



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
CENTRO DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS  
CURSO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

FREDERICO ALBERTO GURGEL E SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:** possibilidades de  
correlação com a gestão participativa.

Fortaleza – Ceará

2009

FREDERICO ALBERTO GURGEL E SILVA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: possibilidades de correlação com a gestão participativa.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Estadual do Ceará como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto.

Fortaleza – Ceará

2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

S586c

Silva, Frederico Alberto Gurgel e

Comprometimento Organizacional: Possibilidades de correlação com a gestão participativa / Frederico Alberto Gurgel e Silva. -- Fortaleza, 2009.

116p. ; il.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Gestão Participativa. 3. Tipologias Consagradas. I. Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

CDD: 658

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Frederico Alberto Gurgel e Silva

Comprometimento Organizacional: possibilidades de correlação com a gestão participativa.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Estadual do Ceará como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em:        /        /

Nota obtida: \_\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Francisco Roberto Pinto  
Universidade Estadual do Ceará

---

Prof. Dr. Daniel Rodriguez de Carvalho Pinheiro  
Universidade Estadual do Ceará

---

Profa. Dra. Ana Maria Souza de Araújo  
Universidade Federal do Ceará

Fortaleza – Ceará

2009

*À Denise e minha família.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu professor – orientador – amigo, Roberto Pinto, pelo apoio, estímulo, compreensão e paciência. *Go ahead!*

Ao professor Daniel Pinheiro por ter me mostrado, logo no início do mestrado e através de suas metáforas, novas perspectivas para o que denominamos de conhecimento.

À professora Ana Maria de Araújo e ao Laboratório de Estatística e Matemática Aplicada da Universidade Federal do Ceará, pela atenção e responsabilidade para com o trabalho estatístico realizado.

Aos bons professores do curso de mestrado acadêmico em administração da UECE, pelo comprometimento e doação.

À Suemy Vasconcelos pela inestimável colaboração junto às empresas pesquisadas.

Ao colega e filósofo amigo, Raphael Campos, pelas excelentes conversas que mantivemos durante o mestrado, na busca de encontrarmos sentido nas coisas do mundo.

“Palavras existem para dizer, e  
não para enfeitar.”  
[Graciliano Ramos]

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma pesquisa exploratória sobre os componentes do constructo comprometimento organizacional e as possibilidades de correlação com a gestão participativa. O trabalho relata os principais enfoques e modelos multidimensionais do comprometimento, tendo como objetivo maior identificar se a participação dos empregados ou servidores públicos na construção dos objetivos de suas organizações tem alguma correlação com as tipologias de Meyer e Allen e Medeiros, já consagradas no estudo do comprometimento organizacional. Para tal, o estudo foi conduzido em nove organizações localizadas no estado do Ceará, sendo duas dessas organizações ligadas diretamente ao serviço público, e entrevistados 363 colaboradores das nove organizações mencionadas. A coleta de dados aconteceu entre junho de 2008 e março de 2009 por meio de questionário estruturado, onde as respostas foram tratadas estatisticamente por meio de técnicas descritivas e inferenciais. Os tratamentos estatísticos adotados procuraram identificar relações entre as trinta variáveis dependentes relacionadas em questionário já validado cientificamente e adotado por Medeiros, com fundamentação nas tipologias consagradas nos estudos de Meyer e Allen, e as seis variáveis independentes por nós escolhidas, tendo como base a teoria de Ouchi, denominada de Teoria Z. Os resultados obtidos através da análise fatorial identificaram cinco componentes do comprometimento, que são interpretados à luz das teorias apresentadas. Em sua conclusão o estudo não identificou a correlação entre a participação de empregados ou servidores públicos na elaboração de objetivos estratégicos com as tipologias consagradas, o que não contraria a teoria que defende a gestão participativa como estimuladora da motivação e do comprometimento, todavia, não foi possível encontrarmos correlações desse modelo de gestão com as tipologias definidas no construto comprometimento organizacional. Porém, o estudo constatou moderada relação entre as seis variáveis independentes definidas no questionário utilizado. Tal constatação permitiu que uma das principais hipóteses levantadas nesse estudo, que mencionava a possível relação entre participação na elaboração de objetivos estratégicos, sugerindo uma melhor compreensão e aceitação por parte dos empregados e servidores públicos, fosse considerada válida conforme amostra pesquisada.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, gestão participativa, tipologias consagradas.



## ABSTRACT

*This work presents an exploratory research about the components of the constructo of organizational commitment and the possibility of correlation with participative management. This work shows the main insights and multidimensional models of commitment, aiming to identify whether the participation of public servants in the making of their organizations objectives has any correlation with the models of Meyer, Allen and Medeiros, well-known authors in the organizational commitment arena. This work gathers 363 structured questionnaires filled up by employees and public servants of nine organizations located in Ceará state, Brazil, being two of them directly connected with the public sector. The data collection occurred from June 2008 to March 2009, where the responses were statistically treated through descriptive and inferential techniques. It was attempted to identify relations amongst thirty dependent variables present in a questionnaire that was scientifically validated and adopted by Medeiros, along with Meyer and Allen's studies, and six independent variables based on Ouchi's Z Theory. The results identified five components of commitment that are interpreted according to the chosen theories. In conclusion, this study did not identify the correlation between the participation of employees in the making of strategic objectives with the renowned methods, which does not contradict the theory that defends participative management as stimulus of motivation and commitment, although it was not possible to find correlations between this management model and the methods defined in the organizational commitment constructo. The study revealed, however, moderate relation amongst the six independent variables defined in the adopted questionnaire. Such information led to the conclusion that one of the main hypothesis of this study — that shows possible relation of participation in the making of strategic objectives, suggesting a better understanding and acceptance by some of the employees and public servants —, was considered valid according to the adopted sample.*

*Keywords: organizational commitment, participative management, renowned methods.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Escala de comprometimento	46
Quadro 2: Dimensões dos autores sobre comprometimento	47
Figura 1: Fórmula do cálculo do coeficiente de Pearson	55
Figura 2: Fórmula do cálculo do Alpha de Cronbach	56
Figura 3: Fórmula do modelo da análise fatorial	57
Figura 4: Notação matricial do modelo da análise fatorial	58
Figura 5: percentuais de respondentes dos questionários por sexo	60
Figura 6: percentuais de respondentes dos questionários por situação funcional	61
Figura 7: percentuais de respondentes dos questionários por tempo de trabalho na empresa	62
Figura 8: Percentuais de respondentes dos questionários por idade	63
Figura 9: Percentuais de respondentes dos questionários por estado civil	64
Figura 10: percentuais de respondentes dos questionários por nível de escolaridade	65
Figura 11: percentuais de respondentes dos questionários por renda familiar	66

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por sexo	60
Tabela 2: Freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por situação funcional	61
Tabela 3: Freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por tempo de trabalho	62
Tabela 4: Freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por idade	63
Tabela 5: Freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por estado civil	64
Tabela 6: Freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por nível de escolaridade	64
Tabela 7: Freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por renda familiar	65
Tabela 8: Cronbach após a exclusão de cada variável, individualmente.	67
Tabela 9: Coeficiente $\alpha$ – Cronbach por subgrupo de variáveis que formam os fatores pré-definidos, geral e com exclusão de cada variável.	68
Tabela 10: Matriz de correlações das variáveis associadas aos fatores pré-definidos	72
Tabela 11: Valores dos coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis com as médias de cada fator pré-definido	75
Tabela 12: Valores de cargas dos fatores para a análise inicial (sem rotação).	78
Tabela 13: variância explicada pelos fatores retidos	79
Tabela 14: Matriz de cargas dos fatores para a análise utilizando-se a rotação Equamax	79
Tabela 15: Variância total explicada pelos fatores rotacionados retidos	81
Tabela 16: Coeficientes de correlação de Spearman entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6)	85
Tabela 17: Coeficientes de correlação de Pearson entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e os fatores gerados pela análise fatorial	86
Tabela 18: Coeficientes de correlação de Spearman entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) entre si – grupo de empresas privadas	87
Tabela 19: Coeficientes de correlação de Pearson entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e os fatores gerados pela análise fatorial – grupo de	88
Tabela 20: Coeficientes de correlação de Spearman entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) entre si – grupo de instituições públicas.	88

Tabela 21: Coeficientes de correlação de Pearson entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e os fatores gerados pela análise fatorial – grupo de instituições públicas 89

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1. DO TRIPALIUM À INTERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>19</b>
1.1. A velocidade das mudanças no cenário corporativo globalizado	19
1.2. O trabalho e seus significados	21
1.3. A administração participativa	23
1.4. Sobre motivação e interação na organização	25
<b>2. SOBRE O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>30</b>
2.1. Das definições de comprometimento organizacional	30
2.2. Os modelos unidimensionais do comprometimento organizacional	35
2.3. Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional	39
2.4. O estudo do comprometimento organizacional no Brasil	48
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>52</b>
3.1. Tipologia das Pesquisas	52
3.2. A Pesquisa de Campo	52
3.2.1. Delimitação Territorial	53
3.2.2. Sujeitos da Pesquisa	53
3.3. Hipóteses de Trabalho	54
3.4. Tratamento Inferencial dos Dados	55
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b>	<b>59</b>
4.1. A amostra pesquisada	59
4.2. Caracterização da amostra pesquisada	59
4.3. Fidedignidade do instrumento de pesquisa	66
4.4. Análise de correlações	70
4.5. Análise fatorial	77
4.5.1. Análise inicial (sem rotação dos fatores)	77
4.5.2. Análise Fatorial utilizando-se a rotação Equamax	79
4.5.3. Fator 1 – Comprometimento por afinidade	81
4.5.4. Fator 2 – Comprometimento por identificação compensada	82
4.5.5. Fator 3 – Comprometimento por dedicação incondicional	82
4.5.6. Fator 4 – Comprometimento por obediência condicionada	83
4.5.7. Fator 5 – Comprometimento por Sujeição Normativa	84
4.5.8. Associação entre as variáveis independentes e os 5 fatores gerados pela análise fatorial	85
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>108</b>
APÊNDICE A – Questionário	108
APÊNDICE B – Figuras representativas dos gráficos de dispersão das cargas fatoriais	11011

## INTRODUÇÃO

De modo geral, com o advento da globalização dos mercados e da acirrada competição por novos limites e redefinição de velhos paradigmas, as organizações passaram a ser pressionadas por intensas mudanças em escala mundial. Por conseguinte, submeteram-se a um processo acelerado e diferenciado de transformação em sua estrutura, formas de organização do trabalho e, em especial, estilos de gerenciar as relações sociais em seu próprio ambiente interno.

Sendo assim, toda essa conjuntura global de reestruturação da forma de se conduzir os negócios e de se conquistar melhor produtividade, forçaram essas organizações a buscarem uma constante inovação dos seus processos e uma maior competitividade nos mercados em que atuavam. Era uma questão de pura sobrevivência. Adentrar na era da velocidade das mudanças não se tratava apenas de um convite a um relevante momento que se prenunciava, mas condição de permanência nos negócios.

O novo paradigma passou então a exigir celeridade de atitudes, eficiência nos processos e redefinição de valores e missões organizacionais. Esse cenário também acabou incentivando e inspirando diversos autores e escritores de *pop management* a oferecerem soluções de gestão instantâneas, cujos impactos se fizeram sentir nas organizações, nas ocupações e na forma, equivocada ou não, de se gerir pessoas e recursos.

Dentre os muitos impactos emergentes, funções e cargos foram extintos, a automação substituiu boa parte da mão-de-obra operária, a Internet e milhares de *softwares* gerenciais surgiram como ferramentas de otimização de recursos e processos. Diversos modelos de gestão brotaram com a mesma efervescência com que se abriram e fecharam novos negócios pelo mundo e, cercados por toda essa revolução globalizada, encontravam-se ali os principais elementos e atores de todo esse contexto de tamanha complexidade: os indivíduos inseridos em suas organizações.

Todo esse contexto de transformações implicou o surgimento de significativas reestruturações nas relações e nos vínculos psicológicos definidos como necessários entre os indivíduos e suas organizações. Os estudos voltados à questão comportamental nas relações de trabalho vieram a ter um destaque maior, pois um

novo e irreversível cenário havia sido delineado. Por conseguinte, essa realidade veio provocar nas organizações uma série de reflexões, análises e ações específicas direcionadas à busca da reestruturação organizacional adequada, para que os objetivos globais traçados viessem a ser alcançados.

Bergamini (1997: 29), destaca:

Toda pessoa tem determinadas necessidades e desejos. Quando estimulados, dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos considerados como possíveis de serem satisfeitos. Se as necessidades e os desejos das pessoas, isto é, seus motivos, fossem limitados em número e pudessem ser identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o empregado melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo, dessa forma, para os objetivos globais da organização.

Corroborando com a citação acima descrita, destaca-se:

Quando a administração leva em conta o comportamento organizacional, o faz tentando desenvolver um melhor empregado, como também querendo desenvolver uma pessoa melhor em termos de crescimento e realização (DAVIS; NEWSTROM, 1992: 10).

Sobre as citações acima mencionadas e a linha de raciocínio que mantivemos até então, consideramos ser indubitável que a incessante busca de se compreender melhor o comportamento organizacional, tem provocado e estimulado diversas organizações a encontrarem alternativas e experimentarem resultados exitosos no mercado em que atuam.

Esse contexto suscita os seguintes questionamentos:

1. Como se dá o comprometimento dos empregados, tendo em vista tamanho número de mudanças e incertezas?
2. Como se dá esse comprometimento organizacional, diante de uma realidade de tantas desconfianças e medos?
3. Qual o caminho a ser percorrido pelas empresas para influenciar o comprometimento dos seus empregados?

Entretanto, acreditamos fazer-se também necessário entender se a participação dessas mesmas pessoas/empregados, na construção dos objetivos das organizações aos quais pertencem, é de relevância para agrupá-los em alguma das tipologias de comprometimento já consagradas nos estudos sobre o tema.

Daí surge uma nova questão: qual a relação entre a participação dos empregados na definição de objetivos da sua organização e o comprometimento neles identificado?

Para Borges-Andrade (1993: 50), comprometimento organizacional refere-se ao “grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer”. Nesse aspecto, ao focar especificamente o estudo sobre comprometimento organizacional, busca-se procurar compreender os vínculos que viabilizam ou justificam a permanência dos empregados em suas respectivas organizações.

Conforme Ouchi (1985), o incrível avanço tecnológico e produtivo do Japão do pós-guerra, que impressionou o mundo contemporâneo, não foi apenas a tecnologia empregada em si, mas um modo diferenciado de utilizar o potencial pleno das pessoas e de administrá-las adequadamente. A conclusão maior foi que produtividade não vem, exclusivamente, através do trabalho árduo e programado, mas, também, da participação e confiança mútua das pessoas que compõem a organização, pois essas mesmas pessoas estão ligadas entre si num constante processo participativo.

Na utilização desse processo, as pessoas/empregados são chamadas a participar e colaborar na definição das políticas, diretrizes, elaboração de objetivos estratégicos, redefinição de produtos, inovações e metas da organização, sempre na busca de alcançar resultados mais positivos (OUCHI, 1985).

