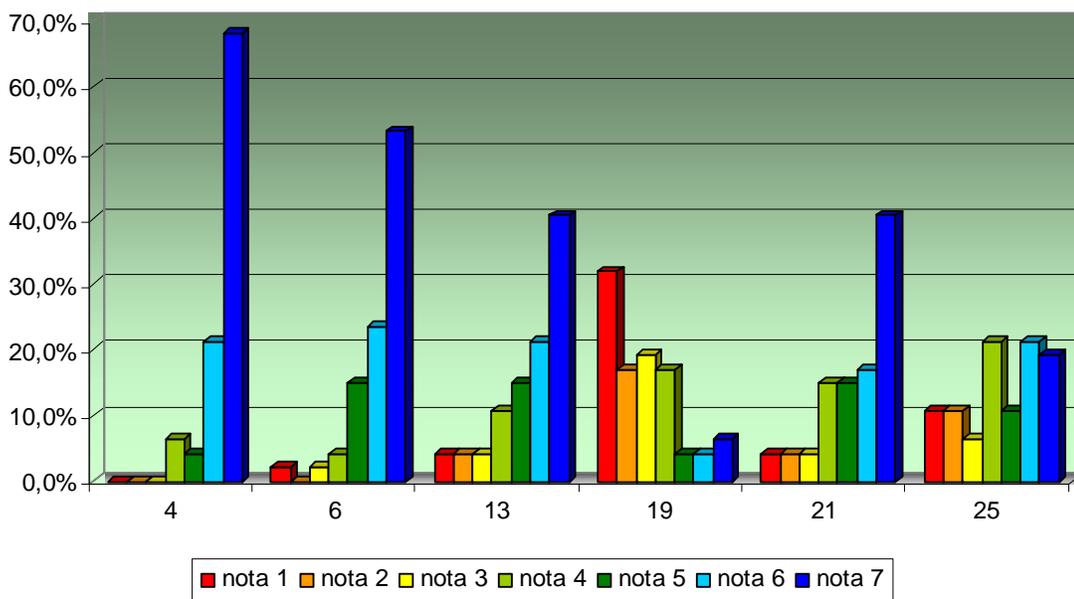
- 4 (*Imagine que as atividades que foram delegadas à sua equipe foram concluídas com sucesso. Porém, outra equipe de trabalho próxima à sua lhe solicita auxílio para finalizar as tarefas. Diante dessa possibilidade de contribuição, o que você faria?*);
- 6 (*Imagine que a sua empresa teve de fazer uma redução no quadro de pessoal e que foi solicitado a você que realize mais tarefas do que as estabelecidas para o seu cargo, a fim de manter o nível de produtividade. Diante desta solicitação e sabendo que você tem o conhecimento necessário para realizar as novas atividades, o que você faria?*);
- 13 (*Imagine que a empresa em que você trabalha esteja passando por dificuldades financeiras e que, portanto, necessita de maior dedicação de seus empregados. Que posição você assumiria?*) e;
- 21 (*Imagine que a empresa em que você trabalha redefiniu as metas para o próximo ano e que isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?*)

A questão 25 (*Imagine que em um determinado momento a empresa em que trabalha necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?*) apresenta uma distribuição mais uniforme, concentrando notas altas, médias e baixas. Isso mostra uma divisão na opinião dos funcionários quando se trata de uma abdicção de seus interesses profissionais para atender à empresa.

A questão 19 (*Imagine que dificuldades financeiras levam a sua organização a restringir benefícios e vantagens que vinha oferecendo aos trabalhadores. Que posição você assumiria?*) mostrou uma concentração nos escores mais baixos, indicando menor intensidade no comprometimento dos entrevistados com a empresa

em que trabalham. Isso pode ser explicado por ser uma situação em que afeta diretamente a saúde financeira do trabalhador.

**GRÁFICO 10 - Distribuição das notas por itens do fator empenho**



#### 4.2.4. Defesa

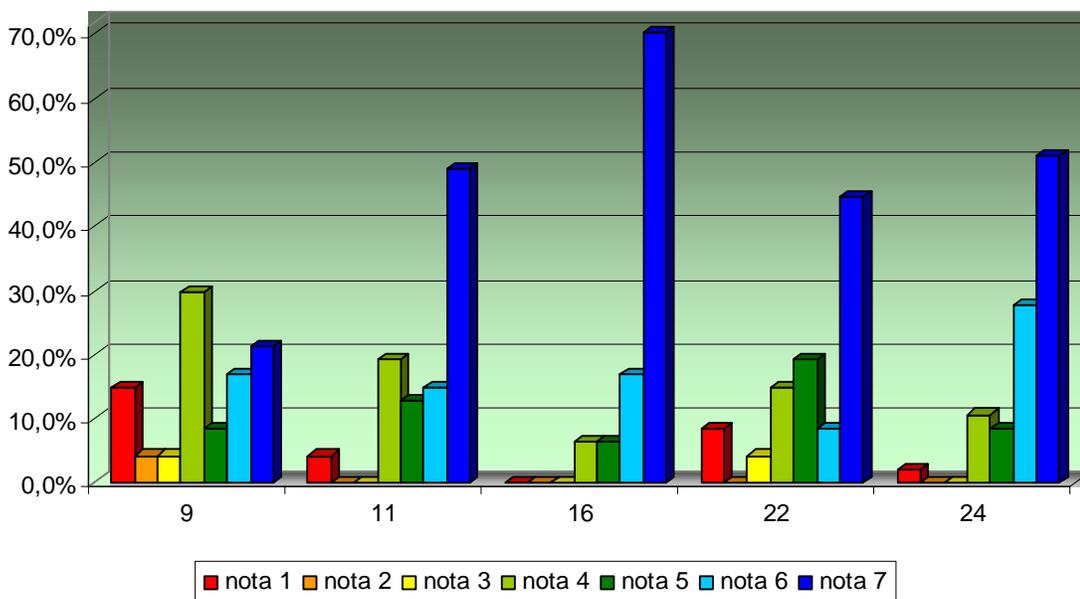
Pelo Gráfico 11, observa-se que as questões abaixo, nessa ordem, apresentaram grande concentração em notas altas, indicando grande comprometimento organizacional nessas situações:

- 16 (*Imagine que a empresa em que você trabalha tenha sido indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a empresa. Diante dessa necessidade, Que posição você assumiria?*);
- 24 (*Considerando um conjunto de empresas similares, imagine que a empresa em que você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa. Você é solicitado pela sua empresa a participar de atividades que visem à melhoria da imagem da empresa. O que você faria?*);

- 11 (*Imagine que um dos clientes da empresa na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que o maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Que posição você assumiria?*) e;
- 22 (*Imagine que fora da sua empresa algumas pessoas que não trabalham nela façam alguns comentários, criticando-a. Que posição você assumiria?*).

Já a questão 9 (*Imagine que, em conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa em que você trabalha. Que posição você assumiria?*) apresenta uma distribuição mais uniforme, concentrando notas médias, altas e baixas. Isso mostra uma divisão na opinião dos funcionários e pode ser explicada por ser uma situação de crítica da empresa entre os colegas de trabalho, fato que pode gerar conflitos internos.

**GRÁFICO 11 - Distribuição das notas por itens do fator defesa**



#### 4.2.5. Permanência

Através do Gráfico 12, observa-se que o comportamento dos itens do fator permanência é diferente dos demais, pois não existe uma tendência geral de notas maiores, ou seja, de maior intensidade do comprometimento organizacional.

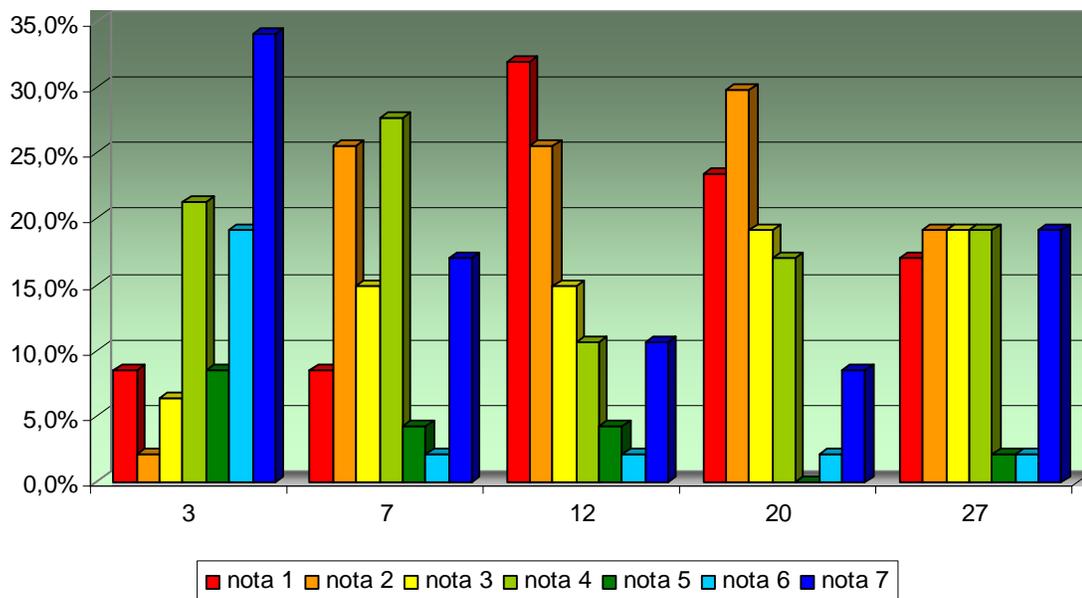
Apenas a questão 3 (*Suponha que você tenha trabalhado anteriormente em uma organização da qual saiu por escolha própria para trabalhar na organização onde está atualmente. Diante da possibilidade de retorno à organização anterior que, por sua vez, , de trabalho da sua empresa atual, o que você faria?*) apresentou uma tendência a notas médias a altas.

A questão 27 (*Imagine que você soube que uma nova empresa, de maior porte do que a sua, atuante na mesma área da organização onde você trabalha e que oferece condições de trabalho equivalentes à sua está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você faria?*) apresentou uma distribuição uniforme das notas, mostrando opiniões bem divididas no que se refere a essa questão.

Já as questões 12 (*Imagine que uma empresa de porte similar à sua mas que possui um plano de crescimento funcional superior lhe oferece uma oportunidade de trabalho. O que você faria?*) e 20 (*Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?*) evidenciaram um comprometimento organizacional de baixa intensidade, visto que obteve-se muitas notas baixas. É importante ressaltar que essas são situações que afetam diretamente o crescimento profissional e, conseqüentemente, financeiro dos funcionários da empresa.

A questão 7 (*Imagine que uma nova empresa, de mesmo porte e atuante na mesma área da empresa em que você trabalha atualmente, está precisando de trabalhadores e lhe oferece uma proposta de trabalho. O que você faria?*) apresentou uma distribuição mais irregular, mas com uma tendência à nota média.

**GRÁFICO 12 - Distribuição das notas por itens do fator permanência**



#### 4.3 Avaliação geral das dimensões do comprometimento

Nesta Seção, serão apresentados os escores de cada fator baseado na média aritmética dos itens que o integram. Para uma análise mais geral, os escores foram classificados em cinco grupos, como pode ser observado na Tabela 3.

**TABELA 3 - Classificação dos escores**

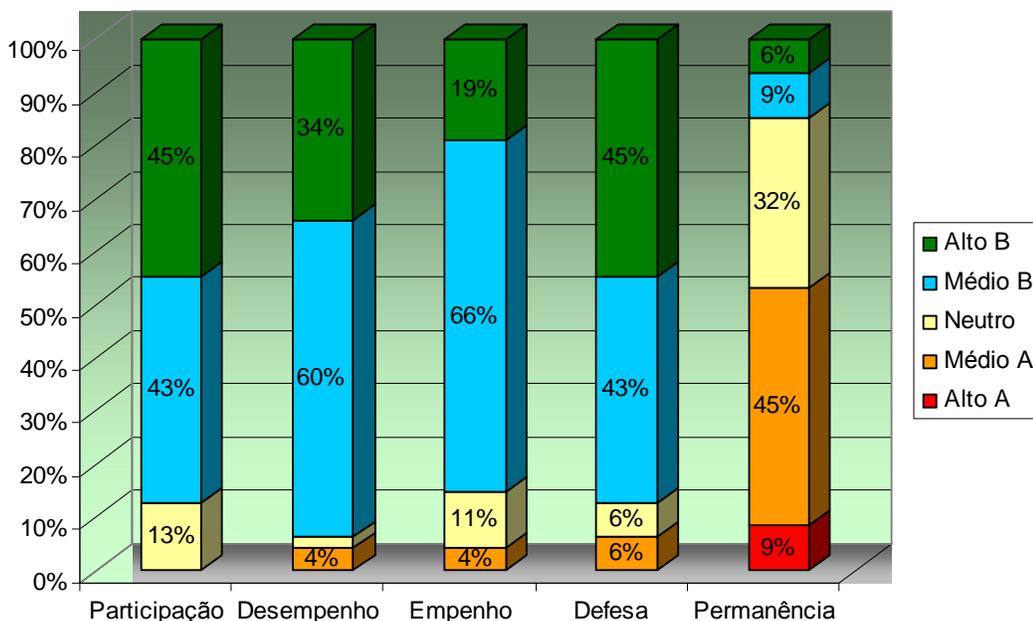
Valor	Classificação
1 a 2	Alto A (Menor intensidade de comprometimento)
2,1 a 3,5	Médio A
3,6 a 4,4	Neutro
4,5 a 5,9	Médio B
6 a 7	Alto B (Maior intensidade de comprometimento)

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Assim, estão representadas no Gráfico 13 as porcentagens dos escores classificados em cada categoria. Observa-se que grande parte dos entrevistados tiveram seus escores classificados como médio B e alto B (indicando maior intensidade de comprometimento) para todos os fatores estudados, exceto o de permanência, que apresenta um comportamento um pouco invertido. Para o fator permanência, mais da metade dos funcionários tiveram seus escores classificados

como médio A e alto A, o que representa menor intensidade do comprometimento organizacional.

**GRÁFICO 13 - Distribuição das médias dos fatores por categoria**



Portanto, tem-se que as dimensões que os funcionários apresentam intenções de maior comprometimento organizacional, são, nessa ordem de importância:

- a. Participação
- b. Defesa
- c. Desempenho
- d. Empenho
- e. Permanência

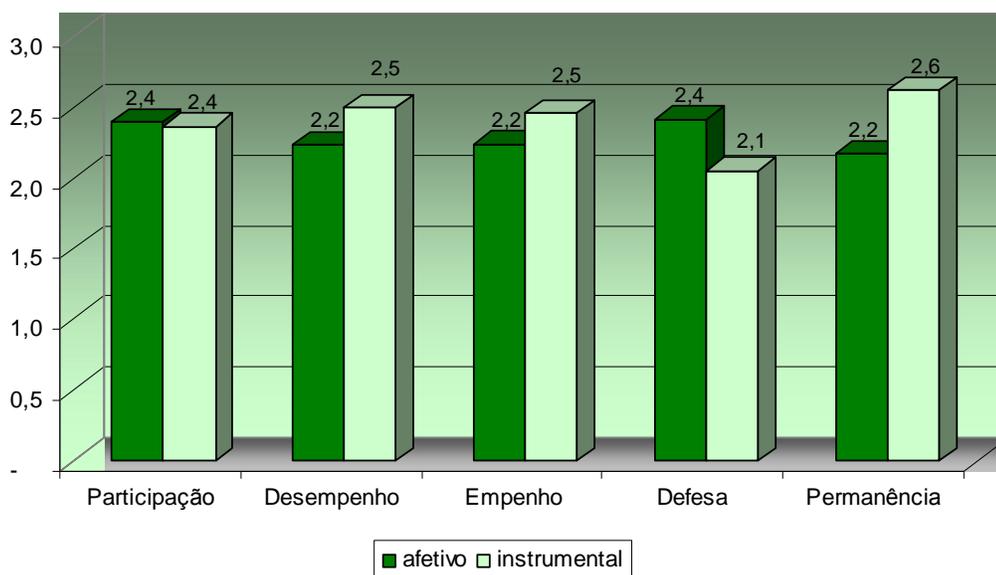
#### 4.4 Peso dos elementos afetivo e instrumental

Para cada questão proposta do questionário, avaliou-se também a importância do motivo da escolha do entrevistado, ou seja, se o comprometimento que o funcionário possui com a empresa tem peso afetivo ou instrumental. A escala para avaliar esse peso variou de 1 a 3, em que:

- a. 1 indica que o motivo não teve nenhuma influência na escolha;
- b. 2 indica pouca influência
- c. 3 indica que o motivo teve muita influência na escolha.

Portanto, quanto maior a média, maior a indicação da importância do motivo da escolha. Para uma melhor interpretação, essas informações também foram analisadas por fator.

**GRÁFICO 14 - Média dos pesos afetivo e instrumental por fator**



Pelo Gráfico 14, observa-se que o motivo da escolha para o fator “Defesa” tem maior peso no elemento afetivo. Já nos fatores “Permanência”, “Desempenho” e “Empenho” o peso do elemento instrumental foi maior. No fator “Participação” as médias foram praticamente iguais nos dois elementos. Concluindo o gráfico aponta que os fatores mais indicativos de comprometimento afetivo foram “Participação” e “Defesa”, enquanto os fatores mais indicativos de comprometimento instrumental foram “Permanência”, “Desempenho” e “Empenho”.

É importante ressaltar que para todos os fatores, tanto a média do elemento afetivo quanto do instrumental foram superiores a 2, o que indica uma tendência de que

ambos elementos (afetivo e instrumental) têm importância na escolha do entrevistado.

#### 4.5 Comparação dos grupos

Para verificar se os escores médios dos fatores se diferem em algum grupo de funcionários, foi realizado o Teste de Kruskal Wallis. As variáveis estudadas foram: idade, sexo, estado civil, escolaridade, cargo, tempo de serviço e remuneração. Portanto, as hipóteses a serem testadas são:

*H<sub>0</sub>: as médias dos escores não são significativamente diferentes nos grupos*

*H<sub>1</sub>: Existe alguma diferença significativa nas médias dos escores*

Portanto, se o P-valor for inferior a 5% deve-se rejeitar a hipótese nula, o que indica haver diferença significativa na média dos escores dentro dos grupos estudados.

Através da Tabela 4, que apresenta os P-valores dos testes para todos os grupos citados e fatores, conclui-se que existem diferenças significativas nos escores do fator “Participação” segundo os sexos dos entrevistados e para o fator “Defesa” nos diferentes grupos de estado civil e escolaridade.