Diante desse raciocínio, procuramos pesquisar até que ponto a participação dos empregados está relacionada ao comprometimento organizacional. Sendo assim, as hipóteses que fundamentam o nosso trabalho são construídas a partir da elaboração do seguinte argumento: o comprometimento organizacional se dá, antes de tudo, pela aceitação do que é solicitado ao empregado ou servidor público. Porém, essa aceitação só ocorre com o entendimento do fato, daquilo que está sendo solicitado, do que deve ser feito. E, por fim, o entendimento é consequência direta da participação efetiva desse empregado ou servidor público, no momento da construção dos objetivos da organização da qual faz parte.

Em resumo, as hipóteses da nossa dissertação, seguindo a seqüência do raciocínio apresentado, são:



H<sub>1</sub>: A efetiva participação dos empregados na construção dos objetivos organizacionais favorece o entendimento de quais são esses objetivos e porque foram estabelecidos;

H<sub>2</sub>: O entendimento de quais são os objetivos organizacionais e quais as razões do seu estabelecimento favorece a sua aceitação;

H<sub>3</sub>: A aceitação dos objetivos organizacionais favorece os vários tipos de comprometimento organizacional;

H<sub>4</sub>: Os tipos de comprometimento são diferentemente influenciados pela aceitação dos objetivos organizacionais.

Imaginamos que o esclarecimento do questionamento apresentado e o resultado dos testes das hipóteses acima contribuirão para a identificação de uma das razões pelas quais os indivíduos permanecem nas suas organizações e apresentam maior identificação, dedicação, disciplina e esforço para o alcance dos objetivos. Isso aumentará o conhecimento sobre comprometimento organizacional e permitirá uma melhor avaliação dos relacionamentos entre empresas e trabalhadores, apontando direções para futuras ações, tanto acadêmicas quanto empresariais.

Foi a partir do convencimento sobre essa possibilidade de contribuição que surgiu o interesse de realizarmos essa dissertação de conclusão de mestrado. A finalidade precípua é compreendermos melhor o comprometimento organizacional do empregado das empresas privadas, em contraposição ao servidor público, enquanto principais personagens desse complexo, competitivo e indefinido sistema do qual fazem parte, às vezes como protagonistas e em outras vezes apenas como coadjuvantes de um processo que se reconstrói conforme conveniências e circunstâncias emergenciais.

Para tal, dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, optamos pelo modelo de maior aceitação entre os pesquisadores, que é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1993). Eles apresentam um modelo baseado nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

- a. *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afetivo: acontece o comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Meyer e Allen (1983), os empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem;
- b. *Continuance Commitment*, ou Comprometimento Instrumental: é o comprometimento decorrente do julgamento de que haveria altos custos associados a deixar a organização. Conforme os autores citados, nesse comprometimento, os empregados permanecem na empresa porque julgam que precisam;
- c. *Normative Commitment*, ou Comprometimento Normativo: este é o comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Segundo os autores, os empregados com esse tipo de comprometimento permanecem na empresa porque se sentem obrigados.

O modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Neste estudo os autores obtiveram os três fatores conceituados por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento. Na verdade nenhuma das duas pesquisas formou os fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original.

Apesar da validação, em um estudo posterior, Medeiros e Enders (1999) encontraram uma estrutura fatorial formada com quatro fatores, obtendo um fator a mais em relação a Meyer e Allen (1993). Esse achado ocorreu após uma análise fatorial confirmatória, testando o instrumento de Meyer *et al.* (1993) em quatro pesquisas reunidas.

A dissertação proposta buscará identificar se a participação dos empregados ou servidores públicos na construção dos objetivos de suas organizações tem alguma correlação com as tipologias de Meyer e Allen (1993) e Medeiros (2003), já consagradas no estudo de comprometimento organizacional. Dessa forma, os objetivos específicos são:

1. Identificar se ocorre, de fato, a correlação hipotética entre participação na construção de objetivos e a obtenção de entendimento desses objetivos; se esse entendimento aumenta os níveis de aceitação dos objetivos;
2. Verificar qual a influência da aceitação dos objetivos organizacionais nos componentes do comprometimento organizacional;
3. Verificar se a correlação hipotética de que participação na construção dos objetivos gera um melhor entendimento e, a partir daí, uma melhor aceitação, está atrelada a alguma tipologia do comprometimento organização, defendida por Meyer, Allen e Medeiros.

## **1. DO TRIPALIAM À INTERAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **1.1. A velocidade das mudanças no cenário corporativo globalizado**

Pode parecer repetitivo e, de certo modo, redundante, mas é indubitável que o fenômeno da globalização influenciou, decisivamente, no contexto e cenário corporativo de todos os países e continentes. Nenhuma organização está fora dessa realidade. Esse fato se constata, claramente, quando até mesmo pequenas e micro empresas instaladas em bairros periféricos das capitais e grandes cidades brasileiras, vítimas de um efeito dominó, começam também a sofrer diretamente das decisões tomadas pelas gigantescas multinacionais mundo afora ou do denominado “mau humor” das bolsas internacionais e do seu tão decantado capital volátil e apátrida.

A constatação predominante é que “o jeito de se fazer negócios” vem mudando numa velocidade nunca vista anteriormente. Independentemente do tamanho, atividade ou capital social das organizações, sejam estas micro, pequenas, médias ou grandes empresas, estratégias são revistas e redimensionadas. Fusões corporativas e inovações tecnológicas ditam novos rumos e novas possibilidades. Planos são, incessantemente, alterados e reavaliados conforme resultados obtidos. A busca pela vantagem competitiva virou obsessão e, obcecados, dirigentes e empresários disputam mercados e clientes pela supremacia ou sobrevivência de suas organizações.

Percebemos, então, que as disputas organizacionais têm tornado o mundo cada vez mais competitivo e mais intrigante, por conseguinte, conduzindo as organizações a transitarem por um ambiente turbulento, conturbado e propenso a transformações radicais. Aceleradas mudanças econômicas, políticas e sociais têm sido apontadas como fatores de grande impacto e relevância sobre o ambiente de trabalho e sobre as relações entre os indivíduos e o trabalho.

Com as recentes mudanças históricas e a evolução das teorias administrativas, pouco a pouco as organizações foram se tornando mais complexas em suas estruturas. Nesses grandes sistemas cooperativos, os estudos sobre o envolvimento no trabalho ganham notável importância. O aprofundamento dos

estudos sobre o vínculo do homem e dos grupos de trabalho com as organizações marca esse momento (ARGYRIS, 1975; ETZIONI, 1975).

Nesse contexto, as relações que o homem mantém com o social, em especial com o trabalho, podem ser percebidas ou interpretadas como fonte de prazer ou sofrimento, auto-realização, desafios, sobrevivência, compensações, segurança, poder ou *status*. O trabalho como fonte de satisfação ou como fonte de sobrevivência, reflete o paradoxo prazer/sofrimento.

A palavra "trabalho" tem a sua origem no vocábulo latino *Tripalium* - denominação de um instrumento de tortura formado por três (*tri*) paus (*paliu*). Desse modo, originalmente, "trabalhar" significa ser torturado no *tripalium*. Quem eram os torturados? Os escravos e os pobres que não podiam pagar os impostos. Assim, quem "trabalhava", naquele tempo, eram as pessoas destituídas de posses.

A partir daí, essa idéia de trabalhar como sendo uma forma de tortura, passou a dar entendimento não só ao fato da tortura em si, mas também, por extensão, às atividades físicas produtivas realizadas por camponeses, artesãos, agricultores, pedreiros e outros.

Tal sentido foi de uso comum na Antiguidade e, com esse significado, atravessou quase toda a Idade Média. Só no século XIV começou a ter o sentido genérico que hoje lhe atribuímos, qual seja, o de aplicação de algum tipo de técnica e habilidades humanas específicas para alcançar um determinado fim. Com a especialização das atividades humanas, imposta pela Revolução Industrial, a palavra trabalho tem hoje uma série de diferentes significados, de tal modo que o verbete, no dicionário Houaiss da língua portuguesa, 1ª edição, 2001, dedica-lhe vinte e oito acepções básicas e diversas expressões idiomáticas.

Contudo, faz-se necessário que analisemos com maior propriedade o contexto e a maneira que iniciaram e comandaram o nascimento da empresa industrial no século XVIII. Nesse instante, nos damos conta de que temos um passado a restabelecer, a admitir e a assumir. A era da empresa industrial foi constituída, com freqüência, pela violência e pelo sofrimento. Foram necessárias longas lutas, leis conquistadas à força e terríveis enfrentamentos para chegarmos a condições de trabalho um pouco menos injustas e um pouco mais humanas (MANTOUX, 1959; BRAVERMAN, 1974; NEUVILLE, 1976,1980).

Não há dúvidas, porém, de que hoje há também transformações importantes no mundo do trabalho. Novas formas de organização aparecem, e a natureza se

modifica. Trata-se de uma verdadeira revolução da empregabilidade. Observa-se o desaparecimento de empregos permanentes e, simultaneamente, aparecem novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Enquanto um número significativo de pessoas sofre pela falta de uma oportunidade de emprego, outras sofrem pelo fato de terem que trabalhar excessivamente.

## 1.2. O trabalho e seus significados

Quando se estuda o trabalho, é importante saber o que os indivíduos pensam quando falam dele. De fato, o trabalho pode ser definido de várias maneiras. Segundo Brief e Nord (1990), o único elemento que reúne os múltiplos significados é: uma atividade que tem um objetivo.

Borges (1998; 1999), Brief e Nord (1990) abordam o significado do trabalho como uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizado por múltiplas facetas que se articulam de diversificadas maneiras. É subjetiva, apresentando uma variação individual, a qual reflete a história pessoal de cada um. É social, porque além de apresentar aspectos compartilhados por um conjunto de indivíduos, reflete as condições históricas da sociedade, na qual está inserida. É dinâmica, no sentido de que é construído inacabado, em permanente processo de construção. Decorrente disto, sua caracterização varia conforme seu próprio caráter sócio-histórico. Percebe-se que o significado do trabalho parte de circunstâncias e contingências, de propósitos e objetivos, porém, designa a necessidade de determinado esforço para alcançar resultados.

Essa relação de esforço *versus* resultado designa um gasto de energia mediante um conjunto de atividades coordenadas que visam a produzir algo de útil (FRYER; PAYNE, 1984; SHEPHERDSON, 1984). De fato, dentre as inúmeras formas e maneiras pelas quais se manifesta, o trabalho pode ser agradável ou desagradável. Pode ser associado ou não a trocas de natureza econômica. Ele pode até ser executado ou não dentro de um emprego. Porém, de acordo com Fryer e Payne (1984), o trabalho é uma atividade útil, determinada por um objetivo definido além do prazer gerado por sua execução.

De modo geral, o trabalho era visto como uma das etapas do processo que garantia a produção de um objeto ou serviço que satisfizesse ao ser humano de

alguma forma, para saciar um desejo ou suprir uma necessidade, sendo o homem a razão do processo. Como expõe Migliaccio (1994: 22), "o trabalho está em função do homem e não o homem em função do trabalho. [...] O valor do trabalho não reside no fato de que se façam coisas, mas de que são coisas feitas pelo homem."

Dar um sentido ao trabalho e possibilitar o engajamento desejado do empregado em suas funções e potencialidades organizacionais, é uma das formas de buscar atenuar, ou até mesmo extinguir, os quatro cortes do trabalho alienado enumerados na tradição marxista, que são:

1. Corte com o produto, onde o empregado não tem nenhum direito a controlar o que é feito, o motivo de ser feito, para quem é feito, nem tem qualquer controle sobre o destino do que é feito, ou as conseqüências de sua venda/comercialização;
2. Corte com o ato, onde o empregado, da mesma forma que o gestor, torna-se uma mera reserva de energia muscular ou mental que realiza atos que não são seus, mas são ditados e impostos pela hierarquia, pela cadência, pelo ritmo, pela máquina, pela estratégia e pelos objetivos exclusivos da organização;
3. Corte com a natureza, onde o que prepondera é o tempo artificial, medido em minutos e horas, transformado em mercadoria de venda por intermédio do "tempo de trabalho". Este é o oposto do tempo natural das estações, do ciclo noite-dia, do relógio biológico e é estabelecido em detrimento da natureza em si mesma, pois o que importa é a satisfação das necessidades ditadas pela ordem do dinheiro e do capital;
4. Corte, enfim, com o humano, pois o empregado acaba por se tornar um estranho em relação à sua condição de criador de seu meio e de si mesmo.

Todas essas questões passam a corroborar para que o trabalho perca seu sentido, desde quando se tornou industrial. Dar-lhe novamente significado é aceitar reconhecer, após mais de um século de uma administração visando à sua negação ou sua sublimação, que a alienação no trabalho é o centro do problema do comprometimento e da motivação (BRAVERMAN, 1974; PAGÈS *et al.*, 1979; PFEFFER, 1979; DEJOURS, 1980; SIEVERS, 1986a, 1986b).

### 1.3. A administração participativa

A temática voltada ao “prazer ou não de trabalhar” em um mundo de constantes transformações, implicou o surgimento de significativas reestruturações das relações e dos vínculos psicológicos definidos como necessários entre os indivíduos e suas organizações. Um novo e irreversível cenário foi delineado e, cada vez mais, essa realidade trouxe à tona a discussão e relevância sobre o conceito de motivação organizacional, sua importância no direcionamento das *performances* e atitudes, dos motivos que levam determinados indivíduos e suas equipes a alcançarem melhores resultados que os demais e como se dá a construção desse processo.

Rezende e Abreu (2003: 40) afirmam que o trabalho desenvolvido em um ambiente que proporcione condições para que as pessoas dividam com a empresa seus objetivos comuns e conciliar “interesses dessas mesmas pessoas com os da empresa, para que ambos sejam bem-sucedidos”, pode viabilizar um clima propício para a mudança de comportamentos e criar um ambiente motivador, pois existe o interesse mútuo em mudar.

Um exemplo factível dessa realidade pode ser constatado através do modelo japonês de produção, instalado no período pós-guerra, que mostrou ao mundo novas concepções do sentido do trabalho e outros fatores que viabilizam o sucesso organizacional. Não se trata mais apenas de produzir cada vez mais rapidamente e com menor custo, mas produzir cada vez melhor, de forma criativa e confiável. O empregado do “produzir mais e mais rápido” e da obediência passiva não era o da boa cumplicidade, do comprometimento, da iniciativa e da criatividade em todos os instantes e em todos os níveis. Agora, é um novo momento com novas exigências. Trata-se de uma nova era que já chegou: a Era da Busca Incessante pela Qualidade e da Administração Participativa.

A Era da Qualidade e da Administração Participativa estende suas exigências e mostra que todos os empregados podem e devem ser protagonistas, ativos e pensantes. Essa necessidade é oriunda da percepção de que ocorre uma relação positiva entre o nível de participação dos empregados e os sentimentos de satisfação, responsabilidade e comprometimento de todos que compõem a



organização. De modo geral, as pessoas dão valor e tendem a apoiar o que elas ajudam a criar.

Ouchi (1985), desenvolvendo o que denominou de Teoria Z, prestou uma relevante contribuição para as organizações ao mostrar que o avanço tecnológico e produtivo do Japão do pós-guerra, não se deveu apenas à tecnologia empregada, mas, sim, a um modo diferenciado de utilizar o potencial pleno das pessoas e de administrá-las adequadamente.

Assim, a premissa da Teoria Z mudou de modo significativo a forma de pensar e de tratar os empregados. Concluiu-se que produtividade não vem, exclusivamente, através do trabalho árduo e programado, mas, também, da participação e confiança mútua dos elementos que compõem a organização, pois esses mesmos elementos estão ligados entre si num constante processo participativo.

Um processo participativo envolve a colaboração de todos na organização, desde o proprietário ou empregado que ocupe o cargo mais elevado, até aqueles que estejam no nível que é denominado como “chão de fábrica”. Na utilização desse processo, os empregados são chamados a participar e colaborar na definição das políticas, diretrizes, elaboração de objetivos estratégicos, redefinição de produtos, inovações e metas da organização, sempre na busca de alcançar resultados mais positivos (OUCHI, 1985).

Pesquisadores têm sustentado que esta prática tem sido fundamental para a construção e definição da nova sociedade industrializada, pois auto-alimenta e promove um enorme senso de responsabilidade no grupo, num ambiente classificado como de convívio motivador para o relacionamento e a produção.

Estes caminhos que acabamos de mencionar constituem o que podemos definir como um movimento na direção de uma humanização mais autêntica da organização. Mas, aqui, uma questão importante deve ser posta: este movimento em direção a essa mencionada “humanização” na organização é, de fato, uma necessidade, ou não passa de apenas mais um ideal ou utopia em se encontrar sentido para o trabalho?

Muitos estudiosos têm afirmado que se trata de uma obrigação inconteste a utilização da participação de todos os elementos da organização, desde que se queiram buscar inovações e, até mesmo, vantagens competitivas no mercado. A questão então passa a ser estratégica, pois viabiliza o surgimento do empregado

capaz de pensar, intervir e mudar, sobretudo qualitativamente, sempre mais do que aquilo que sua função estabelece.

Organizações que agem assim terão a maior sinergia de seus empregados e dos talentos que a compõem, para assim se conceber uma maior capacidade de invenção de soluções originais, e enfrentar a complexidade reconhecida como um dos grandes desafios da gestão contemporânea: motivar pessoas para tal (VARELA, 1980; ATLAN, 1985; MORGAN, 1986).

#### **1.4. Sobre motivação e interação na organização**

Conforme Aktouf (1993) a questão da motivação tem sido uma preocupação constante para os estudiosos das organizações. No entanto, ainda não se pode afirmar o quanto determinado fator, seja ele o trabalho, as recompensas materiais, ou reconhecimento, dentre outros, é responsável diretamente pela motivação de um indivíduo, pois os seres humanos, enquanto seres complexos e sujeitos a vários outros fatores, se sentem motivados de formas diferentes e por motivos diferentes. Sabe-se apenas que, quando motivado, o ser humano apresenta um envolvimento maior com a tarefa que deve executar.

Porém, de modo geral, o processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas. Muitos estudos procuram ainda desvendar tanto para os empregadores, como para os empregados, as causas e conseqüências da motivação ou desmotivação no trabalho, tentando explorar como e quando ocorrem problemas, e como podem ser solucionados de forma eficaz.

Bergamini (1997: 55) afirma que a satisfação no trabalho pode ser proporcionada pela promoção da motivação:

Fatores extrínsecos ao trabalhador tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se motivem para buscá-los ou se disponham a lutar por eles quando os perderam.

Ou seja, a constante motivação pode não ser alcançada.

Um exemplo prático, segundo Bergamini (1997: 55) é o pagamento de “um algo mais pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes [...]; essa reação positiva parece ser de curta duração, persistindo algumas vezes [...]”, mas perdendo seu efeito quando isto não for mais motivador.

Uma das maiores dificuldades em se entender o processo motivacional está no fato de que não há apenas uma única motivação capaz de determinar como os trabalhadores se conduzirão com relação ao desenvolvimento de suas tarefas e, conseqüentemente, não há estratégia específica que faça com que todos, em todas as partes, tenham um “moral elevado”. Significa que se deve tentar levar em consideração as desigualdades humanas e suas peculiaridades individuais quer seja, ou não, conveniente para o ambiente organizacional.

A palavra motivação vem do latim *movere*, que significa "mover". A motivação é aquilo que é susceptível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir um objetivo e de lhe produzir um comportamento orientado. Motivação é a força que nos estimula a agir. Logo, a motivação é definida como uma tendência para a ação, provocada por uma necessidade. Um motivador nada mais é que uma necessidade não atendida.

Segundo Maximiano (2000: 351), são cinco as necessidades do ser humano pelo modelo das Necessidades de Maslow (1954). Nesta hierarquia, uma necessidade precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste.

Em ordem ascendente as necessidades classificam-se sendo:

- Necessidades básicas, que implicam a busca de abrigo, vestimenta, fome, sede, sexo e conforto;
- Necessidades de segurança, onde a busca é por proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade;
- Necessidades de participação, onde o indivíduo procura por amizade, inter-relacionamento humano e amor;
- Necessidades de estima, onde o que prepondera é a conquista de *status*, egocentrismo, ambição e exceção;
- Necessidades de auto-realização, quando a prioridade se dá com o crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso pessoal e autonomia.

Montana e Charnov (2001) e Megginson, Mosley e Pietri Jr (1998) descrevem o que Herzberg (1959) chamou os fatores que geravam satisfação de fatores motivadores e aqueles que apenas preveniam a insatisfação de fatores higiênicos. Na leitura desses autores, as duas primeiras necessidades na hierarquia de Maslow, no caso as básicas e de segurança, se equivalem aos fatores de higiene e as outras necessidades secundárias aos fatores motivacionais de Herzberg.

Conforme Mota, (1995: 192) “a motivação é energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestadas através de objetos e tarefas específicas”; é vista como o grau de empenho e dedicação de uma pessoa na tentativa de desempenhar bem uma tarefa.

Para Vieira (1994: 60), motivação “é o desejo latente em cada ser humano de fazer aquilo que pode e quer fazer, de tornar-se aquilo que é capaz de realizar-se como pessoa”.

Weinberg e Gould (2001) sugerem os mais diversos conceitos, definições, diretrizes e teorias que abordam o tema motivação. Estes autores definem a motivação como sendo a direção e a intensidade do esforço. A direção refere-se a um indivíduo buscar, aproximar ou ser atraído a certas situações. Enquanto a intensidade refere-se ao esforço que um indivíduo investe em uma determinada situação.

Weinberg e Gould (2001) ainda descrevem as três visões típicas da motivação como sendo: visão centrada no participante, visão centrada na situação e a visão inter-relacional entre indivíduo e situação. Outro ponto muito importante no texto de Weinberg e Gould (2001) está relacionado com a classificação das diferentes teorias da motivação que se constituem em:

- Teoria da necessidade de realização, onde a visão conjuntural considera fatores pessoais e situacionais;
- Teoria da atribuição, focalizada em como as pessoas explicam seus fracassos e sucessos;
- Teoria das metas de realização, que visa às metas de realização, percepção de capacidade e comportamento frente à realização;
- Teoria da motivação para competência, que relaciona às percepções de controle dos profissionais em geral.

Maximiano (1995: 318) sugere que há motivos internos e externos para que um indivíduo venha a motivar-se. Os motivos internos são as aptidões, interesses e

habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas, e outras não; são impulsos interiores de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos. Já os motivos externos são oferecidos pelo ambiente, através de estímulos e incentivos e, também, objetivos que a pessoa busca para a satisfação de uma necessidade. Entende-se que a dimensão interna é o fator responsável da predisposição para a ação. Motivação passa a ser então definida como um conjunto de forças internas que mobilizam o indivíduo para atingir determinado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio.

Para Stoner e Freeman (1985: 315), a busca pela conquista de melhores resultados passa pelo entendimento das dimensões da motivação, visto que o nível de desempenho é determinado por esta, como também pelas capacidades do indivíduo e pela percepção do papel dos comportamentos necessários para se conseguir um desempenho esperado. O sucesso organizacional passa então a ser medido pelo nível com que as pessoas compartilham conhecimentos para desenvolver novos produtos, tomar decisões e gerenciar projetos.

Outrossim, conforme Moscovici (1997: 99) a questão da motivação envolve uma consciência global de todo o grupo de trabalho. Não depende apenas e tão somente de uma única pessoa; esta pode até ser uma alavanca para o começo de uma estrutura grupal voltada para a valorização do ser humano, mas a força da motivação começa quando todos sentem que poderão contribuir de forma eficaz e eficiente para o sucesso do objetivo proposto. As pessoas que compõem o grupo trazem seus valores, sua filosofia e orientação de vida. A interação, por conseguinte, permite o conhecimento mútuo e a identificação de alguns pontos comuns que servirão de base para a elaboração de normas coletivas, tácitas e explícitas, na dinâmica desse mesmo grupo.

Moscovici (2003) confirma que, nos ambientes organizacionais em que a comunicação entre os membros da equipe é verdadeira, as opiniões divergentes são estimuladas e as habilidades são exploradas para alcançar melhores resultados e produtividade, constata-se que o respeito e a cooperação são elevados, além, de a própria equipe investir mais facilmente em seu próprio crescimento para enfrentar incertezas e mudanças repentinas.

Keith e Newstron (1998: 4) sugerem que, à medida que aumenta a incerteza de uma tarefa, existe uma necessidade do aumento em compartilhar informações, ou seja, uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos

e valores, de forma que possam dividir o que sentem e o que sabem. Quando a comunicação é eficaz, tende a incentivar o desempenho e satisfação no trabalho: as pessoas compreendem melhor suas tarefas e sentem-se mais envolvidas com elas. É pela análise da comunicação de uma empresa, que se pode perceber o pensar e o sentir da organização, seus valores, normas, crenças compartilhadas, símbolos e rituais.

Robbins e Finley (1997) afirmam que o trabalho em equipe apresenta vantagens fundamentais ao ambiente produtivo. Em circunstâncias assim, as equipes passam a auxiliar no sentido de desenvolver novos valores, novas atitudes, novas formas de atuação e interação, oferecendo condições elementares para o sucesso perante um processo de mudanças. A conquista dessas vantagens e o novo ambiente produtivo podem auxiliar minimizando as tensões e controlando as emoções dos membros. Torna-se presente a valorização de opiniões e surge mais facilmente a solução de problemas que, até então, estavam dificultando a resolução de determinadas tarefas.

Segundo Parker (1995: 3), em ambientes organizacionais que estimulam ou propiciam a legítima interação dos seus membros, as equipes podem estar “prontas para agir com maior rapidez e flexibilidade de modo a se adaptarem às necessidades do mutável cenário dos negócios”, como por exemplo, a necessidade de se adaptar a uma mudança de gestão ou estratégia. Assim, o ambiente produtivo pode ter maiores condições para um clima motivador mais duradouro e promover o comprometimento entre os membros da organização.

A motivação e o comprometimento estão envolvidos no comportamento das pessoas nas organizações em geral. A motivação pelo fato de indicar as razões do agir das pessoas. O comprometimento, por se relacionar à forma ou intensidade da ligação que as pessoas têm com a empresa. As empresas, cada vez mais, exigem maior e melhor participação dos seus colaboradores, a fim de facilitar os processos de mudanças. Torna-se, então, de relevante importância oferecer um ambiente de trabalho que propicie a motivação, como alternativa de viabilizar o comprometimento das pessoas para com a organização.

## **2. SOBRE O CONSTRUTO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **2.1. Das definições de comprometimento organizacional**

Conseguir o comprometimento do empregado, com o objetivo de favorecer a organização, pode ser uma tarefa não tão fácil. De modo geral, os indivíduos diferem quanto ao seu impulso motivacional básico e uma mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo. Ou seja, esses níveis de motivação podem variar entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo, podendo alterar seu comportamento e comprometimento para com a organização. Neste contexto, estar comprometido com a empresa está intimamente ligado a fatores motivacionais.

O comprometimento é estudado em função dos focos ou alvos e das bases ou natureza do vínculo. São inúmeros os alvos de vínculo que o trabalhador tem, tais como a organização, o grupo, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho. Assim, também são inúmeras as naturezas destes vínculos: afetiva, instrumental, normativa, dentre outras. Vale ressaltar ainda que, dentro de cada alvo ou foco, especialmente com a organização e o sindicato, existem abordagens diferenciadas quanto às naturezas ou bases do vínculo.

A partir dessas constatações e com o interesse de uma melhor compreensão sobre o comprometimento organizacional do trabalhador – enquanto principal personagem desse conturbado, competitivo e indefinido “mundo do empreendedorismo e dos negócios” – em relação às suas organizações, é que surgem inúmeros estudos e pesquisas sobre essa inter-relação, que denotam vínculos de diferentes origens.

Embora existam várias vertentes que abordem o construto comprometimento organizacional, elas compartilham a premissa de que o vínculo existe e é inevitável, significando o desejo de permanecer na organização, de exercer suas atividades, de acreditar e aceitar os objetivos e os valores organizacionais.

Contudo, uma melhor compreensão e a própria indefinição conceitual do que vem a ser comprometimento retratam a complexidade do tema. Parcela importante

da dispersão de definições de comprometimento deve-se à natureza deste tipo de conceito, tanto na nossa linguagem cotidiana, como na linguagem científica, como assinala Bastos (1994).

Recorrendo aos procedimentos de análise da linguagem gerados por Ryle (1949, 1979), Wittgenstein (1987) e Harzem (1986), Bastos (1994) explorou o significado do termo comprometimento na linguagem cotidiana e apontou como a sua transposição para o uso científico explica algumas das dificuldades existentes.

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

Podem ser destacados, assim, três conceitos na linguagem cotidiana: 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, resultando em um estado de lealdade a alguma coisa; o terceiro que é usado quando se quer transmitir a idéia de um conjunto de condições que produzem conseqüências indesejadas.

Em certo sentido, contudo, os usos de comprometimento trazem em si a noção de “algo que amarra, ata, une” o indivíduo a alguma coisa. Comprometimento possui, assim, caráter disposicional e adverbial (RYLE, 1949; 1979). O seu caráter disposicional fica claro quando se comprometer se reporta a uma propensão a agir, a comportar de determinada forma. Na realidade, trata-se de conceito disposicional aberto, sendo impossível identificar todas as sentenças que descrevem ações com aquela característica de comprometimento. Ou seja, comportamentos extremamente variados podem ser tomados como realizadores da disposição “estar comprometido com”.