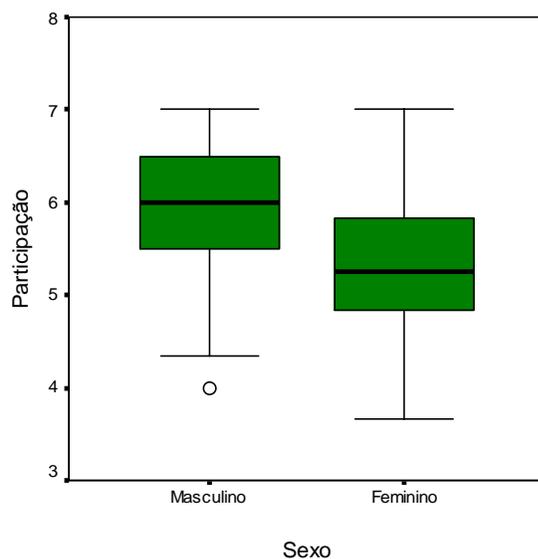
**TABELA 4 - P-valor dos testes de comparação dos escores por grupos**

Variável	Fatores				
	Participação	Desempenho	Empenho	Defesa	Permanência
Idade	0,137	0,992	0,504	0,073	0,369
Sexo	<b>0,027</b>	0,758	0,350	0,708	0,982
Estado civil	0,075	0,265	0,613	<b>0,031</b>	0,271
Escolaridade	0,557	0,140	0,600	<b>0,026</b>	0,236
Cargo	0,275	0,401	0,801	0,397	0,210
Tempo de atuação	0,167	0,261	0,206	0,051	0,074
Remuneração	0,423	0,290	0,406	0,934	0,072

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

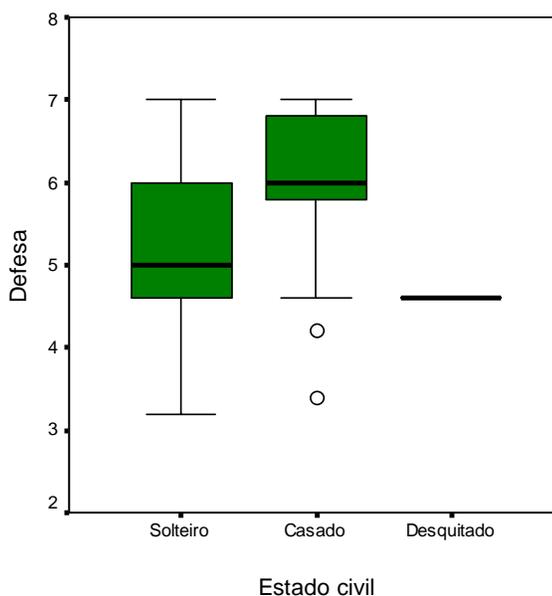
A seguir, serão apresentados os boxplots dos grupos que apresentaram diferenças significativas nas médias dos escores.

**GRÁFICO 15 – Boxplot do fator Participação em relação ao sexo**



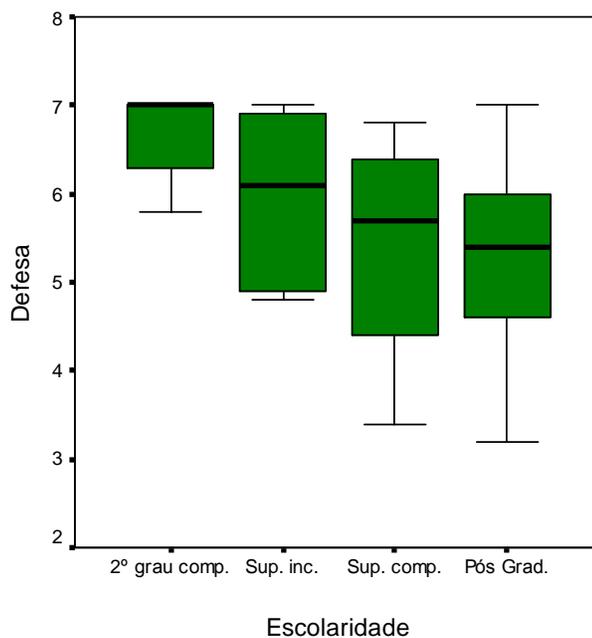
No Gráfico 15, observa-se que a mediana do fator “Participação” para os funcionários do sexo feminino (5,25) é menor que a do grupo masculino (6). A variabilidade dos escores desse fator também é maior para o grupo do sexo feminino.

**GRÁFICO 16 - Boxplot do fator Defesa por estado civil**



Considerando o estado civil dos funcionários, tem-se que o grupo dos solteiros apresenta menor mediana (5) para o fator “Defesa” que o grupo dos casados (6), como pode ser observado no Gráfico 16. Como o grupo dos desquitados é muito pequeno, não convém análise de diferenças comparativas. O grupo dos solteiros também apresentou maior variação nas respostas que o dos casados, ou seja, tendem a ter opiniões mais diferentes. Assim, conclui-se que existem evidências de que os funcionários casados mostram intenções de defender mais a empresa em que trabalham frente a críticas alheias do que os solteiros.

### GRÁFICO 17 - Boxplot do fator Defesa por grau de escolaridade



De acordo com o Gráfico 17, observa-se o seguinte comportamento: quanto maior a escolaridade, menor é a mediana do fator “Defesa”, ou seja, existem evidências de que quanto maior o grau de instrução dos funcionários, menor é o comprometimento organizacional no que se refere à intenção de defesa da organização quanto às críticas. É importante ressaltar que para o grupo que tem o 2º grau completo, a variabilidade dos escores é pequena, sendo que mais de 75% dos entrevistados tem média superior a 6 para o fator “Defesa”.

#### 4.6 Escala Percentílica da EICCO

As identificações dos níveis de comprometimento e do peso dos elementos afetivo e instrumental podem ser obtidas e interpretadas a partir de parâmetros comparativos extraídos da amostra em que a escala foi validada e normatizada por Menezes (2006), considerada “amostra referência”. Segundo Bastos *et al.* (2007), o uso de normas intragrupos permite a interpretação comparativa dos resultados de qualquer indivíduo em particular, de um setor ou de toda uma organização com os resultados obtidos na amostra utilizada como referência para a normatização. A Tabela 5 apresenta as normas de classificação para os quatro níveis de comprometimento organizacional, considerando os quatro fatores validados pelo trabalho de Menezes (2006): participação, empenho, desempenho e defesa.

**TABELA 5 - Tabela de Normas da EICCO**

Fator	ESCALA PERCENTÍLICA			
	01 - 19	20 - 44	45 - 69	70 - 100
Participação	≤ 4,50	4,51 < x ≤ 5,50	5,51 < x ≤ 6,17	> 6,17
Empenho extra ou sacrifício adicional	≤ 4,40	4,41 < x ≤ 5,00	5,01 < x ≤ 5,80	> 5,80
Melhor desempenho e produtividade	≤ 4,40	4,41 < x ≤ 5,40	5,41 < x ≤ 6,20	> 6,20
Defesa da organização	≤ 4,25	4,26 < x ≤ 5,00	5,01 < x ≤ 6,25	> 6,25
<b>ESCORE MÉDIO</b>	≤ 4,43	4,44 < x ≤ 5,35	5,36 < x ≤ 6,10	> 6,10
	<b>BAIXO</b>	<b>MÉDIO BAIXO</b>	<b>MÉDIO ALTO</b>	<b>ALTO</b>

Fonte: Bastos *et al.* (2007)

Para comparar com essa “amostra referência” apresentada na Tabela 5, os escores dos fatores do presente estudo foram recodificados da mesma maneira. Por exemplo, os escores do fator participação menores ou iguais a 4,50 foram recodificados como “Baixo”, os escores entre 4,51 e 5,50 como “Médio Baixo”; e assim por diante para todos os fatores. Assim, obteve-se as porcentagens de ocorrência de cada um dos grupos. Os resultados estão apresentados na Tabela 6.

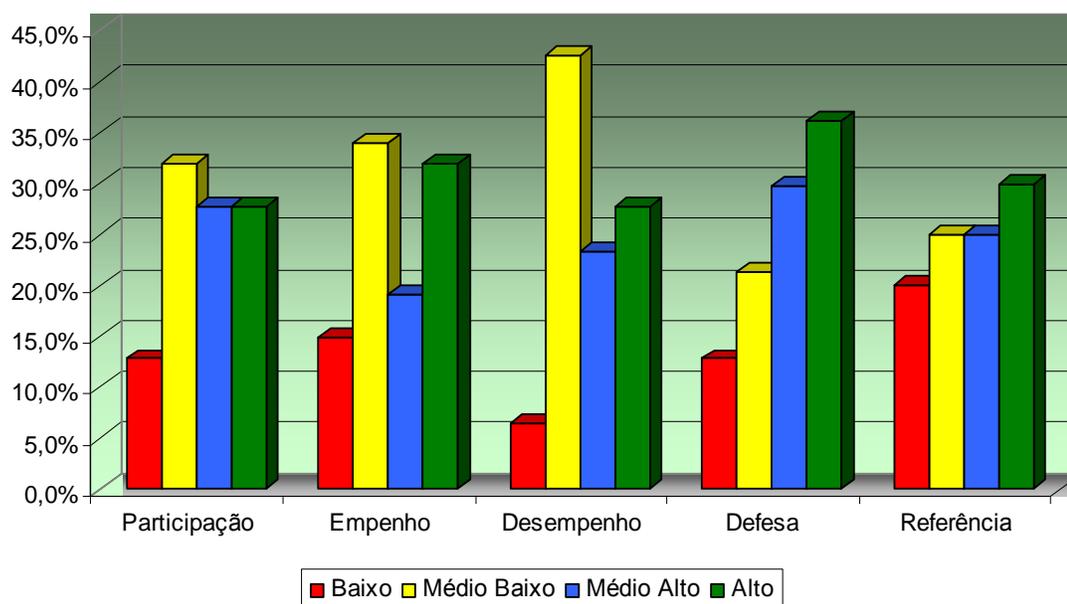
**TABELA 6 - Porcentagem da classificação dos níveis de comprometimento de acordo com a EICCO**