Além de disposição aberta, o conceito possui, também, natureza adverbial. Na linguagem cotidiana, são necessárias indicações da maneira ou do modo como as ações são desempenhadas, para que a noção de comprometimento possa ser atribuída adequadamente. Mais especificamente, ações devem possuir características que permitam descrevê-las como comprometidas ou não, o que torna indispensável checar a congruência entre o dizer e o falar. No caráter adverbial do verbo comprometer, se entende que “com comprometimento” não significa uma segunda coisa que foi feita ou algo que existe independente da ação empreendida, mas demanda que algo coerente seja feito para que o comprometimento, como qualidade, possa ser observado.

Na realidade, essa natureza adverbial do conceito de comprometimento não tem sido largamente considerada pelos pesquisadores da área. Predomina, largamente, o tratamento do construto como disposição. Assim o comprometimento é tomado como estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo ao qual se associam intenções comportamentais específicas. No âmbito dos estudos sobre a relação indivíduo/organização, é tratado predominantemente como atitude integrada por dimensões afetiva, cognitiva e comportamental e medido pelos clássicos instrumentos escalares já desenvolvidos nessa área específica do conhecimento.

Sendo assim, ao ser utilizado na linguagem científica relativa a trabalho, o conceito perde a amplitude encontrada por Bastos (1994), conservando apenas o significado de “engajamento” e eliminando o seu conteúdo de valoração negativa, passando a significar adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do seu ambiente de trabalho, em especial com a sua organização empregadora. Convivendo com inúmeros outros conceitos (envolvimento, identificação, entre outros), entre as diversas definições de comprometimento organizacional, constantes da literatura, pode-se perceber algumas dimensões de significados comuns, a saber: o desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer; a identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores; por fim, engajamento, exercer esforço, empenho em favor de algo.

Essa perspectiva, largamente aceita nos estudos sobre comprometimento organizacional, que parte do instrumento proposto por Porter *et al.* (1974) e ganha corpo no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), insere-se nesta vertente atitudinal e toma o fenômeno em perspectiva unidimensional. Os três

componentes estariam integrados dentro de modelo atitudinal tripartite; uma medida global de comprometimento é utilizada para prever vários produtos individuais, como desempenho, rotatividade, absenteísmo, dentre outros.

Conforme indicam Yoon, Baker e Ko (1995), o termo comprometimento possui, cotidianamente, dois componentes, a saber: a orientação do indivíduo através da sua dedicação pessoal e o aspecto para o qual tal orientação se direciona, no caso, à organização onde trabalha. Tal distinção, na literatura tem sido tratada como bases e focos de comprometimento.

O comprometimento das pessoas para com a organização está ligado, segundo Schermerhorn (1999), às seguintes variáveis: responsabilidade, habilidades e aptidões, condições de trabalho e benefícios, progresso profissional e reconhecimento, recompensas e punições, satisfação no trabalho. Nota-se que o comprometimento além de estar envolvido em assumir responsabilidades, ter habilidades e aptidões para aumentar a *performance* da empresa está relacionado com as pessoas em adotar atitudes comprometidas, e ainda, com a empresa em proporcionar um clima para promover atitudes comprometidas.

Borges-Andrade (1993: 50) afirma que o comprometimento organizacional refere-se ao “grau em que os empregados se identificam com suas organizações empregadoras e estão dispostos a defendê-las e nelas permanecer”.

Mowday *et al.* (1982) conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. Afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por, no mínimo, três fatores:

- a) Uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização;
- b) Disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização;
- c) Um forte desejo de se manter membro da organização.

Bastos (1994:86) estabeleceu vários significados para a palavra comprometimento. Dentre elas identificou o comprometimento com um significado de engajamento, agregação e envolvimento. O mesmo autor ressaltou o comprometimento e seu caráter, do seguinte modo:

Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é assim tomado como um

estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo (BASTOS, 1994).

Segundo esse autor, comprometimento é ainda uma propensão à ação, de se comportar de determinada forma, de ser um indivíduo disposto a agir. O comprometimento como um conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à sua organização.

Para Bandeira, Marques e Veiga (2000: 48), o comprometimento organizacional, pode ser definido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o estimula a fornecer algo de si, através da sua força e fidelidade. “O comprometimento é a ligação que une a identidade da pessoa à da empresa”.

Para Northcraft e Neale (1990), mais do que simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam a sua preocupação com o bem-estar e o sucesso dessa organização.

Dentre as diversas abordagens conceituais, os trabalhos da equipe de Lyman Porter (1982) predominam na maioria dos estudos realizados. Numa revisão dos diversos trabalhos realizados à época sobre o tema, Mowday, Steers e Porter (1982) listam dez diferentes enfoques oriundos das pesquisas sobre comprometimento organizacional, deixando claro não existir um consenso com relação à definição do construto, levando à identificação de várias abordagens conceituais.

O comprometimento organizacional advém da categoria “contrato psicológico” celebrado entre organização e empregados. Contrato psicológico é o contrato implícito, não formal, que ocorre segundo a percepção do empregado, entre a organização e o funcionário, referente às promessas de direitos e obrigações de cada uma das partes (SIQUEIRA, 2004). Os estudos em comprometimento analisam tanto o foco do comprometimento – que pode ser com a carreira, com a organização, com o próprio, trabalho, com o sindicato (BASTOS, 1994) – como a natureza do vínculo com a organização. As pesquisas com foco no comprometimento com a organização têm usado o modelo clássico proposto por Meyer e Allen (1979) que apresenta as dimensões Afetiva, Normativa e Instrumental como sendo componentes do construto comprometimento organizacional.

Pode-se entender que o ponto em comum das definições de comprometimento organizacional consiste em ser um estado psicológico que

caracteriza a relação do indivíduo com a organização. O que os diferencia é a natureza desse estado. O comprometimento, então, é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por intermédio dessas pressões normativas.

Identificando as principais vertentes conceituais do tema, verifica-se que predominam três enfoques no estudo do comprometimento organizacional: afetivo-atitudinal, instrumental/calculativo e normativo. Esses três enfoques foram tratados em algumas pesquisas isoladamente, como é o caso do enfoque afetivo, ou em modelos multidimensionais, como é o caso do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional, estabelecido pelos pesquisadores John Meyer e Natalie Allen, já referidos.

## **2.2. Os modelos unidimensionais do comprometimento organizacional**

No que se refere ao contexto do modelo unidimensional, o enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo-atitudinal. Suas bases se fundamentam nas teorias de Etzioni (1975), tendo sido esta abordagem mais tarde aprimorada com os trabalhos de Mowday, Steers e Porter (1979) e Mowday, Porter e Steers (1982). Tais trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental para definir o comprometimento, assumem-no numa perspectiva atitudinal. Para os autores, o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização e envolve um relacionamento ativo e que busque o bem-estar dessa organização. Mowday, Steers e Porter (1979: 226) utilizam a definição elaborada em 1970 por Porter e Smith para definir o comprometimento:

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

A partir desta definição, verifica-se que indivíduos com elevado grau de comprometimento demonstram uma maior internalização dos valores e objetivos da

organização e, por conseguinte, tendem a exercer um esforço considerável em favor dela. Sob esse ponto de vista, os indivíduos assumem uma postura ativa. Estão dispostos a se empenhar ao máximo, contribuindo de forma positiva para a empresa.

Em 1979, foi validado um instrumento usado para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) – ou Medida do Comprometimento Organizacional – um questionário formado por quinze indicativos, bastante utilizado para se medir comprometimento na dimensão afetiva. Esse instrumento foi desenvolvido pela equipe de professores Mowday, Steers e Porter. Neste trabalho eles usaram a definição elaborada anteriormente por Porter e Smith (1970) para definir comprometimento (MEDEIROS, 1997).

O OCQ é um instrumento ainda bastante utilizado e tem a característica de buscar medir o comprometimento organizacional. Ele foi validado utilizando um banco de dados com 2563 empregados e foi validado com o expressivo valor do índice de consistência interna ou Alpha de Cronbach de  $\alpha = 0,90$ . A partir de então essa escala passou a ser o instrumento mais utilizado para se medir o comprometimento (MATHIEU; ZAJAC, 1990). A escala é formada por quinze indicadores de comprometimento, possuindo uma versão reduzida com nove itens. A escala OCQ é do tipo *Likert*, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, sendo que, originalmente, foi aplicada com 7 pontos, mas alguns estudos a utilizam com apenas 5. No Brasil, o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e obteve um índice de consistência interna elevado, com um alfa de Cronbach de  $\alpha = 0,80$ .

O enfoque instrumental constitui a segunda abordagem teórica unidimensional adotada nas pesquisas sobre o tema, cujo tipo de comprometimento também recebeu as denominações: “calculativo”, “de continuação”, “*continuance*” ou “*side-bets*” (BASTOS, 1994). Esta corrente originou-se nos trabalhos de Becker (1960: 33), traduzindo-o como função da percepção do trabalhador quanto às trocas laterais estabelecidas com a organização. Segundo o autor, o indivíduo permanece na organização devido à apreciação entre os custos e benefícios associados a sua saída. Em outras palavras, o empregado irá optar por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha. No momento em que perceber um déficit em relação aos retornos recebidos, sua escolha provavelmente será abandonar a empresa. Neste aspecto, o empregado que possui o comprometimento

instrumental permanece na empresa, fazendo um balanço entre os custos e os benefícios que ele teria se deixasse a organização. O comprometimento instrumental foi operacionalizado pelas escalas desenvolvidas, num primeiro momento, por Ritzer e Trice (1969) e, posteriormente, por Hrebiniak e Alluto (1972).

Hrebiniak e Alutto interpretam as idéias de Becker e definem comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*) ao longo do tempo. Assim, a noção de “linhas consistentes de atividades” implica uma escolha, por parte do indivíduo, dentre diversas alternativas, daquela que melhor atende a seus propósitos (BECKER, 1960).

Um aspecto que vem sendo defendido por Motta (1997) e que merece destaque na contextualização desse enfoque, é que, no futuro, a vida profissional será centrada no indivíduo e será cobrada dedicação apenas à tarefa e não à empresa, que não oferecerá perspectivas ou garantias de progresso. A ligação entre a organização e o trabalhador será mais de natureza financeira, logo, com vínculo de comprometimento instrumental. Porém, haverá necessidade de novos modelos organizacionais e de satisfação das pessoas, sendo valorizadas as dimensões humanas e sociais também.

Por fim, dentre os três principais enfoques pertencentes ao modelo unidimensional, apresenta-se o enfoque normativo, que é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982:421), que define o comprometimento como: “a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais”. Essas pressões normativas são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos, ou ainda como uma forte missão disseminada junto aos empregados que compõem a respectiva organização.

A dimensão normativa diferencia-se da instrumental e da afetiva das seguintes maneiras (SAMPAIO, 2005):

- a. Reflete um sentimento, não de afeto ou apego emocional, como no comprometimento organizacional afetivo, mas de dever, de reconhecimento de obrigações e deveres morais com a organização. Os

pensamentos do trabalhador neste enfoque também são, de acordo com Siqueira (2001: 4), “acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização”;

- b. Diferentemente do comprometimento organizacional instrumental, não oscila por conta de análises dos *side bets*, ou da relação custo-benefício.

O enfoque normativo procura trabalhar o plano organizacional por meio da análise da cultura e do lado individual, por meio dos processos motivacionais. Parte do pressuposto de que o comportamento do indivíduo é conduzido de acordo com o conjunto de normas que ele assume internamente. O autor destaca que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo.

A mensuração do comprometimento normativo foi testada de modo bastante simples por Wiener e Vardi (1990 *apud* ALLEN; MEYER,1990). Os autores avaliaram o comprometimento normativo através de três indicadores. Os respondentes eram perguntados em que extensão eles sentiam que um indivíduo deveria ser leal a sua organização, deveria fazer sacrifícios em benefício da organização e não deveria criticar a organização.

Wiener e Vardi (1990) defendem que a cultura organizacional é capaz de atuar junto aos empregados com o intuito de envolvê-los nos ideais da organização, permanecendo esta influência estável no corpo dos funcionários. É importante destacar que esta adesão vai depender dos valores e normas partilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral.

Embora a literatura e as pesquisas científicas dêem uma maior atenção e relevância aos três enfoques mencionados – afetivo/atitudinal, instrumental/calculativo e normativo – outros autores também mencionam dois outros enfoques que, de modo geral, são raramente comentados, mas fazem parte da contextualização unidimensional do construto comprometimento organizacional, que são: o enfoque sociológico e o enfoque comportamental.

O enfoque sociológico ou da autoridade no trabalho surge em contraposição aos denominados conceitos de valor/capital, decorrente das teorias econômicas, e

satisfação/comprometimento no trabalho, decorrente de uma linha sociológica denominada de autoridade no contexto de trabalho.

Halaby (1986) conceitua comprometimento como as relações de autoridade que governam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores, ou seja, o comprometimento surge em termos das relações de autoridade instituídas pela relação superior *versus* subordinado, sendo que a legitimação da relação ocorre por aceitação da liderança exercida.

Assim, dentro desse quadro de referências, o apego do trabalhador não está na dependência do amor nem do dinheiro, e sim da percepção de legitimidade regimental do empregador.

O enfoque comportamental, influenciado pela Psicologia Social, observa o comprometimento como uma avaliação que o trabalhador realiza para manter a harmonia entre o seu comportamento e as suas atitudes.

Para Kiesler e Sakamura (1966), o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos. Para Bastos (1993), o comprometimento pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por determinados atos, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis.

Dessa forma, o comprometimento pode ser comparado a um círculo vicioso, em que o comportamento leva o trabalhador a ter determinadas atitudes que, por sua vez, refletem-se e manifestam-se em comportamentos futuros, ocasionando a criação de um lento, porém resistente vínculo com a organização.

### **2.3. Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional**

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento, eram componentes presentes no complexo vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Embora alguns teóricos ainda procurassem analisar o comprometimento organizacional de maneira unidimensional, crescia a relevância de estudos que buscavam analisar o fenômeno como fator multidimensional (BASTOS *et al.*, 1997).



Gouldner (1960) acreditava que o comprometimento não era um construto unidimensional, sendo um dos objetivos de seu trabalho identificar os componentes do comprometimento organizacional. Em suas conclusões, Gouldner (1960: 471) identifica duas dimensões para o comprometimento:

- a. Integração, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”;
- b. Introjeção, que é “o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados”.

Neste caso, é importante ressaltar a distinção feita pelo autor. Para Gouldner (1960), se sentir parte de uma organização é diferente de introjetar características e valores organizacionais.

Outra importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet, em 1992. Segundo Sá e Lemoine (1998), que utilizaram esta classificação no Brasil, Thévenet aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional:

- a. Adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável;
- b. Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.

Outrossim, o primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes:

- a. *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas;
- b. *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação;
- c. *Internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Outro importante autor que sistematiza os componentes do comprometimento é Becker. Sua proposta é bastante similar à de Kelman, em 1958. Segundo Becker (1992), o comprometimento pode ocorrer de três formas, quando adotam atitudes e comportamentos com finalidades distintas:

- a. (...) para ser associado com outras pessoas ou grupos;

- b. (...) porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais;
- c. (...) para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas.

Buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases independentes e o avaliaram através de dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também da dimensionalidade do comprometimento.

O comprometimento para Davenport (2001: 38) se refere ao elo entre as pessoas e a organização, de base emocional ou intelectual, e é dividido por ele em três categorias:

- a. Atitudinal: pessoas que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de fazer parte dela. Comungam dos mesmos interesses da empresa, o que os motiva a trabalhar por ela.
- b. Programático: pessoas que fazem parte da empresa somente porque os custos de deixá-la são muito altos. Preferem não se arriscar, embora insatisfeitas. Continuam na empresa, mas não investem efetivamente seu capital humano.
- c. Baseado na lealdade: pessoas que se sentem presas à organização por um senso de obrigação; esses trabalhadores desejam fazer aquilo que crêem ser o certo para a organização. Mesmo que de forma mais modesta da que ocorre no comprometimento atitudinal, produz dedicação e absorção dos objetivos organizacionais por parte do trabalhador.

Em 1961, Etzioni (*apud* MOWDAY *et al.*, 1982) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas:

- a. Envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais;
- b. Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições;

- c. Envolvimento alienante, baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Uma das classificações que representou um avanço em relação às anteriores foi estabelecida em 1968 por Kanter (*apud* MOWDAY *et al.*, 1982). O trabalho de Kanter foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento, assim a autora pôde identificar três diferentes formas para o comprometimento:

- a. Comprometimento de coesão (*Cohesion commitment*) – vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo;
- b. Comprometimento de continuação (*Continuance commitment*) – requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização;
- c. Comprometimento de controle (*Control commitment*) – vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Nota-se no trabalho de Kanter a primeira referência teórica ao *continuance commitment*, onde os membros fazem grandes investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil para eles deixarem a organização.

Pode-se perceber que alguns autores utilizam expressões distintas para descrever a presença de mais de uma dimensão quando se referem aos modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. Assim, Mowday *et al.* (1982) chamam de tipologias do comprometimento. Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento. Já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento.

No entanto, todos estão se referindo aos fatores que compõem o construto comprometimento organizacional e, por opção, a terminologia “componentes” será a utilizada aqui neste trabalho, tendo em vista que, dentre os diversos modelos multidimensionais do comprometimento, o modelo que apresentou maior aceitação entre os pesquisadores, foi o modelo de três componentes de Meyer e Allen.

Segundo Meyer e Allen (1991) o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento, já que as relações entre empregados e organizações refletem vários graus de cada um desses componentes.

A conceituação do comprometimento organizacional em três dimensões, afetivo, instrumental e normativo, foi decorrente de uma análise de variância (ANOVA) realizada por Meyer e Allen (1991). Nesta análise eles concluíram que as escalas propostas por Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam o comprometimento instrumental, conceituado por Becker (1960), pois apresentava maior correlação com o componente afetivo. Com isso, desenvolveram dois questionários, um para medir o comprometimento afetivo, *Affective Commitment Scale* (ACS), e outro para medir o comprometimento instrumental, *Continuance Commitment Scale* (CCS).

Mais tarde, McGee e Ford (1987), aplicando as escalas desenvolvidas por Meyer e Allen (1991), utilizando a análise fatorial, verificaram o surgimento de uma nova dimensão do comprometimento, denominada normativa, composta de itens que refletiam o sacrifício pessoal do empregado na hipótese de deixar a organização. A conceituação da dimensão normativa está apoiada no trabalho de Wiener (1982).

Posteriormente, Meyer e Allen (1990) incorporaram a nova dimensão e conceituaram o comprometimento organizacional em função das três dimensões: comprometimento como apego afetivo com a organização; comprometimento percebido em função dos custos associados a deixar a organização; comprometimento como obrigação de permanecer na organização.

John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema (MATHIEU; ZAJAC, 1990), aponta os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional.

O modelo de Meyer e Allen (1991) é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três componentes:

- a. *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afetivo: comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990: 3), "Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem

(...); o apego psicológico mais largamente enfatizado associa-se à idéia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para a organização, como no clássico trabalho de Mowday *et al.* (1982). Envolve ainda sentimento de orgulho e desejo de afiliação, de acordo com O'Reilly e Chatman (1986), ou o prazer em ser membro (ALLEN; MEYER, 1990). Aqui, não existiria cálculo dos custos e benefícios de continuar na organização; haveria vínculo emocional. Mesmo nos trabalhos que, classicamente, expressam tal enfoque, o comprometimento envolve outras dimensões que não apenas esse vínculo emocional; ele é até menos enfatizado do que o desejo de contribuir, de permanecer, ou a identificação com valores, por exemplo. Jermier e Gaines (*apud* JAROS *et al.*, 1993), considerando a pouca ênfase que a dimensão afetiva encontra nas diversas medidas disponíveis, propuseram novo instrumento específico, que avalia a partir de pares de termos bipolares (ódio-amor; afeição-desprezo; aborrecimento - excitação; raiva-tranquilidade).

- b. Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990: 3), "Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)"; forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. O conceito se apóia na teoria dos *side-bets* de Becker (1960); é consistente com a teoria da troca ou instrumental - o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais, ou psicológicos. Há, aqui, correspondência com o conceito de comprometimento *passivo*, proposto por Bar-Hayim e Berman (1992).
- c. Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois o tratam como normativo (*Normative Commitment*). Segundo Allen e Meyer (1990: 3), "Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados"; parte da idéia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização já presente na tipologia proposta por Etzioni (1975). É uma das dimensões principais de

todas as medidas de comprometimento. Congruência entre valores (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991), aceitação dos objetivos e valores (MAYER; SCHOORMAN, 1992) definem esse tipo de comprometimento. “Esta forma de comprometimento difere do comprometimento afetivo porque reflete um sentimento de dever, uma obrigação ou um chamado para trabalhar pela organização, porém não necessariamente um apego emocional. Difere do comprometimento de ‘continuação’ porque ele não, necessariamente, oscila em decorrência de cálculos de custos-benefícios” (JAROS *et al.*, 1993: 955). Como assinalam Angle e Lawson (1993), esse tipo de comprometimento difere significativamente dos demais, mesmo na sua mensuração. Para esses autores, ele parece retratar importante aspecto da propensão ou da inclinação em tornar-se comprometido, já que a identificação com os valores organizacionais reflete experiência pessoal e eles são características do indivíduo, mas do que da relação.

É importante ressaltar as questões norteadoras para a compreensão de cada uma das três dimensões, apresentadas no modelo de Meyer e Allen (1991). A questão norteadora para a dimensão afetiva é: “você deseja se manter membro de sua organização?”. Já a questão norteadora para a dimensão instrumental é: “você precisa se manter membro de sua organização?”. Por fim, a questão norteadora para a dimensão normativa é: “você se sente obrigado a permanecer membro de sua organização?”.

O trabalho de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) apresenta um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, quando ressalta a presença da cultura da organização agindo em direção ao comprometimento. Para os autores o comprometimento pode assumir três formas:

- a. Um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer;
- b. Um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização;
- c. Um vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização. É importante aqui observar no comprometimento moral, que esse chamado, realizado através dos objetivos, valores e da missão de uma organização,

na verdade são manifestações da cultura desta organização que fazem com que as atitudes e comportamentos de seus membros sejam moldados.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen são de dois tipos, uma escala com 24 itens e outra reduzida com 18 itens (MEYER; ALLEN; SMITH, 1993). As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *Likert*.

Um terço dos indicadores do instrumento diz respeito ao comprometimento afetivo. Os seguintes se referem ao comprometimento instrumental e ao comprometimento normativo.

A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento organizacional foi a busca da operacionalização das teorias do comprometimento organizacional.

Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, em 1984, 1990, 1991 e 1993, foram de imensa valia para a operacionalização dos conceitos da literatura do comprometimento.

Adiante, apresentamos o QUADRO 1 que demonstra a escala reduzida com dezoito itens, utilizada por Meyer e Allen, onde são apresentadas frases para que os respondentes assinalem o grau de discordância ou concordância com as assertivas.

Quadro 1: Escala de comprometimento

<b>ESCALA REDUZIDA DE MEYER E ALLEN</b>
<b>COMPROMETIMENTO AFETIVO</b>
Eu seria muito feliz se dedicasse o resto de minha carreira a esta organização.
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização.
Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização.
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
<b>COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL</b>
Na situação atual, ficar nesta organização é, na realidade, uma necessidade mais que um desejo.
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar esta organização agora.
Se eu decidisse deixar esta organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
Se eu já não tivesse dado tanto de mim a esta organização, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.

Fonte: Adaptado de Meyer *et al.* (1997: 118).

(Continua...)

(continuação) Quadro 1: Escala de comprometimento.

<b>ESCALA REDUZIDA DE MEYER E ALLEN</b>
<b>COMPROMETIMENTO NORMATIVO</b>
Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização.
Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização agora.
Eu me sentiria culpado se deixasse esta organização agora.
Esta organização merece minha lealdade.
Eu não deixaria esta organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
Eu devo muito a esta organização.

Fonte: Adaptado de Meyer *et al.* (1997: 118).

Em síntese, os pesquisadores têm um entendimento mais claro da relação do empregado com a organização quando consideram a força de todas as três formas de comprometimento atuando juntas, do que quando tentam classificá-las como sendo cada uma de um tipo particular.

Esta abordagem múltipla está presente nas agendas de pesquisadores tanto brasileiros (MEDEIROS, 1997; BANDEIRA, 1999; BASTOS, 1999) como estrangeiros (CLUGSTON, 2000).

Schirrmester (2006), ao versar sobre diversos enfoques multidimensionais, apresenta um quadro que dispõe esses variados enfoques de forma sintetizada. O QUADRO 2 é apresentado a seguir, com o fim de listar os principais autores que tem desenvolvido suas teorias sobre o tema, sem, todavia, aprofundar nos estudos de cada um deles.

Quadro 2 – Dimensões dos autores sobre comprometimento

<b>AUTORES</b>	<b>DIMENSÕES</b>
<b>Kelman (1958)</b>	Compliance (instrumental, motivação por recompensas extrínsecas); Identification (desejo de afiliação); Internalization (sintonia entre valores individuais e organizacionais)
<b>Gouldner (1960)</b>	Integração (desejo de afiliação); Introjeção (introjeção de valores e características organizacionais, similar ao enfoque normativo)
<b>Etzioni (1961)</b>	Moral (similar ao normativo) Calculativo (instrumental) Alienativo (baseado na coerção e repressão, encontrado em prisões).
<b>Kanter (1968)</b>	Coesão (fortalecimento do vínculo através de técnicas e cerimônias); Continuação (demanda de sacrifícios pessoais dificultando a busca de alternativas de trabalho); Controle (normativo);
<b>Meyer e Allen (1991)</b>	Afetivo (permanecem porque querem); Instrumental (permanecem porque precisam) Normativo (sentem-se obrigados a permanecer).

Fonte: Schirrmester (2006, *apud* MEDEIROS, 2003)

(Continua...)



(Continuação) Quadro 2 – Dimensões dos autores sobre comprometimento.

AUTORES	DIMENSÕES
<b>Thévenet (1992)</b>	Adesão (internalização dos valores da organização); Oportunidade (Oferecimento de oportunidades de acordo com as expectativas).
<b>Becker (1992)</b>	Pelo desejo de associação; Congruência dos valores individuais; Para obtenção de recompensas ou evitar punições.
<b>Jaros et al. (1993)</b>	Vínculo psicológico afetivo através de sentimento como lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; Vínculo de continuação, pelos custos de sair da organização; Vínculo moral, que seria um senso de dever, ou chamado, pelos objetivos, valores e missão da organização.
<b>Medeiros (2003)</b>	Afetivo (internalização de valores e objetivos); Instrumental (poucas alternativas, linha consistente de atividade); Normativo (obrigação pelo desempenho, obrigação em permanecer); Afiliação (sentimento de fazer parte).

Fonte: Schirmer (2006, *apud* MEDEIROS, 2003)

(Continua...)

## 2.4. O estudo do comprometimento organizacional no Brasil

No Brasil, o estudo do comprometimento organizacional ganhou corpo a partir da década de 1990, com um trabalho realizado por Bastos (1993) e publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE). Nesse artigo, o autor apresenta uma síntese das principais abordagens conceituais e das respectivas fontes teóricas que contribuem para a investigação do comprometimento organizacional, realizando, uma ampla revisão da literatura até a época, em que mostra que o estudo do comprometimento é muito diversificado, devido aos múltiplos objetos que podem funcionar como alvos do vínculo do trabalhador, a exemplo da organização, sindicato, valores, trabalho e profissão/carreira, todos se constituindo em linha de investigação própria, embora partilhando problemas comuns (BASTOS, 1993).

O modelo de definição de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Neste estudo os autores obtiveram os três fatores definidos por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento, para as populações com que trabalharam.

Na verdade, nenhuma das duas pesquisas formou os mesmos fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original. Os valores de Alpha de

Cronbach para cada fator foram:  $\alpha=0,68$  nas duas pesquisas, para o fator afetivo,  $\alpha=0,70$  e  $0,73$  para o fator normativo, e  $\alpha=0,61$  e  $0,62$  para o fator instrumental, respectivamente para os dois estudos citados. Porém, Medeiros e Enders (1998) notaram, quando buscaram estipular em que dimensão cada indivíduo estava inserido, que havia muitos desses indivíduos com escores fatoriais positivos em mais de uma dimensão.

No terceiro fator formado pela análise fatorial, é que se comprova a existência de uma dimensão desconhecida, ou desprezada na literatura do comprometimento organizacional. Os indicadores: "Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização"; "Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização" e "Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização", denotam a falta de vínculo indivíduo-organização, ocasionada talvez pela falta de integração, ou de identificação, do indivíduo com o grupo em que trabalhe. Indivíduos que não se sentem "em casa" no seu ambiente de trabalho podem estar com moral baixo por se sentirem excluídos do grupo.

Em seguida, foi a vez de Ricco (1998) que investigou o comprometimento organizacional entre os pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial que trabalham em condições adversas. A autora buscou verificar que tipo de comprometimento ocorre em um contexto de desvalorização dos profissionais do Instituto de Pesquisa, que vai desde a baixíssima remuneração à perda de estabilidade.

Também Bandeira (1999, *apud* MEDEIROS *et al.*, 2003) desenvolveu sua pesquisa a fim de averiguar até que ponto é possível conseguir o comprometimento do empregado e qual o impacto das políticas de Recursos Humanos, levando-se em consideração que a empresa estudada pertence ao setor público.