Fator	Baixo (%)	Médio Baixo (%)	Médio Alto (%)	Alto (%)
Participação	0 - 12,8	12,9 – 44,7	44,8 - 72,3	72,4 - 100
Empenho	0 - 14,9	15 – 48,9	49 - 68,1	68,2 - 100
Desempenho	0 - 6,4	6,5 - 48,9	49 - 72,3	72,4 - 100
Defesa	0 - 12,8	12,9 – 34	34,1 - 63,8	63,9 - 100
ESCORE MÉDIO	0 - 8,5	8,6 - 42,6	42,7 - 74,5	74,6 - 100

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

Para facilitar a comparação dos níveis de comprometimento obtidos nesse estudo e da amostra referência, foi construído o Gráfico 18. Esse mostra que o nível de comprometimento organizacional considerado como baixo foi menor para todos os fatores, se comparado com o da amostra referência. Para todos os fatores, exceto o de Defesa, o nível Médio Baixo foi maior que o da amostra referência. Para os fatores Defesa e Empenho, o nível alto de comprometimento foi maior nesse estudo que a da amostra referência.

**GRÁFICO 18 - Níveis de comprometimento obtidos para os fatores e na amostra referência**



Na interpretação do grau de importância das bases afetiva e instrumental para a tomada de decisões que envolvem o comprometimento organizacional, foram utilizadas tabelas percentílicas para a “amostra referência”, cujas bases de

comprometimento organizacional foram divididas em três faixas de desempenho correspondentes às categorias de resposta, como pode ser visto nas Tabela 7 e 9.

Do mesmo modo, as informações desse estudo para a importância das bases afetiva e instrumental foram classificadas como nenhuma, pouca e muita com o objetivo de comparar com os resultados obtidos na “amostra referência”.

Na Tabela 8, estão representadas as faixas de porcentagens obtidas em cada nível de classificação. O Gráfico 19 representa essas porcentagens e as da amostra referência. Observa-se que para o fator Participação, a importância nula da base afetiva foi maior que a da amostra referência. Nos demais fatores, a “Muita importância” foi mais representativa que a “Pouca importância”, que por sua vez foi mais representativa que a “Nenhuma importância”.

**TABELA 7 - Tabela de Normas para interpretação do grau de importância da base afetiva**

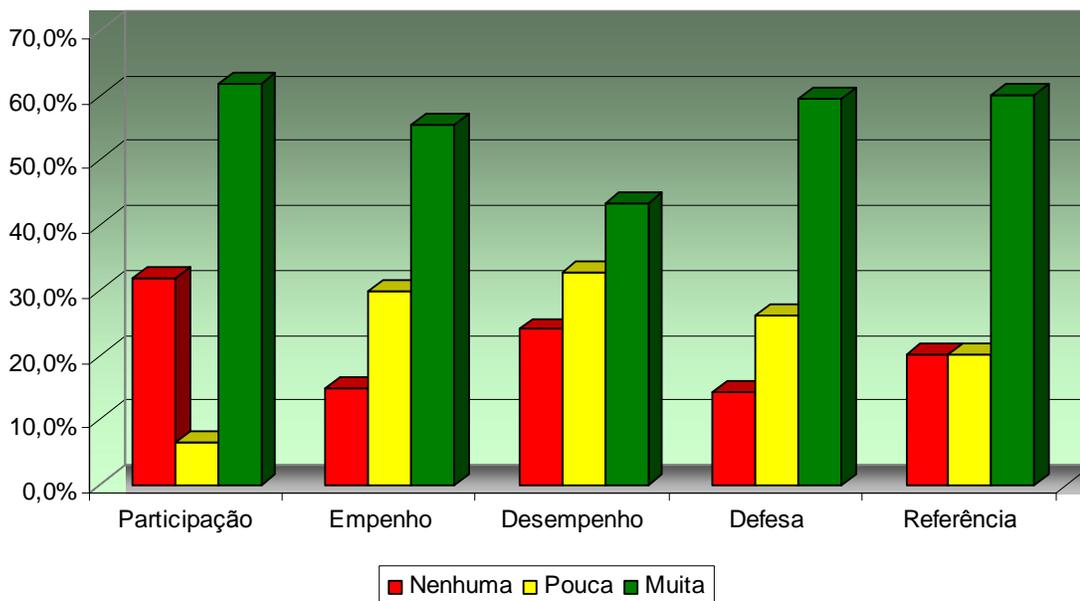
Fator	ESCALA PERCENTÍLICA		
	01 - 19	20 - 39	40 - 100
Participação	$\leq 2,00$	$2,01 < x \leq 2,33$	$> 2,33$
Empenho extra ou sacrifício adicional	$\leq 1,75$	$1,76 < x \leq 2,00$	$> 2,00$
Melhor desempenho e produtividade	$\leq 1,80$	$1,81 < x \leq 2,20$	$> 2,20$
Defesa da organização	$\leq 1,91$	$1,92 < x \leq 2,20$	$> 2,20$
	<b>NENHUMA</b>	<b>POUCA</b>	<b>MUITA</b>

Fonte: Bastos *et al.* (2007)

**TABELA 8 - Porcentagem da classificação dos níveis de importância da base afetiva *EICCO***

Fator	Nenhuma (%)	Pouca (%)	Muita (%)
Participação	0 - 31,9	32 - 38,3	38,4 - 100
Empenho	0 - 14,9	15 - 44,7	44,8 - 100
Desempenho	0 - 23,9	24 - 56,5	56,6 - 100
Defesa	0 - 14,3	14,4 - 40,5	40,6 - 100

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

**GRÁFICO 19 - Níveis de importância para a base afetiva**

Na Tabela 9, estão representados os valores encontrados para cada faixa de porcentagem no estudo referência (Bastos *et al.*, 2007). Na Tabela 10, estão representadas as faixas de porcentagens obtidas em cada nível de importância para a base instrumental desse estudo. Para comparar essas duas informações, foi construído o Gráfico 20. Observa-se que para todos os fatores, a faixa de “Nenhuma Importância” teve menor porcentagem que a da amostra referência. Os fatores Participação e Desempenho tiveram maior representatividade na opção “Muita importância” nesse trabalho que no estudo referência, enquanto os fatores Empenho e Defesa tiveram a maior concentração na faixa de “Pouca importância”.

**TABELA 9 - Tabela de Normas para interpretação do grau de importância da base instrumental**

	ESCALA PERCENTILICA		
	01 – 19	20 - 59	60 - 100
Participação	≤ 1,83	1,84 < x ≤ 2,33	> 2,33
Empenho extra ou sacrifício adicional	≤ 1,75	1,76 < x ≤ 2,75	> 2,75
Melhor desempenho e produtividade	≤ 2,00	2,01 < x ≤ 2,75	> 2,75
Defesa da organização	≤ 1,40	1,41 < x ≤ 2,20	> 2,20
<b>ESCORE MÉDIO</b>	≤ 1,85	1,86 < x ≤ 2,45	> 2,45
	<b>NENHUMA</b>	<b>POUCA</b>	<b>MUITA</b>

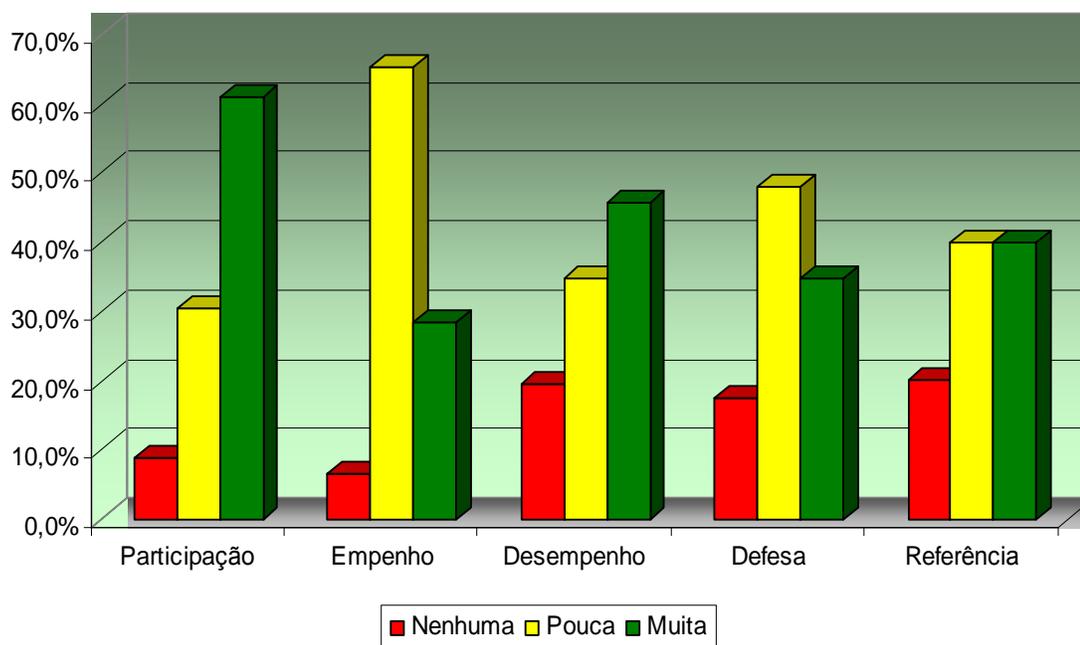
Fonte: Bastos *et al.* (2007)