Diversos autores que realizaram revisões da literatura sobre o tema sugeriram a necessidade de se verificar o comprometimento ao longo dos vários estágios da carreira do empregado, mas poucos estudos perseguiram tal objetivo, de modo que, também no Brasil, esta lacuna continua aberta. Apesar disso, a pesquisa brasileira sobre focos do comprometimento, embora não seja extensa, possui bastante profundidade e qualidade, pois privilegiou focos diferentes, tais como carreira e sindicato (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Nessas pesquisas muitos outros aspectos do comprometimento foram desenvolvidos como forma de melhorar os conceitos já definidos. Entretanto, ainda

havia a necessidade de que outros estudos fossem feitos no sentido de se verificar a consistência desse modelo (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Dois outros estudos recentes propuseram duas novas dimensões não contempladas no modelo de Meyer e Allen (1991). Um destes estudos foi realizado por Rego (2003) com uma primeira amostra de 204 docentes e uma segunda amostra de 214 docentes. Com base nas análises fatoriais realizadas o autor propôs estruturas com 4, 5 e 6 fatores, todos com alphas de Cronbach acima de 0,70 (PESTANA;GAGEIRO, 2005). O modelo de seis fatores apresentou dois fatores Afetivos, um fator Normativo, dois fatores Instrumentais e um fator denominado de Ausência Psicológica. Este fator é caracterizado, segundo Rego (2003: 29) por “alguma aversão à organização, uma espécie de anti-comprometimento”. Até esta pesquisa, estudavam-se apenas os vínculos de comprometimento, sem levar em conta esta dimensão, que se refere à ausência de comprometimento.

Outra pesquisa foi realizada com uma amostra de 295 sujeitos, vendedores de *shopping centers*, no Brasil (MEDEIROS *et al.*,2003). Este estudo utilizou um instrumento com 30 itens. Após análise fatorial a estrutura apresentada mostrou 07 fatores: um fator Afetivo, 03 fatores Instrumentais, 02 fatores Normativos e 01 fator Afiliativo. Os fatores Afetivo, Normativo e Instrumental foram considerados detalhamentos dos fatores propostos anteriormente por Meyer e Allen (1993).

Além deste detalhamento maior dos fatores já conhecidos, o estudo confirmou a existência do quarto componente já encontrado por Medeiros e Enders (1999), ao qual denominaram de Afiliativo. Isso ocorreu após uma análise fatorial que pretendia ser confirmatória, testando o instrumento de Meyer *et al.* (1993) em quatro pesquisas reunidas. Este fator ou dimensão sugere que o comprometimento organizacional é resultante das interações sociais que acontecem na organização. Antes deste estudo, apenas Gouldner (1960) havia identificado uma dimensão que dava a idéia de integração, o que se aproxima do fator proposto por Medeiros *et al.* (2003).

Esse achado do quarto componente denominado como afiliativo, confirma o que os diversos estudiosos afirmam: que o comprometimento organizacional é um conceito em construção e seus métodos de mensuração precisam ser averiguados e validados nas diversas culturas a fim de se tirar dele o maior proveito possível.

Constatamos, então, que desde os primeiros trabalhos realizados para estudar o comprometimento, vem sendo empreendido um grande esforço para

mensurar o construto e identificar de que se compõe. Apesar das várias pesquisas realizadas, ainda não há um consenso entre os pesquisadores de que o comprometimento é formado apenas pelas dimensões já encontradas. Assim, pesquisadores do tema recomendam que sejam feitas outras investigações para identificar os componentes do comprometimento (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; MEYER; ALLEN, 1997; MOWDAY, 1998; MEDEIROS *et al.*, 2002).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Tipologia das Pesquisas

Conforme o referencial teórico apresentado e relacionado ao tema Comprometimento Organizacional, apresentaremos os métodos que foram empregados neste estudo, no qual procurou-se entender se é possível, no campo empírico determinado, relacionarmos a participação dos colaboradores de micro e pequenas empresas na construção dos objetivos de suas respectivas organizações com algum tipo específico de comprometimento.

Quanto aos meios para a consecução das análises e dos objetivos acima estabelecidos, foi necessária a divisão das atividades de investigação em dois momentos, como explicitado a seguir:

- a. **Pesquisa Teórica:** consistindo em consultas e análises críticas a artigos acadêmicos, manuais, teses e outros tipos de monografia, além de livros e escritos de outras espécies, aí incluídas as fontes de informação sobre comprometimento organizacional e sobre o contexto da investigação, já apresentadas no Referencial Teórico.
- b. **Pesquisa de Campo:** consistindo na aplicação de questionário junto a colaboradores (empregados e terceirizados) de micro e pequenas empresas que atuam nas diversas atividades industriais, comerciais e prestadoras de serviços, como também de entidades ligadas ao serviço público, localizadas no estado do Ceará. A investigação de campo possibilitou que fossem registradas as constatações empíricas e que fossem analisadas, cientificamente, as ponderações estatísticas.

#### 3.2. A Pesquisa de Campo

Quanto aos seus fins, este estudo tem caráter exploratório, de natureza quantitativa. A amostra foi selecionada por conveniência para as organizações, e aleatória e estratificada para os respondentes. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário já validado cientificamente. A análise dos dados foram feitas através

da análise descritiva dos dados, na qual foi traçado um perfil sobre os respondentes do mencionado questionário.

No tratamento descritivo dos dados, foram construídos gráficos e tabelas de frequências, nos quais se observou as proporções de resposta por categoria em cada item. As análises foram feitas considerando-se os questionários aplicados e respondidos.

A partir dos questionários obtidos, para os testes de hipóteses, também foi feito o tratamento inferencial descrito adiante.

### **3.2.1. Delimitação Territorial**

A pesquisa de campo foi efetuada na Região Metropolitana de Fortaleza e na região do Cariri. As diferenças geográficas entre as duas regiões do Estado do Ceará e, notadamente, a diversidade econômica, assim como as diferenças culturais e organizacionais, possibilitaram uma maior variedade nas informações colhidas, permitindo-se compreender que os resultados alcançados não estão subordinados a especificidades regionais ou exclusivas da iniciativa privada ou do serviço público.

### **3.2.2. Sujeitos da Pesquisa**

Foram selecionadas por acessibilidade entre sete e nove organizações da iniciativa privada e do serviço público. Estas últimas, foram utilizadas como contraponto no estudo comparativo entre empregados de empresas privadas e funcionários públicos. As organizações privadas caracterizam-se como micro e pequenas empresas das duas regiões.

Das organizações selecionadas, foram consultados 363 respondentes que preencheram devidamente o questionário. Para assegurar um elevado índice de retorno correto dos questionários, optamos por aplicá-los de forma presencial. Os sujeitos da investigação de campo foram escolhidos aleatoriamente, em cada organização, entre colaboradores (do quadro efetivo ou terceirizados) das organizações em que atuam, conforme delimitação territorial acima definida.

Não houve nenhum critério excludente, podendo responder ao questionário tanto homens como mulheres, terceirizados ou pertencentes ao quadro efetivo da organização, independentemente do salário ou grau de instrução, sejam recém contratados ou não. A caracterização dos respondentes serviu para comparações por segmentos, principalmente para marcar diferenças ou semelhanças de percepção entre empregados da iniciativa privada *versus* funcionários públicos e pessoal do quadro permanente *versus* terceirizados.

### 3.3. Hipóteses de Trabalho

Este estudo não teve a finalidade de prever acontecimentos, mas apenas a de analisá-los, se possível for. Portanto, os tratamentos estatísticos adotados procuraram identificar relações entre as trinta variáveis dependentes já relacionadas no questionário já validado cientificamente, e adotado por Medeiros, com fundamentação nas tipologias consagradas nos estudos de Meyer e Allen, e as seis variáveis independentes por nós escolhidas, tendo como base a teoria de Ouchi (1985), denominada de Teoria Z, que defende a participação dos colaboradores das organizações na construção dos objetivos de suas respectivas organizações, como forma de melhor desempenho e comprometimento.

Em consequência da finalidade da pesquisa que realizamos, optamos por estabelecer um conjunto de quatro hipóteses de trabalho, como pressupostos que nortearam a investigação, como segue:

- H<sub>1</sub>: A efetiva participação dos empregados na construção dos objetivos organizacionais favorece o entendimento de quais são esses objetivos e porque foram estabelecidos;
- H<sub>2</sub>: O entendimento de quais são os objetivos organizacionais e quais as razões do seu estabelecimento favorece a sua aceitação;
- H<sub>3</sub>: A aceitação dos objetivos organizacionais favorece os vários tipos de comprometimento organizacional;
- H<sub>4</sub>: Os tipos de comprometimento são diferentemente influenciados pela aceitação dos objetivos organizacionais.

### 3.4. Tratamento Inferencial dos Dados

Inicialmente, foi procedida uma análise de correlação, a fim de medir a associação entre os 30 itens do questionário, associados aos quatro fatores pré-definidos, conforme estudos realizados por Meyer, Allen e Medeiros. O cálculo do coeficiente de correlação foi feito considerando-se apenas os questionários dos funcionários que responderão corretamente os 30 itens.

Para a análise de correlação utilizamos o coeficiente de Pearson e o coeficiente de correlação de Spearman. O coeficiente de correlação de Pearson mede a dependência linear entre as variáveis a que se refere, enquanto o coeficiente de correlação de Spearman é indicado para medir a associação entre variáveis ordinais.

O coeficiente de correlação de Pearson foi calculado para medir a associação entre os 30 itens associados aos quatro fatores pré-definidos, já que a análise fatorial, técnica estatística utilizada e posteriormente descrita, foi realizada com base na matriz de covariâncias, de onde se origina a matriz de correlações.

Esta última tornou mais simples a avaliação das dependências entre as variáveis, por eliminar o efeito da unidade de medida. O cálculo do coeficiente de correlação de Pearson foi feito considerando-se apenas os questionários dos funcionários que responderão corretamente os 30 itens.

A sua expressão é dada por:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Figura 1 – Fórmula do cálculo do coeficiente de Pearson  
Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

onde  $x_1, x_2, \dots, x_n$  e  $y_1, y_2, \dots, y_n$  e são os valores medidos de ambas as variáveis.

São características do coeficiente de correlação de Pearson:

- 1) O valor de r varia de -1 a 1;



- 2) Um relacionamento positivo ( $r$  é +) entre duas variáveis indica que valores altos (baixos) de uma das variáveis correspondem a valores altos (baixos) da outra, isto é, as variáveis crescem ou decrescem no mesmo sentido;
- 3) Um relacionamento negativo ( $r$  é -) entre duas variáveis indica que valores altos (baixos) de uma das variáveis correspondem a valores baixos (altos) da outra, isto é, as variáveis crescem ou decrescem em sentidos opostos;
- 4) Quando  $r = 0$  significa que não existe correlação linear entre as variáveis, ou seja, estas são consideradas linearmente independentes.

O coeficiente de correlação de Pearson também foi utilizado para medir a dependência entre as seis afirmações presentes no questionário, representadas pela denominação VAR (variando de VAR1 a VAR6) e os escores dos fatores gerados na análise fatorial.

O coeficiente de correlação de Spearman será calculado para medir a associação entre si de VAR1 a VAR6, já que as respostas a elas são variáveis ordinais.

A etapa seguinte foi voltada à análise de confiabilidade do questionário, onde foi calculado o coeficiente Cronbach, índice utilizado para verificar a consistência interna de questionários. O coeficiente Cronbach foi calculado com base nos 30 itens envolvendo os quatro fatores definidos *a priori*. Inicialmente, foram considerados todos os itens; posteriormente, foram feitas análises individuais para os quatro subgrupos de itens associados com cada fator. Em ambos os casos, foi calculado um coeficiente geral, supondo-se a retirada de cada item.

O coeficiente Cronbach assume valores entre 0 e 1; quanto mais próximo de 1 for o valor do coeficiente, mais consistente ou confiável é o questionário, sendo dado pela seguinte fórmula:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)$$

Figura 2 – Fórmula do cálculo do Alpha de Cronbach  
Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

em que:



ou, em notação matricial:

$$\begin{array}{c} \mathbf{Y} - \boldsymbol{\mu} = \mathbf{L} \mathbf{F} + \boldsymbol{\varepsilon} \\ (p \times 1) \quad (p \times 1)(m \times 1) \quad (p \times 1) \end{array}$$

Figura 4 – Notação matricial do modelo da análise fatorial  
Fonte: Pestana e Gageiro (2005)

onde:

$\mathbf{Y}$  = vetor de itens;

$\boldsymbol{\mu}$  = vetor de médias dos itens;

$\mathbf{L}$  = vetor de cargas dos fatores;

$\mathbf{F}$  = vetor de fatores;

$p$  = n<sup>o</sup> de itens;

$m$  = n<sup>o</sup> de fatores, em que  $m \leq p$ .

Quando  $m=p$ , toda a variabilidade inerente às respostas dos itens é explicada.

Freqüentemente não é possível obter uma interpretação dos fatores com a análise fatorial inicial, recorrendo-se à análise fatorial com fatores rotacionados. Para um mesmo conjunto de variáveis é possível encontrar um número infinito de soluções, ou seja, um conjunto infinito de fatores que explica muito bem o comportamento dos dados.

Em geral, a primeira solução fornecida encontrada (fatores não rotacionados) não gera fatores que tenham uma interpretação adequada. Nesses casos, outras soluções, equivalentes a essa, do ponto de vista da explicação da variabilidade dos dados, devem ser obtidas. Isso pode ser feito por meio de procedimentos de “rotação” dos fatores. Há métodos de rotação que permitem obter fatores com maior potencial de possibilidade de interpretação.

## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1. A amostra pesquisada**

O estudo foi feito através da aplicação de um questionário (em anexo) composto por 43 itens, tendo sido solicitado a um total de 363 respondentes. Inicialmente, foi formado um primeiro grupo de 286 respondentes, onde 254 desses pertenciam a seis empresas privadas da capital de Fortaleza, e uma sétima empresa privada situada na região do Cariri, sul do Ceará, além de outros 32 respondentes que faziam parte dos quadros estratégicos da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará (Seplag), secretaria pública ligada ao poder executivo do Estado. Num segundo momento trabalhamos com um grupo de 77 colaboradores da Fundação Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará (NUTEC), órgão vinculado à Secretária de Ciências e Tecnologia do Ceará, que assim o respondessem.

O referido questionário era constituído de sete itens para caracterizar a população de respondentes e 36 outros itens associados ao comprometimento organizacional, que estavam divididos em seis graus de concordância. São eles: 1 = Discordo Totalmente, 2 = Discordo, 3 = Discordo em Termos, 4 = Concordo em Termos, 5 = Concordo e 6 = Concordo Totalmente. Os 30 últimos itens foram previamente classificados como associados a um dentre quatro fatores, quais sejam: afetivo, afiliativo, instrumental e normativo.

O tratamento estatístico constituiu-se de análises descritivas dos dados, análise da fidedignidade do questionário, análise fatorial e análise de correlação.

### **4.2. Caracterização da amostra pesquisada**

Inicialmente, para traçar um perfil sobre os respondentes do questionário, construímos gráficos e tabelas de freqüências, nas quais podemos observar as proporções de resposta por categoria em cada item. As análises foram feitas considerando-se os 363 questionários. No entanto, alguns itens não foram respondidos por todos.

As TAB. de 1 a 7 e as FIG. 5 a 11 exibem as freqüências observadas das variáveis de caracterização dos respondentes: sexo, situação funcional, tempo que trabalha na empresa, idade, estado civil, nível de escolaridade e renda familiar. Apenas a instituição do NUTEC não foi avaliada nessas sete variáveis, em virtude de acordo previamente firmado com os respondentes daquela instituição.