**TABELA 10: Porcentagem da classificação dos níveis de importância da base instrumental *EICCO***

Fator	Nenhuma (%)	Pouca (%)	Muita (%)
Participação	0 – 8,7	8,8 - 39,1	39,2 - 100
Empenho	0 – 6,5	6,6 - 71,7	71,8 - 100
Desempenho	0 - 19,6	19,7 - 54,3	54,4 - 100
Defesa	0 - 17,4	17,5 - 65,2	65,3 - 100

Fonte: Dados da pesquisa (2007)

**GRÁFICO 20 - Níveis de importância para a base instrumental**



#### 4.7 Síntese geral da análise dos resultados

De forma geral, os funcionários da empresa Empresa X S.A. apresentam faixa etária entre 36 e 40 anos, a maioria é do sexo masculino, dividem-se quase igualmente entre solteiros e casados, têm alto nível de escolaridade (42,6% possuem pós graduação e 25,5% superior completo), aproximadamente metade ocupam cargos de nível superior (engenheiros, administradores, etc.), 40,4% deles têm entre 1 e 5 anos de tempo de serviço na empresa e 76,4% possuem uma remuneração entre 1000 e 4000 reais.

Em geral, as questões abordadas obtiveram maior porcentagem nas notas 7, o que indica grande comprometimento organizacional. As questões em que esse comportamento não foi verificado foram:

- 19 e 25 do fator Empenho, que referem-se, respectivamente, a restrição de benefícios e tarefas que se distanciam dos interesses profissionais;
- 9 do fator Defesa, referente à defesa de críticas de colegas de trabalho sobre a empresa;
- 7, 12, 20 e 27 do fator Permanência, referentes ao vínculo com a empresa em situações que envolvem outras propostas de trabalho.

Ao avaliar cada conjunto de questões relacionadas aos fatores do comprometimento, conclui-se que:

- a. Para o fator *participação*, observou-se que apresentar uma idéia inovadora que poderia otimizar o tempo de trabalho e torná-lo mais diversificado foi a situação para a qual os funcionários demonstraram maior comprometimento. Este fato leva a uma possível dedução de que esta idéia inovadora poderia ser como um desafio para os funcionários, retratando a variável “características do trabalho”, mencionadas por Mowday *et al.* (1982), em que, os graus mais elevados de comprometimento, principalmente em relação àqueles trabalhos que são considerados como desafio atuam como força mantenedora do vínculo empregado-organização. Em contrapartida, a convocação de reuniões semanais de voluntários depois do expediente de trabalho foi a situação de menor comprometimento.
- b. Em relação ao fator *desempenho*, observou-se que a implantação de programas de melhoria que exigem mudanças na forma de trabalho do funcionário foi a situação que evidenciou maior comprometimento. Como na alínea anterior, existe uma provável dedução de que este fato poderia ser considerado como um desafio para os funcionários, o que retrata, também, a variável “características do trabalho”, mencionadas por Mowday *et al.* (1982). Por outro lado, o fato de ser mudado de setor devido à necessidade de redimensionamento e de remanejamento de pessoal foi a situação de menor nível de comprometimento.

- c. Referente à dimensão *empenho*, conclui-se que fornecer auxílio a outras equipes de funcionários para finalizar tarefas quando a dele já foi realizada com sucesso foi a situação na qual os funcionários demonstraram maior comprometimento. Pode-se entender aqui, que este fato indica a característica do “comportamento cidadão”, caracterizado por Meyer e Allen (1997). Já a situação em que a empresa passa por necessidades financeiras, levando-a a restringir benefícios e vantagens que vinha oferecendo antes aos funcionários é a de menor nível de comprometimento dos funcionários, sendo que esses tomariam alguma atitude no sentido de evitar tais restrições.
- d. Em relação à dimensão *defesa*, os funcionários demonstraram maior nível de comprometimento, apresentando os principais aspectos positivos em se trabalhar para empresa quando esta é indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. Já a situação em que, numa conversa descontraída com os colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa foi a que apresentou menor comprometimento (não defende a empresa).
- e. Em relação ao fator *permanência*, a situação em que o funcionário recebe uma oportunidade de retornar a trabalhar em uma empresa na qual já trabalhou anteriormente e saiu por escolha própria, sendo que agora ela oferece as mesmas condições de trabalho que a empresa atual, foi a de maior comprometimento. Já a situação em que uma empresa de porte similar àquela em que está trabalhando, mas que possui um plano de crescimento funcional superior oferece uma oportunidade de trabalho foi a que apresentou menor comprometimento. Este fato vai ao encontro de duas variáveis caracterizadas por Meyer e Allen (1997), quando apontam que o comprometimento é resultante do reconhecimento do indivíduo com os custos associados à sua saída da organização: investimentos e alternativas.

As dimensões que os funcionários apresentaram maior comprometimento organizacional, são, nessa ordem de importância: Participação, Defesa, Desempenho, Empenho e Permanência. Todos os fatores apresentaram maior participação nas classificações médio alto e alto, exceto o fator Permanência, que apresentou um comportamento inverso.

Em todos os fatores, a média do elemento afetivo e do instrumental foram superiores a 2, o que indica uma tendência de que ambos elementos têm importância na escolha do entrevistado. Além disso, observou-se que o motivo da escolha para o fator “Defesa” tem maior peso no elemento afetivo. Já nos fatores “Permanência”, “Desempenho” e “Empenho” o peso do elemento instrumental foi maior. No fator “Participação” as médias foram praticamente iguais nos dois elementos.

No teste de Kruskal Wallis, para comparar os escores dos diferentes grupos, concluiu-se que para o fator Participação, o grupo de funcionários do sexo feminino apresenta menor média que o do grupo masculino. Para o fator Defesa, houve indícios de que funcionários solteiros têm menor média de escore que os casados. Também houve diferença significativa no fator Defesa segundo à escolaridade, visto que apresentou uma tendência de que quanto maior o grau de escolaridade, menor foi a média dos escores. O aspecto abordado por Fink (1992) em relação à “escolaridade” como antecedente do comprometimento organizacional retrata exatamente isto: quanto maior o nível de escolaridade, maior a mobilidade e atratividade do profissional no mercado.

Para efeitos de comparação, classificou-se os escores obtidos nesse estudo para cada fator de acordo com a escala percentilica de Menezes (2006). Observou-se que para todos os fatores, o nível de comprometimento organizacional considerado como baixo foi menor que o da amostra referência.

Na análise da importância da base afetiva, observou-se que para o fator Participação, a importância nula foi maior que a da amostra referência. Nos demais fatores, a “Muita importância” foi mais representativa que a “Pouca importância”, que por sua vez foi mais representativa que a “Nenhuma Importância”.

Para a comparação da importância da base instrumental, observou-se que para todos os fatores, a faixa de “Nenhuma Importância” teve menor porcentagem que a da amostra referência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema Comprometimento Organizacional no Brasil surge a partir da década de 90, com a publicação de trabalhos que procuraram formular modelos e quantificar o comprometimento frente a variáveis que o antecede e que o precede. Diversos são os conceitos de comprometimento, dependendo do enfoque do autor, sendo que grande parte dos estudos mais recentes apresenta os enfoques multidimensionais.

Neste trabalho, adotaram-se alicerces teóricos sedimentados por diversas pesquisas sobre comprometimento, mas principalmente em uma nova medida validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007), considerando os enfoques afetivo e instrumental. A abordagem dessa nova escala diferencia esse trabalho, uma vez que se baseia em intenções comportamentais, contribuindo para o conhecimento científico e para continuidade dos estudos.

O objetivo principal da pesquisa foi apurar a intensidade do comprometimento dos funcionários da empresa estudada, conforme fatores constantes na Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). Teve também como objetivos secundários demonstrar o peso das bases de comprometimento afetivo e instrumental, considerando as escolhas diante de opções expostas na EICCO.

Após a apresentação do suporte teórico, que serviu de base para o estudo comprometimento considerando as intenções comportamentais, concluiu-se que:

- os funcionários da Empresa X S.A. têm alta intensidade de comprometimento, já que, em todos os fatores componentes da EICCO, de forma geral, obtiveram maior porcentagem nas notas 7;
- a média do elemento afetivo e do instrumental foram superiores a 2, o que indica uma tendência, de que, ambos os elementos têm importância na escolha dos respondentes;
- o motivo da escolha para o fator “Defesa” teve maior peso no elemento afetivo, já nos fatores “Permanência”, “Desempenho” e “Empenho” o peso do

elemento instrumental foi maior e no fator “Participação” as médias foram praticamente iguais nos dois elementos;

- em relação à “escolaridade” quanto maior o grau da mesma, menor foi a intensidade do comprometimento. Como antecedente do comprometimento organizacional retrata exatamente que, maior nível de escolaridade, maior a mobilidade e atratividade do profissional no mercado.