Tabela 1 – freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por sexo

Estado Civil	Freqüências	Percentuais
Masculino	90	31,69%
Feminino	194	68,31%
Total	284	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

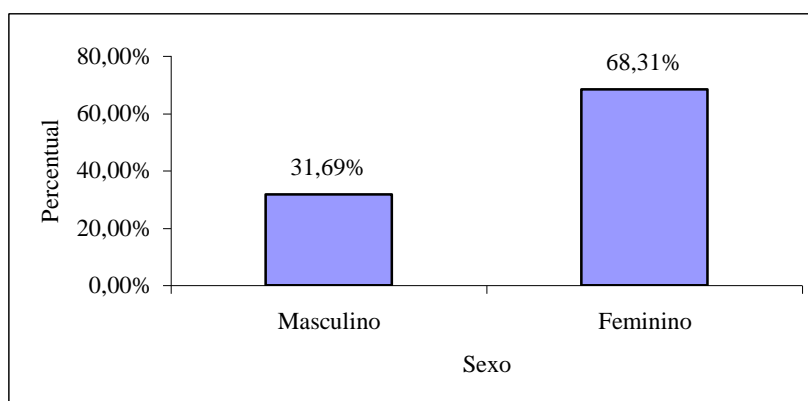


Figura 5: percentuais de respondentes dos questionários por sexo  
Fonte: Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a TAB. 1 e FIG. 5 nota-se que 31,69% dos respondentes dos questionários são do sexo masculino e 68,31% do sexo feminino.

Acreditamos que o elevado número de respondentes do sexo feminino encontrado, seja decorrente da natureza das atividades prestadas e desenvolvidas por três das sete empresas da iniciativa privada por nós pesquisadas, tendo em vista que, tradicionalmente, essas atividades são realizadas por profissionais do sexo feminino, quais sejam: confecção feminina, educação infantil e venda de cosméticos.

Tabela 2 - freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por situação funcional

Situação Funcional	Freqüências	Percentuais
Efetivo	221	89,84%
Terceirizado	23	9,35%
Comissionado	2	0,81%
Total	246	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

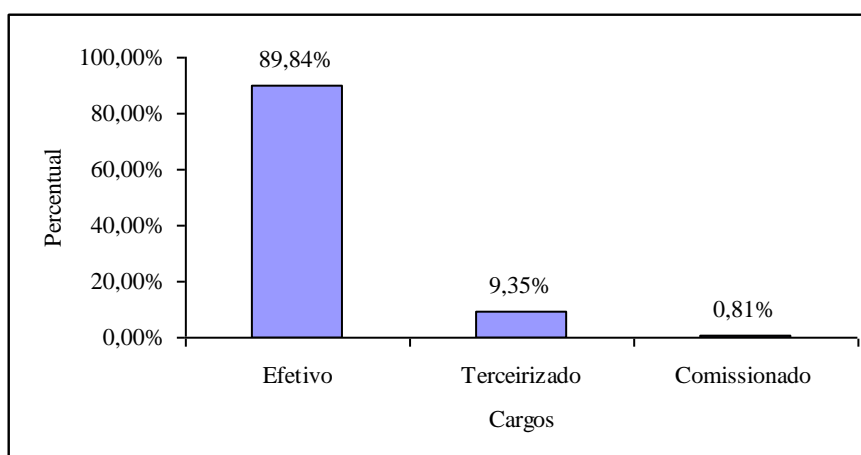


Figura 6: percentuais de respondentes dos questionários por situação funcional

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a TAB. 2 e FIG. 6 nota-se que 89,84% dos respondentes dos questionários têm cargos efetivos nas empresas, 9,35% cargos terceirizados e 0,81% comissionados.

Em princípio, não encontramos nenhum motivo justificável ou evidente para um número tão elevado de respondentes pertencerem ao quadro efetivo da amostra pesquisada. Tanto é que optamos pela diversidade e pesquisamos empresas ligadas a atividades industriais (confeção feminina, indústria gráfica), comerciais (empresa de representações de produtos hospitalares, comercialização de cosméticos) e de serviços (hotelaria, creche-escola, hospital psiquiátrico), inclusive contemplando regiões diferentes do Estado. Além disso, também pesquisamos instituições públicas do poder executivo do Ceará. Entretanto, devemos ressaltar que os respondentes do NUTEC não foram identificados, tendo em vista acordo previamente firmado com aquela instituição.

Tabela 3 - freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por tempo de trabalho

Idade	Freqüências	Percentuais	Percentual acumulado
Menos de 1 Ano	81	29,03%	29,03%
De 1 a 3 Anos	93	33,33%	62,37%
De 3 a 6 Anos	37	13,26%	75,63%
De 6 a 10 Anos	31	11,11%	86,74%
Mais de 10 Anos	37	13,26%	100,00%
Total	279	100,00%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

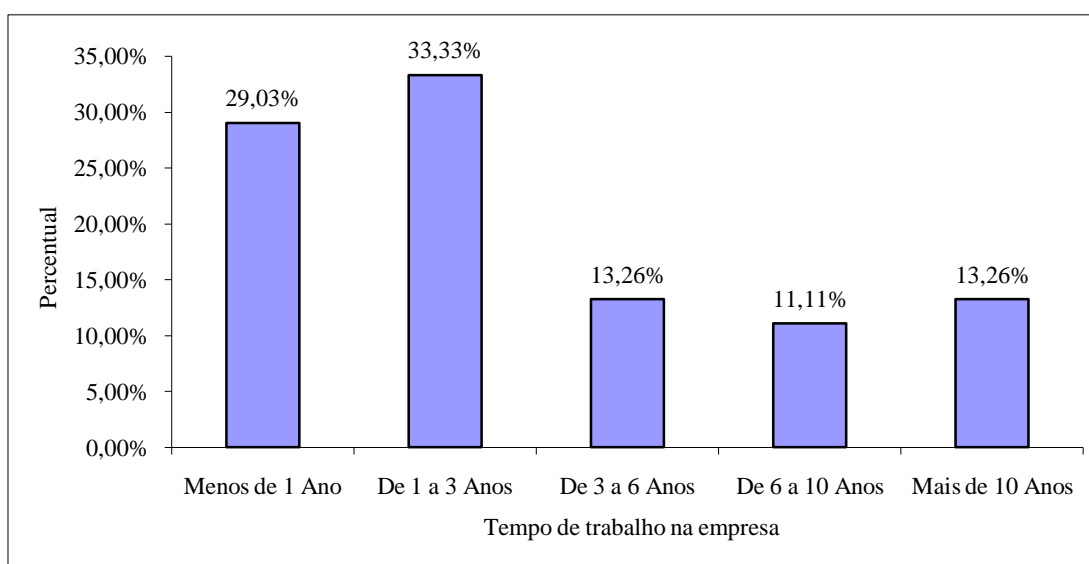


Figura 7: percentuais de respondentes dos questionários por tempo de trabalho na empresa  
Fonte: Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a TAB. 3 e FIG. 7 nota-se que 29,03% dos respondentes têm menos de 1 ano de trabalho na empresa, 33,33% de 1 a 3 anos, 13,26% de 3 a 6 anos, 11,11% de 6 a 10 anos e 13,26% com mais de 10 anos de trabalho na empresa.

Quando analisado de modo isolado, parece não haver maior relevância o fato de 62,36% do universo pesquisado apresentarem até três anos de serviços prestados a suas empresas ou instituições públicas. Contudo, quando conciliado à idade dos respondentes, conforme TAB. 4, abaixo especificada, passamos a

ponderar que  $\frac{1}{4}$  desses respondentes têm até 25 anos de idade, o que justifica, em parte, o diminuto tempo de trabalho na amostra pesquisada.

Tabela 4 - Frequências e percentuais de respondentes dos questionários por idade

Idade	Frequências	Percentuais	Percentual acumulado
18 a 25 Anos	71	25,27%	25,27%
25 a 40 anos	138	49,11%	74,38%
40 a 50 Anos	41	14,59%	88,97%
50 a 60 Anos	29	10,32%	99,29%
+ de 60 Anos	2	0,71%	100,00%
Total	281	100,00%	-

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

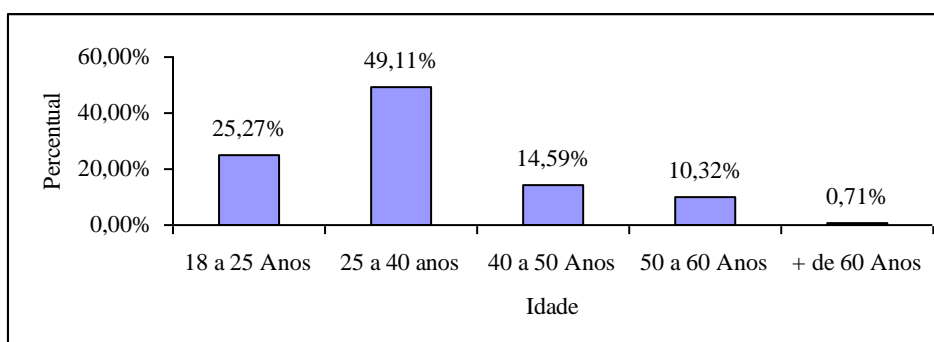


Figura 8: Percentuais de respondentes dos questionários por idade

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a TAB. 4 e FIG. 8 nota-se que 25,27% dos respondentes têm idade entre 18 a 25 anos, 49,11% de 25 a 40 anos, 14,59% 40 a 50 anos, 10,32% 50 a 60 anos e 0,71% têm idade superior a 60 anos.

Uma das considerações que merecem menção na amostra pesquisada é a significativa concentração de respondentes na faixa etária até 40 anos (74,38%) em relação à diminuta participação de respondentes acima de 50 anos (11,03%), principalmente quando essa constatação é comparada aos dados percentuais apresentados na TAB. 3, que menciona o tempo de trabalho e foi anteriormente apresentada, pois se percebe que apenas 13,36% dos respondentes têm mais de 10 anos de tempo de trabalho na empresa. Tal correlação nos leva a inferir que o número de respondentes acima de 50 anos e com mais de 10 anos de tempo de trabalho na mesma empresa tende a ser de baixo percentual.



Tabela 5 - Frequências e percentuais de respondentes dos questionários por estado civil

Estado Civil	Frequências	Percentuais
Solteiro	118	42,45%
Casado	123	44,24%
Outros	37	13,31%
Total	278	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

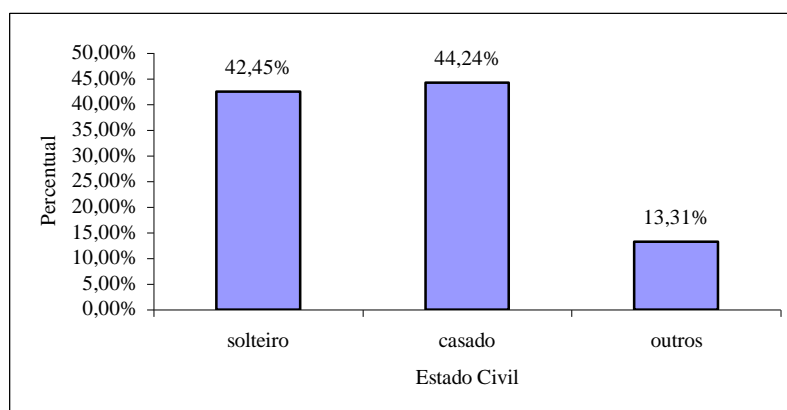


Figura 9: Percentuais de respondentes dos questionários por estado civil  
Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a TAB. 5 e FIG. 9 nota-se que 42,45% dos respondentes são solteiros, 44,24% casados e 13,31% classificaram-se como outros. Essa constatação serviu para que considerássemos que a amostra pesquisada contemplou a todos os estados civis e que apresentou relevante maioria e equilíbrio entre empregados solteiros e casados.

Tabela 6 - Frequências e percentuais de respondentes dos questionários por nível de escolaridade

Idade	Frequências	Percentuais
Ens.Fundam. Incompleto	35	12,59%
Ens.Fundam. Completo	40	14,39%
Ens. Médio	113	40,65%
Ens. Superior	48	17,27%
Pós-Graduação <i>lato sensu</i>	26	9,35%
Pós-Graduação <i>stricto sensu</i>	16	5,76%
Total	278	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

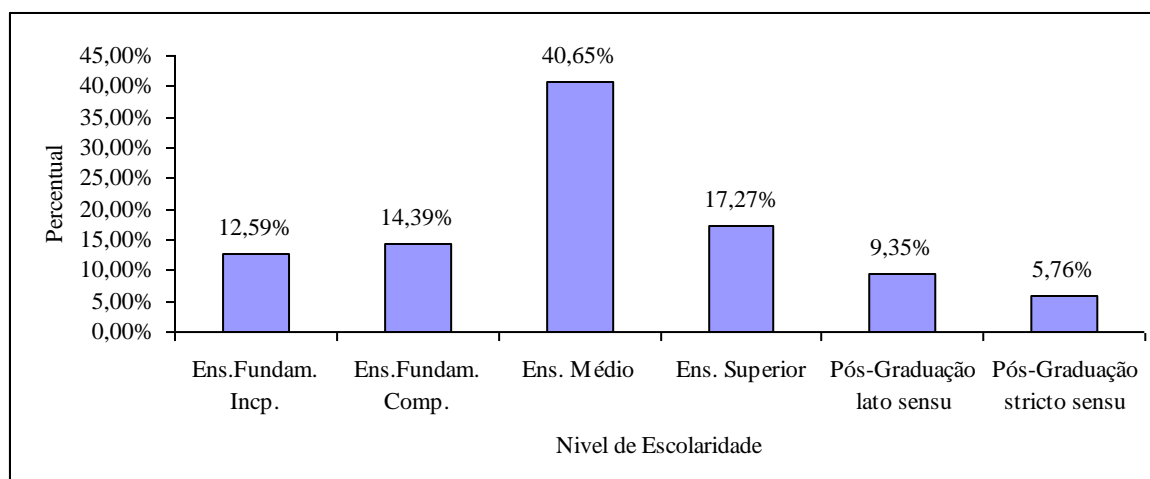


Figura 10: percentuais de respondentes dos questionários por nível de escolaridade  
 Fonte: Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a TAB. 6 e FIG. 10 nota-se que 12,59% dos respondentes têm ensino fundamental incompleto, 14,39% ensino fundamental completo, 40,65% ensino médio, 17,27% ensino superior, 9,35% pós-graduação *lato sensu* e 5,76% pós-graduação *stricto sensu*.

Salientamos que, embora seja relevante o percentual acumulado (67,63%) de respondentes com até o ensino médio, devemos considerar que não foram relacionados os respondentes do NUTEC, tendo em vista que – conforme salientamos anteriormente – foi acordada a não identificação destes. Contudo, os percentuais encontrados demonstram que a amostra pesquisada foi abrangente e atingiu a um número considerável de realidades distintas quanto ao nível de escolaridade.