As conclusões apresentadas contribuem nos estudos de comprometimento, possibilitando a ampliação da validação da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO) e, conseqüentemente, das pesquisas seguindo as tendências mais recentes de adotar uma perspectiva multidimensional do construto comprometimento organizacional.

Uma outra contribuição diz respeito ao segmento e à empresa pesquisada. Quanto ao segmento, não foi identificada nenhuma pesquisa de comprometimento. Quanto à empresa o resultado é importante diante dos desafios, competitividade, pressões e capacidade de respostas rápidas às mudanças pertinentes ao segmento em que se encontra inserida, sendo interessante a realização de outros estudos sobre seus pares para a comparação de resultados.

Os resultados são interessantes e merecem novas pesquisas para aprofundamento das discussões críticas no sentido de entender o indivíduo no atual quadro de transformações e reestruturações no mundo do trabalho, onde novos valores são construídos e novos padrões de trabalho surgem afetando o nível de comprometimento do empregado com a empresa.

O processo de reestruturação produtiva, através das novas tecnologias físicas de base microeletrônica e de novas formas de organização e gestão do trabalho, promove a implementação de uma nova base técnica poupadora de mão-de-obra, levando ao crescimento do desemprego estrutural. Os vínculos empregatícios sob o regime de acumulação flexível tornaram-se mais frágeis, com a expansão do trabalho informal, novas modalidades de vínculos formais de trabalho e nítido processo de redução do preço de venda da força de trabalho.

O trabalho precário, instável, intenso, mal remunerado, com poucos ou mesmo sem direitos e, muitas vezes, agressivo à saúde, antes características associadas ao trabalho desenvolvido à margem da sociedade, vem se tornando a realidade dos demais trabalhadores envolvidos nas principais cadeias produtivas da economia.

Esses acontecimentos se explicam pelos desafios trazidos pelo processo de globalização, obrigando as empresas a um árduo processo de adaptação aos novos padrões de qualidade e competitividade com práticas de gestão estruturadas em estratégias que asseguraram uma estrutura cooperativa, participativa com ação individual e o espírito de equipe.

Jamais o indivíduo esteve tão envolvido nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, à sua psique.

As novas práticas de gestão de pessoas aumentam e centralizam o controle sobre empregados com maior adesão aos valores, metas e objetivos organizacionais por meio de uma dominação estratégica. É o jogo do poder levando o indivíduo a perder a sua identidade. Práticas de dominação, substituição de valores individuais pelos organizacionais sem trabalhar a dimensão subjetiva do indivíduo. Os sentimentos individuais se confundem com os da organização.

Nossa moderna época, provavelmente, privou-nos de algo, removendo-nos do contato pessoal direto com os elementos da natureza. Encontramo-nos numa arena artificial onde nossos adversários são empregadores arbitrários, esquemas exigentes, práticas injustas e burocráticas, que cria frustração, sofrimento e nos ameaça sem nos dar oportunidades adequadas de exprimirmos nossos sentimentos sobre nossa condição. Muitas organizações estão hoje criando produtos numa extremidade e operários desumanizados na outra.

Quando analisamos os estudos acerca do comprometimento organizacional, apresentados por vários autores mencionados nesse trabalho, é evidente a heterogeneidade conceitual, o que é adequado. Segundo o ponto de vista epistemológico e da pluralidade que caracteriza os procedimentos científicos torna-se de certa forma problemático. A análise desses estudos e seus resultados nos

levam às seguintes questões: revelam ou não um comprometimento; o mesmo tem como base todos os componentes avaliados; são permitidas comparações em ambientes semelhantes e; a manifestação ou a percepção dos indivíduos sobre o fenômeno é a única forma de compreendê-lo. Deve-se questionar se o que é comprometimento é concretamente comprometimento ou uma sobreposição de conceitos nesses estudos.

É correta a hipótese de que, os estudos acerca do comprometimento confundem o conceito com as suas bases (afetiva, instrumental, normativa e outras), e/ou utilizam termos e conceitos correlatos para definir o fenômeno, tornando-se um problema, pois parte de um limite predeterminado, que não se observa na práxis organizacional reduzindo o conceito. Temos que considerar que as bases são um dos elementos na construção do conceito e não as razões do mesmo.

A contribuição teórica aqui relatada, sugere para futuras pesquisas sair da conceituação convencional adotada até o momento pelos estudos na área, buscando conceitos mais precisos, abordagens metodológicas diferenciadas e melhor definição das bases, de modo a contribuir na avaliação do comprometimento nas organizações, propondo uma conceituação adequada com a práxis organizacional e seus membros e, finalizando, verificar se o estudo do *comprometimento organizacional* seria mais uma ferramenta de gestão para a subtração de maior rentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ABREU, L. C. **Comprometimento com a organização e a carreira:** avaliação de grau de comprometimento dos gerentes e especialistas de uma grande empresa siderúrgica. 2004, Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

AJZEN, I. **Attitudes, personality , and behavior;** Chicago, IL: Dorsey Press, 1988.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M. **Belief, attitude, intention and behavior:** an introduction to theory and research. Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.

ALLPORT, G. W. Attitudes. *In:* C. Murchison (Ed.) **Handbook of Social Psychology.** Worcester, MA: Clark University Press, 1935.

\_\_\_\_\_. Attitudes in the history of Social Psychology. *In:* G. Lindzey (ed.) **Handbook of Social Psychology.** USA: Addison-Wesley, v.1, p.43-45, 1954.

BANDEIRA, M. L. **Investigando o Impacto das Políticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma empresa de serviços do setor público.** 1999. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração).- Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

BAR-HAYIM, A.; BERMAN, G. The dimensions of organizational commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v.13, p.379-387, 1992.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de administração de empresas**, São Paulo , v. 33, n.3, p. 52-64, maio/jun. 1993.

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

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: o estado da arte a uma possível agenda pesquisa. *In:* **Cadernos de Psicologia**, n. 01, p. 44-63. São Paulo: 1995.

\_\_\_\_\_. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu (PR). **Anais ...** [CD-ROM]. Porto alegre: Microservice Microfilmagens e Reproduções Técnicas, 1998

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas/FGV-EAESP**, São Paulo, Brasil, n.2, v.42, abr./jun. 2002.

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto. In: **3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia**, João Pessoa, 3º Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: Construindo a psicologia brasileira – desafios da ciência e prática psicológica, v.1, p.419-420, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional**, 2007. (no prelo).

BASTOS, A. V. B.; VIEIRA, S. R. F. A natureza do comprometimento e sua relação com comportamentos comprometidos. Um estudo de caso em uma empresa metalúrgica. In: **XX Seminário Estudantil de Pesquisa**, 2002. Anais do XX Seminário Estudantil de Pesquisa. Salvador: Edufba, 2002.

BATISTA, E. O. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. São Paulo: Atlas, 2004.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, n.1, v.66, p.32-40, 1960.

BECKER, T. E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35: p.232-244. 1992.

BEM, D. J. Self perception theory. In: L. Berkowitz (Ed.), **Advances in experimental psychology**. New York: Academic Press, 1972.

BENKHOFF, B. **Ignoring commitment is costly**: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, n.6, v.50, p.701-726, 1997.

BORGES, R. S. G. **Investigando as relações entre políticas de recursos humanos e os construtos comprometimento e qualidade de vida no trabalho**. 2005, 148f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E., AFANASIEFF, R. S., SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. **XIX Reunião Anual de Psicologia**, Ribeirão Preto, São Paulo, p.236, 1989.

BRITO, M. J. Tecnologia da informação e mercado futuro – o Caso da BM&F. **Tecnologia da Informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/USP, 1996.

CAVALCANTE, A. B. **Gestão de pessoas e comprometimento no varejo**: um estudo de caso na NEXCOM. 2005, 210f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

COSTA, C. A.; BASTOS, A. V. B. Indicadores comportamentais de comprometimento com a organização. *In*: **XVI Seminário de Pesquisa Estudantil da UFBA**, Salvador, 1995.

COSTA, C. J. A. **Avaliando as dimensões do comprometimento organizacional e investigando possíveis relações com o turnover**. 2006, 154f. Dissertação (Mestrado). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2006.

CANÇADO, V. L.; GENELHU, P.; MORAES, L. F. R. Comprometimento com a profissão: um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. **READ** – Ed. 55, vol. 12, n. 7, jan./abr., 2007.

CHINELATO, F. J. **O & M integrado à informática**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora Ltda, 2004.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DANIELS, J.L. **Visão global**. São Paulo: Makron Books, 1996

DIAS, D. V. **Valores organizacionais, modelos e práticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional**: um estudo em empresas selecionadas do setor siderúrgico mineiro. 2005, 371f. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DESSLER, G. **Conquistando o comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo. Makron Books, 1996.

DUARTE; C. H. C.; BRANCO, C. E. C. Impactos Econômicos e Sociais da Política Setorial Brasileira para tecnologias da informação. **Revista do BNDES**, Rio de

Janeiro, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, v. 8, n.15, jun. 2001.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. **The Psychology of attitudes**. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich, Inc. Cap. 1 (p.1-22), 1993.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Sahar, 1975.

FANTON, M. G. **Comprometimento organizacional e qualidade do ensino**: o caso da faculdade de ciências sociais aplicadas de Cascavel/PR. 2002, 130f. Dissertação (Mestrado) UNIOESTE, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FERNANDES, E. C. ; BOOG, G.G. Gerência de recursos humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80. **Revista de Administração**. V. 18, n. 4, p. 88-90, 1984.

FERRARINI, J. E. A. **Identificação e valoração de competências para o desenvolvedor de sistemas de informação, na visão dos gestores de fábrica de software de Salvador**. Dissertação (Mestrado em Administração.) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

FERREIRA, A. B. **Estabelecendo vínculos no trabalho**: um estudo sobre a situação de trabalho e o comprometimento de gerentes em uma empresa de telefonia. Dissertação (Mestrado em Administração) -. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

FERREIRA, D. T. Profissional da informação: perfil de habilidades demandadas pelo mercado de trabalho. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 42-49, jan./abr. 2003.

FINK, S. L. **High commitment workplaces**. New York: Quorum Books, 1992.

GAMA, P. R. V. **Comprometimento Organizacional em Instituição Pública de Pesquisa**: O Caso Fundação João Pinheiro. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1993.

GARCIA, F. C. **Gestão do conhecimento humano em contexto de inovações tecnológicas**: um estudo de caso na indústria automobilística. Pedro Leopoldo: 2001.

GENELHU, P. S. **Retenção de talentos via comprometimento**: um estudo na PUC Minas Arcos. 2004, 156f. Dissertação (Mestrado). Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995a.

GOLDEMBERG, J. Secretário Nacional da Ciência e Tecnologia. In: **Exame Informática**, op. Cit. 1990.

HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations**. New York: Wiley, 1958.

HREBINIAK, K. G.; ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, New York, n.4, v.17, p.555-573, dec. 1972.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, 2: p.51-60, 1958.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. A economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. New York: Columbia University Press, 1932.

MARTINS, J. H. Política de informática na América Latina – os casos da Argentina, Brasil, Cuba e México. In: **Anais Sucusu**, São Paulo: 1987

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, n.108, v.2, p.171-1194, 1990.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de

comprometimento organizacional. 1997, Dissertação (Mestrado). Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003, 166f. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, n.3, v.2, p.67-87, set./dez. 1998.

\_\_\_\_\_. A four component conceptualization of organizational commitment: evidence of an affiliation component in Brazil. **First Iberoamericana Academy of Management Conference**, Madrid, 1999.

MEIRA, S. L. **Formação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento**: bases para uma política de informática. MCT/Sepin, 1993.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1991. (Tese de Professor Titular)

\_\_\_\_\_. 196 f. **A gerência feminina**: espaço e desafios da função em empresas do setor de serviços da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: NURTEG/UFMG/CNPQ, 2003.

MENDONÇA, H. TAMAYO, A. A percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações: análise empírica de um modelo atitudinal. **RAC**, n.2, v.8, p.117-135, abr./jun. 2004.

MENEZES, I. G. **Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO)**: concepção, desenvolvimento, validação e padronização. 2006, 355f., Dissertação (Mestrado). Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, 75 (6), 710-720, 1990.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61- 98, 1991.

\_\_\_\_\_. Commitment in the workplace: theory, research and application. London: **Sage Publications**, 1997.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos; São Paulo: Atlas, 2005.

Ministério da Ciência e Tecnologia Sociedade da Informação no Brasil: livro verde/ organizado por Tadao Takahashi. **Informática e Telecomunicações no Brasil**; Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

MONWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R.M. **Employee-organization linkagens**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: academic Press, 1982

MORAES, L. F. R., *et al.* Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, n.9, v.I, set. 1995.

MORAES, L. F. R. **Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras**: um exercício preliminar de análise. 1997, 176f. Tese (Doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, concurso público de professor titular do Departamento de Ciências Administrativas, Belo Horizonte, 1997.

MOREIRA, M.E.N. **Comprometimento Organizacional**: uma nova medida baseada em intenções comportamentais. Dissertação (Mestrado em Administração): Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – MG, Pedro Leopoldo, 2007.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. *In*: **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2003: 205-222.

OLIVEIRA, Silvio L. De. **Tratado de metodologia científica**: projetos, pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, 71: p.492-299, 1986.

PACHECO, R. C. S.; TAIT, T. F. C. Tecnologia de informação: evolução e aplicações. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 8, n. 14, p. 97-113, maio 2000.

PASQUALI, L. Histórico dos instrumentos psicológicos. *In*: **Instrumentos Psicológicos**: Manual Prático de Elaboração. Brasília: Editora UnB, cap.01. p.13-25, 1998.

RANDALL, D. M.; FEDOR, D. B.; LONGENECKER, C. O. The behavioral expression of organizational commitment. **Journal of Vocational Psychology**, v.36, p.210-224, 1990.

RANGEL, H. R. **Comprometimento Organizacional na Administração Pública Municipal**: um estudo na Prefeitura de Vitória. 2001. 115 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2001.

REGO, A. Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *In*: **RAE**, 43 (4). São Paulo: Out/Dez, 2003.

REINHARD, N. Evolução das ênfases gerenciais e de pesquisa na área de tecnologia de informática e de telecomunicações aplicadas nas empresas. **RAUSP – Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 4, 1996.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, New York, n.4, v.47, p.475-479, jun. 1969.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, G. E. V. L. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do Estado de Minas Gerais**. 2000, 158f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O Estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. **ANPAD**, Foz do Iguaçu, 1998.

SALANCIK, G. R. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *In: New directions in organizational behavior*. Chicago, St. Clair Press, cap.1, p.1-54, 1977.

SICSÚ, B.B. Desenvolvimento da indústria de componentes para o complexo eletrônico. **INAE – Instituto Nacional de Altos Estudos. XIV Fórum Nacional**. Rio de Janeiro, maio de 2002.

SILVA, E. M. **Impactos das Práticas de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional em uma Empresa de Logística**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo – MG, Pedro Leopoldo, 2003.

SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NO BRASIL: LIVRO VERDE / organizado por Tadao Takahashi. **Informática e Telecomunicações no Brasil** – Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

SOUZA, A. M. S. P., **Comprometimento organizacional em contexto de fusões e aquisições: estudo de caso em trajetória de organização bancária**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

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

THÉVENET, M. **Impliquer les Persones Dan L' Entreprise**. Paris: Editions Liasons, 1992.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. São Paulo: Moraes, 1980.

TRIPODI, T. et al. **Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso da pesquisa em serviços social e em ciências sócias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** – 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração** – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICE A – Carta de apresentação

Belo Horizonte, 22 de Outubro de 2007.

(Nome da Empresa)  
A/C: XXXXXXXXXX

Prezados Senhores:

A Faculdade Novos Horizontes foi instituída por um grupo de professores provenientes da UFMG e pretende consolidar em Belo Horizonte uma das melhores Instituições de Ensino Superior na área de gestão. No momento estamos desenvolvendo cinco cursos superiores, sendo um na área de Administração com sete ênfases, de Ciências Contábeis, de Direito e dois de Tecnólogo em Gestão. No 2º Semestre de 2005, foi recomendado pela CAPES o Curso de Mestrado Acadêmico em Administração, com duas linhas de pesquisa e área de concentração em Organização e Estratégia.

Apresentamos-lhe a aluna Ionara Houry Heizer do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração que está desenvolvendo sua Dissertação sobre o tema: “Comprometimento Organizacional: o caso de uma organização do ramo de informática” no que, solicitamos acolhida à aluna cujo objetivo é coletar dados e informações para conclusão de sua dissertação.

Informamos-lhe que será mantido todo o sigilo acadêmico em relação aos entrevistados e à Instituição onde V.Sª atua, bem como a Dissertação Final estará a sua disposição para *download*.

Acreditamos que a oportunidade cedida por essa conceituada Instituição será de grande valia para o desenvolvimento do tema escolhido pela mestranda.

Colocando-nos à disposição para quaisquer informações complementares e convidando-lhes para uma visita à Faculdade, apresentamos-lhes nossos agradecimentos antecipados.

Atenciosamente,

Profª Talita Ribeiro da Luz  
Sub-Coordenadora do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração

## APÊNDICE B – Carta de apresentação do questionário

### Faculdade Novos Horizontes

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.

Prezado Colaborador,

Você foi selecionado para participar de uma pesquisa acadêmica.

Para que esta pesquisa tenha validade, é necessário que **todas as questões** sejam respondidas.

As respostas serão **confidenciais e anônimas**. Ressaltamos que se trata de uma pesquisa acadêmica de mestrado. Ela não foi elaborada pela sua empresa e não pretende interferir de forma alguma no desenvolvimento dos trabalhos. Ela não será divulgada para outras pessoas, pois os dados são analisados em termos globais e agregados em um conjunto de respostas.

Favor preencher o questionário **fora do horário de trabalho** de forma a não comprometer as atividades da empresa e devolvê-lo pessoalmente, em dia previamente definido.

Qualquer dúvida, favor entrar em contato com Ionara nos telefones: 3378.6771 – 3237.2291 – 8758.6771 ou e-mail: [ionaraheizer@terra.com.br](mailto:ionaraheizer@terra.com.br).

Agradecemos antecipadamente sua colaboração.

## ANEXO A – Questionário de Pesquisa

### Parte 1 – Dados Funcionais

Nesta parte busca-se informações funcionais dos participantes da pesquisa. O objetivo é apenas traçar o perfil geral do grupo. Complete as questões um assinale com um “X”, dentro dos parênteses correspondentes. **Todas as perguntas são importantes, portanto, não as deixe sem respostas.**

1. **Idade:** ( ) até 25 anos ( ) 26-30 anos ( ) 31-35 anos  
( ) 36-40 anos ( ) 41-45 anos ( ) acima de 45 anos
2. **Sexo:** ( ) Masculino ( ) Feminino
3. **Estado Civil:** ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Desquitado  
( ) Outro
4. **Indique seu grau de escolaridade mais elevado:** ( ) 1º. grau incompleto  
( ) 1º. grau completo ( ) 2º. grau incompleto ( ) 2º. grau completo  
( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Pós-graduação
5. **Qual cargo você ocupa?** ( ) Gerente  
( ) Profissional de nível superior - engenheiro, administrador, outro  
( ) Técnico ( ) Cargo administrativo ( ) Operador
6. **Há quanto tempo você trabalha na Empresa?** ( ) Menos de 1 ano  
( ) de 1 a 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) de 11 a 15 anos  
( ) de 16 a 20 anos ( ) mais de 20 anos
7. **Qual a sua remuneração?** ( ) Até R\$1000,00 ( ) R\$1001,00 a R\$2500,00  
( ) R\$2501,00 a R\$4000,00 ( ) R\$4001,00 a R\$5500,00  
( ) R\$5501,00 a R\$7000,00 ( ) acima de R\$7000,00

## Parte 2 – A vida na organização

Este questionário destina-se a conhecer o seu relacionamento com vários aspectos de sua vida no trabalho. Responda com sinceridade todas as questões, pois não existem respostas certas ou erradas. Mesmo que sinta dificuldade em escolher uma das opções, responda a todas as questões. A escala possui 27 itens e normalmente é respondida em uma média de 30 minutos.

Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Diante de cada situação, você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (A e B) descritas nos quadros.

Marque com um X o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação às duas opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber que opção escolher.

Após fazer sua opção, responda à questão sobre o nível de importância atribuído aos motivos que mais pesaram a sua decisão. Para responder, marque com um X uma das três opções de resposta, que variam do maior grau de importância ao menor grau de importância. Não se esqueça de atribuir o nível de importância para ambos os motivos listados.

Exemplo:

Imagine que você recebe uma proposta de uma outra empresa menor que a sua, mas que lhe oferece um salário bem superior ao que você recebe atualmente. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>							
Eu não tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>				X				Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa
			X						

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização		X	
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			X

### Início do Questionário

1. Imagine que a sua empresa implantou um sistema de críticas e sugestões em que todos os funcionários têm acesso. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>							
Mesmo tendo críticas e sugestões eu as guardaria para mim mesmo	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>								Caso eu tivesse críticas ou sugestões eu as apresentaria à empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

2. Imagine que a sua empresa está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não é o seu. Você possui alguma idéia de como resolvê-lo. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu me ofereceria para ajudar	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> me ofereceria para ajudar

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

3. Suponha que você tenha trabalhado anteriormente em uma organização da qual saiu por escolha própria para trabalhar na organização onde está atualmente. Diante da possibilidade de retorno à organização anterior que, por sua vez, oferece as mesmas condições de trabalho da sua empresa atual, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a antiga empresa	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a antiga empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

4. Imagine que as atividades que foram delegadas à sua equipe foram concluídas com sucesso. Porém, outra equipe de trabalho próxima à sua lhe solicita auxílio para finalizar as tarefas. Diante dessa possibilidade de contribuição, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu ajudaria a outra equipe a finalizar as suas atividades	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> ajudaria a outra equipe a finalizar as suas atividades

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

5. Imagine que na sua empresa você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. Mesmo assim, lhe é solicitado um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, porém mantendo as mesmas condições de trabalho. o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho	<input type="checkbox"/>	Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

6. Imagine que a sua empresa teve de fazer uma redução no quadro de pessoal e que foi solicitado a você que realize mais tarefas do que as estabelecidas para o seu cargo, a fim de manter o nível de produtividade. Diante desta solicitação e sabendo que você tem o conhecimento necessário para realizar as novas atividades, o que você faria?

Opção A
Eu assumiria essas novas tarefas

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu <u>não</u> assumiria essas novas tarefas

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

7. Imagine que uma nova empresa, de mesmo porte e atuante na mesma área da empresa em que você trabalha atualmente, está precisando de trabalhadores e lhe oferece uma proposta de trabalho. O que você faria?

Opção A
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

8. Imagine que a sua empresa adotou um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de participação, o que você faria?

Opção A
Eu me ofereceria para participar do planejamento estratégico

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu <u>não</u> me ofereceria para participar do planejamento estratégico

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

9. Imagine que, em conversa descontraída com seus colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa em que você trabalha. Que posição você assumiria?

Opção A
Eu <u>não</u> defenderia a empresa das críticas dos colegas

--	--	--	--	--	--	--	--

Opção B
Eu defenderia a empresa das críticas dos colegas

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

10. Imagine que a empresa em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários, uma vez por semana, em horário depois do expediente, a fim de discutir questões de interesse da própria empresa. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu compareceria a estas reuniões, caso tivesse tal horário disponível	<input type="checkbox"/>	Mesmo que eu pudesse, eu não participaria dessas reuniões

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

11. Imagine que um dos clientes da empresa na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que o maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Que posição você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu <u>não</u> defenderia a empresa das críticas dos clientes	<input type="checkbox"/>	Eu defenderia a empresa das críticas dos clientes

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

12. Imagine que uma empresa de porte similar à sua mas que possui um plano de crescimento funcional superior lhe oferece uma oportunidade de trabalho. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa de me mudar para a nova empresa	<input type="checkbox"/>	Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

13. Imagine que a empresa em que você trabalha esteja passando por dificuldades financeiras e que, portanto, necessita de maior dedicação de seus empregados. Que posição você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação	<input type="checkbox"/>	Eu procuraria aumentar a minha dedicação

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

14. Imagine que, por algum motivo simples, haja divergências e tensões entre diferentes setores dentro da empresa em que você trabalha. O que você faria para melhorar esta situação?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu procuraria ajudar a acabar com as divergências e tensões entre os setores	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> ajudaria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

15. Imagine que a empresa em que você trabalha está sendo reestruturada, o que implica redimensionamento e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela empresa como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu faria o possível para <u>não</u> mudar de setor	<input type="checkbox"/>	Eu mudaria de setor

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

16. Imagine que a empresa em que você trabalha tenha sido indicada para concorrer a um prêmio anual como uma das melhores empresas para se trabalhar. É necessário que seus funcionários apresentem para a comissão de avaliação os principais aspectos positivos em se trabalhar para a empresa. Diante dessa necessidade, Que posição você assumiria:

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu apresentaria as vantagens em se trabalhar para a empresa	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> apresentaria as vantagens em se trabalhar para a empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

17. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender a executar as tarefas relacionadas ao cargo. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>
Eu recusaria a proposta e <u>não</u> buscaria aprender as novas tarefas	<input type="checkbox"/>	Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

18. Imagine que o sistema de avaliação de desempenho da empresa em que você trabalha detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória como um todo, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria do desempenho geral da equipe, você é solicitado a aumentar o seu nível de produtividade. Diante da situação, o que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>								
Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>									Eu <u>não</u> buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

19. Imagine que dificuldades financeiras levam a sua organização a restringir benefícios e vantagens que vinha oferecendo aos trabalhadores. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>								
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de evitar tais restrições	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>									Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de evitar tais restrições

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

20. Imagine que você recebe uma proposta de trabalho de outra organização de menor porte do que a sua, mas que oferece um salário significativamente superior ao que você recebe na organização em que trabalha atualmente. O que você faria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>								
Eu <u>não</u> tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>									Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

21. Imagine que a empresa em que você trabalha redefiniu as metas para o próximo ano e que isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?

<b>Opção A</b>		<b>Opção B</b>								
Eu <u>não</u> mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas	<table border="1" style="width: 100%; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 12.5%;"></td> </tr> </table>									Eu mudaria minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

22. Imagine que fora da sua empresa algumas pessoas que não trabalham nela façam alguns comentários, criticando-a. Que posição você assumiria?

Opção A		Opção B
Eu defenderia a empresa das críticas	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> me exporia frente às pessoas defendendo a empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

23. Imagine que a empresa em que você trabalha está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu <u>não</u> me engajaria no programa	<input type="checkbox"/>	Eu me engajaria no programa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

24. Considerando um conjunto de empresas similares, imagine que a empresa em que você trabalha é reconhecida como a menos conceituada e que apresenta a imagem mais negativa. Você é solicitado pela sua empresa a participar de atividades que visem à melhoria da imagem da empresa. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da empresa	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover a melhoria da imagem da empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

25. Imagine que em um determinado momento a empresa em que trabalha necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

Opção A		Opção B
<u>Não</u> aceitaria os encargos e tarefas, apesar da necessidade da empresa	<input type="checkbox"/>	Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

26. Imagine que, em comparação com empresas similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, tendo suas principais atividades um caráter rotineiro. Você tem uma idéia inovadora, a qual poderia otimizar o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

Opção A		Opção B
Eu <u>não</u> colocaria a minha idéia para a empresa	<input type="checkbox"/>	Eu colocaria a minha idéia para a empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			

27. Imagine que você soube que uma nova empresa, de maior porte do que a sua, atuante na mesma área da organização onde você trabalha e que oferece condições de trabalho equivalentes à sua está precisando de trabalhadores. Diante dessa informação, o que você faria?

Opção A		Opção B
Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa	<input type="checkbox"/>	Eu <u>não</u> tomaria qualquer iniciativa no sentido de mudar para a nova empresa

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu:

Motivos	Nenhuma	Pouca	Muita
Gostar ou me sentir afetivamente ligado a esta empresa			
Ter ganhos ou evitar perdas em agir dessa forma			