Tabela 7 - freqüências e percentuais de respondentes dos questionários por renda familiar

Idade	Freqüências	Percentuais	Percentual acumulado
Até 2 Salários Mínimos	127	48,11%	48,11%
De 2 até 5 Salários Mínimos	76	28,79%	76,89%
De 5 até 10 Salários Mínimos	26	9,85%	86,74%
De 10 até 15 Salários Mínimos	12	4,55%	91,29%
De 15 até 25 Salários Mínimos	14	5,30%	96,59%
+ de 25 Salários Mínimos	9	3,41%	100,00%
Total	264	100,00%	

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

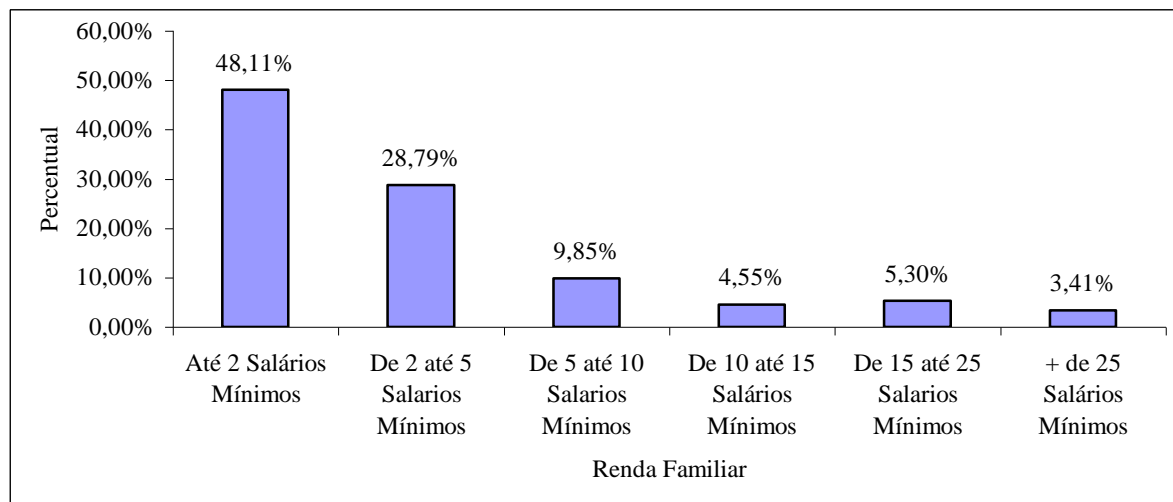


Figura 11: percentuais de respondentes dos questionários por renda familiar  
Fonte: Dados da pesquisa (2009)

De acordo com a TAB. 7 e FIG. 11 nota-se 48,11% recebem até 2 salários mínimos, 28,79% recebem 2 até 5 salários mínimos, 9,85% 5 até 10 salários mínimos, 4,55% 10 até 15 salários mínimos, de 5,30% 15 até 25 salários mínimos e 3,41% mais de 25 salários mínimos.

A FIG. 7 nos mostra, em princípio, a concentração de empregados com até cinco salários mínimos (76,90%). Tal informação, quando correlacionada às obtidas na TAB. 2 que menciona que 89,84% dos respondentes pertencem ao quadro efetivo da empresa, tendo 67,63% até o ensino médio, leva-nos a inferir que a realidade das empresas da amostra pesquisada deve estar voltada à contratação de mão de obra sem necessidade de maior qualificação. Porém, mais uma vez ressaltamos que os empregados do NUTEC não compuseram a caracterização da amostra pesquisada, por questões específicas da instituição e por acordo previamente firmado.

#### 4.3. Fidedignidade do instrumento de pesquisa

Para investigar a confiabilidade do questionário utilizado foi calculado o coeficiente Cronbach, obtendo-se valor próximo de 1 (0,941), indicando forte consistência do questionário. Devemos ressaltar que o devido questionário foi elaborado e utilizado por Medeiros (1998) em ocasiões anteriores.

A TAB. 8 apresenta os valores do coeficiente Cronbach supondo-se a exclusão de cada item individualmente. Espera-se uma diminuição do valor do respectivo coeficiente na ausência do item excluído. Caso isso não ocorra, indica que o referido item pode estar prejudicando a confiabilidade do questionário, ou não está contribuindo com informações importantes. Observa-se, aqui, uma pequena diminuição do valor do coeficiente após a retirada de cada item, havendo um pequeno aumento quando se exclui a variável INS3.

Tabela 8 - Cronbach após a exclusão de cada variável, individualmente.

ITEM EXCLUÍDO	COEFICIENTES
AFE1	0,939
AFE2	0,938
AFE3	0,938
AFE4	0,940
AFE5	0,938
AFE6	0,938
AFI1	0,939
AFI2	0,939
AFI3	0,938
AFI4	0,938
AFI5	0,939
AFI6	0,938
AFI7	0,940
AFI8	0,939
INS1	0,939
INS2	0,939
<b>INS3</b>	<b>0,943</b>
INS4	0,940
INS5	0,939
INS6	0,938
INS7	0,938
NOR1	0,940
NOR2	0,938

Fonte: Dados da pesquisa (2009) (continua...)

(continuação) Tabela 8 – Cronbach após a exclusão de cada variável, individualmente.

ITEM EXCLUÍDO	COEFICIENTES
NOR3	0,939
NOR4	0,940
NOR5	0,939
NOR6	0,939
NOR7	0,941
NOR8	0,940
NOR9	0,940

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

A TAB. 9 apresenta o coeficiente  $\alpha$  - Cronbach para cada subgrupo de variáveis que formam os fatores pré-definidos. Pelos resultados vê-se que apresentam uma boa consistência interna, porém menor do que se considerarmos o questionário como um todo. Nota-se que as variáveis de cada fator são significativas, pois com a exclusão de cada uma delas, os seus respectivos coeficientes diminuem em relação ao coeficiente geral de cada fator. Apenas a exclusão das variáveis AFE4, INS3 e NOR7 levam a um pequeno aumento nos seus respectivos coeficientes, indicando um prejuízo à consistência do questionário provocado por esses itens.

Tabela 9 – Coeficiente  $\alpha$  – Cronbach por subgrupo de variáveis que formam os fatores pré-definidos, geral e com exclusão de cada variável.

ITEM EXCLUÍDO	$\alpha$ – CRONBACH FATOR AFE	ITEM EXCLUÍDO	$\alpha$ - CRONBACH FATOR INS
AFE1	0,7943	INS1	0,7614
AFE2	0,7939	INS2	0,7546
AFE3	0,7804	<b>INS3</b>	<b>0,7919</b>
<b>AFE4</b>	<b>0,8313</b>	INS4	0,7554
AFE5	0,7987	INS5	0,7533
AFE6	0,7966	INS6	0,7359
<b><math>\alpha</math> –Cronbach</b>	<b>0,8277</b>	INS7	0,7354
		<b><math>\alpha</math> -Cronbach</b>	<b>0,7833</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

(continua...)

(Continuação) Tabela 9 – Coeficiente  $\alpha$  – Cronbach por subgrupo de variáveis que formam os fatores pré-definidos, geral e com exclusão de cada variável.

ITEM EXCLUÍDO	$\alpha$ - CRONBACH FATOR AFI	ITEM EXCLUÍDO	$\alpha$ - CRONBACH FATOR NOR
AFI1	0,8528	NOR1	0,7933
AFI2	0,8695	NOR2	0,7868
AFI3	0,8469	NOR3	0,7985
AFI4	0,8640	NOR4	0,7951
AFI5	0,8635	NOR5	0,7913
AFI6	0,8566	NOR6	0,7882
AFI7	0,8707	<b>NOR7</b>	<b>0,8196</b>
AFI8	0,8517	NOR8	0,7935
<b><math>\alpha</math> -Cronbach</b>	<b>0,8750</b>	NOR9	0,8009
		<b><math>\alpha</math> -Cronbach</b>	<b>0,8148</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Quanto ao fato da exclusão das variáveis AFE4 (Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos), INS3 (Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados) e NOR7 (Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas) levar a um pequeno aumento nos seus respectivos coeficientes, provocando um prejuízo à consistência do questionário, acreditamos que tal constatação se deve à utilização de algumas palavras que compõem as afirmativas possuírem forte significado e representatividade. Dentre elas destacamos as palavras “sempre”, “demasiadamente” e “culpado”. Palavras assim, no contexto em que foram inseridas e conforme as construções das frases podem levar à realização de considerações mais subjetivas, inclusive, a interpretações distintas e muito pessoais.

Já em relação a variável INS3 (Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados) apresentar, conforme demonstrado, um pequeno aumento quando excluído tanto do questionário como do subgrupo ao qual pertence, leva-nos a supor que a colocação “não adianta ficar querendo mostrar resultados” acarreta uma situação de interpretação conflitante, pois remete o respondente a ponderar sobre a relação obediência *versus* eficácia,

iniciativa ou pouco comprometimento com o resultado, conferindo certo sentido de: “faço só o que me mandam fazer, embora acredite que posso fazer mais e melhor”.

Ainda sobre a variável INS3, acreditamos que se a construção da afirmativa fosse “Importante é fazer o trabalho solicitado, no empenho de alcançar o resultado esperado”, havendo assim a supressão da palavra “sempre” e a alteração do segundo período da frase, o item em questão tivesse melhor consistência e reforçasse a confiabilidade do questionário.

#### **4.4. Análise de correlações**

Inicialmente foi encontrado o coeficiente de correlação de Pearson para todos os pares das variáveis que compõem os quatro fatores pré-definidos pelo pesquisador. Observa-se, pela TAB. 10, que a maioria dos valores dos coeficientes de correlação é baixa ou média, indicando não haver associação muito forte entre as variáveis para o qual isso acontece. No entanto, algumas correlações podem ser consideradas altas, como, por exemplo, a correlação entre AFE3 e AFI6 que tem  $r=0,733$ .

Embora a maioria dos valores dos coeficientes de correlação seja baixa ou média, indicando não haver associação muito forte entre as variáveis para as quais isso aconteceu, destacamos as correlações com valores superiores a  $r=0,6$  para uma avaliação inferencial sobre o fato, conforme os coeficientes destacados em negrito na TAB. 10.

Consideramos que essas correlações destacadas foram bem compreensíveis, tendo em vista sua construção e complementaridade. Decidimos então colocá-las lado a lado, ou seja, juntar os itens / frases correlacionados, formando um pensamento único e lógico. Daí, optamos por utilizar alguns advérbios e conjunções para uni-las, concluindo que o raciocínio é coerente e até mesmo óbvio, senão vejamos:

1. Correlação AFI6 E AFE3 ( $r=0,733$ ): “Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa”, pois “Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.”.

2. Correlação AFI6 e AFI4 ( $r=0,613$ ): “Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa” e “Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui”
3. Correlação AFI6 e AFE5 ( $r=0,705$ ): “Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa”, aliás, “Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.”
4. Correlação INS5 e AFE5( $r=0,631$ ): “Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui”, aliás, “Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.”.
5. Correlação AFE6 e AFE2 ( $r=0,626$ ): “Esta organização valoriza os bons princípios”, inclusive, “Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização.”.
6. Correlação AFI3 e AFI1 ( $r=0,615$ ): “Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa”, pois “Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.”.
7. Correlação AFI1 e AFI8 ( $r=0,611$ ): “Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo” e “Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.”.
8. Correlação AFI3 e AFI8 ( $r=0,705$ ): “Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa”, pois “Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.”.

Correlação INS7 e INS6 ( $r=0,661$ ): “Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui”, aliás, “Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.”.

A TAB. 11 traz os valores dos coeficientes de correlação de Pearson entre cada variável e a média dos quatro fatores definidos *a priori*. Para que se considere o questionário confiável, as variáveis devem possuir correlações, com as médias dos fatores aos quais estão associadas, maiores do que as correlações com as médias dos demais fatores, o que ocorreu para a maioria das variáveis em questão.

No entanto, a correlação da variável AFE4 com a média do fator afetivo está próxima do valor das correlações dessa mesma variável com as médias dos fatores normativo e afiliativo. Já a correlação da variável AFI6 foi maior com o fator afetivo, mas bem próxima à correlação com a média do próprio afiliativo.



Tabela 10 – Matriz de correlações das variáveis associadas aos fatores pré-definidos

VARIÁVEIS	AFE1	AFE2	AFE3	AFE4	AFE5	AFE6	AFI1	AFI2	AFI3	AFI4	AFI5	AFI6	AFI7	AFI8	INS1
AFE1	1,000	0,451	0,556	0,303	0,477	0,479	0,361	0,366	0,437	0,475	0,372	0,559	0,328	0,352	0,274
AFE2	0,451	1,000	0,458	0,208	0,492	0,626	0,424	0,446	0,428	0,436	0,385	0,522	0,248	0,415	0,436
AFE3	0,556	0,458	1,000	0,369	0,568	0,537	0,495	0,439	0,569	0,484	0,461	0,733	0,333	0,438	0,273
AFE4	0,303	0,208	0,369	1,000	0,268	0,230	0,252	0,178	0,364	0,352	0,326	0,429	0,272	0,355	0,290
AFE5	0,477	0,492	0,568	0,268	1,000	0,437	0,450	0,473	0,546	0,565	0,423	0,705	0,344	0,425	0,345
AFE6	0,479	0,626	0,537	0,230	0,437	1,000	0,385	0,472	0,409	0,409	0,327	0,523	0,160	0,334	0,385
AFI1	0,361	0,424	0,495	0,252	0,450	0,385	1,000	0,491	0,615	0,395	0,514	0,507	0,542	0,611	0,271
AFI2	0,366	0,446	0,439	0,178	0,473	0,472	0,491	1,000	0,471	0,452	0,376	0,459	0,319	0,466	0,229
AFI3	0,437	0,428	0,569	0,364	0,546	0,409	0,615	0,471	1,000	0,497	0,505	0,576	0,443	0,705	0,410
AFI4	0,475	0,436	0,484	0,352	0,565	0,409	0,395	0,452	0,497	1,000	0,346	0,613	0,341	0,419	0,377
AFI5	0,372	0,385	0,461	0,326	0,423	0,327	0,514	0,376	0,505	0,346	1,000	0,520	0,273	0,494	0,321
AFI6	0,559	0,522	0,733	0,429	0,705	0,523	0,507	0,459	0,576	0,613	0,520	1,000	0,339	0,459	0,400
AFI7	0,328	0,248	0,333	0,272	0,344	0,160	0,542	0,319	0,443	0,341	0,273	0,339	1,000	0,469	0,194
AFI8	0,352	0,415	0,438	0,355	0,425	0,334	0,611	0,466	0,705	0,419	0,494	0,459	0,469	1,000	0,319
INS1	0,274	0,436	0,273	0,290	0,345	0,385	0,271	0,229	0,410	0,377	0,321	0,400	0,194	0,319	1,000
INS2	0,344	0,442	0,375	0,320	0,404	0,484	0,249	0,291	0,325	0,319	0,337	0,369	0,199	0,240	0,488
INS3	0,126	0,260	0,180	0,177	0,214	0,148	0,140	0,179	0,333	0,215	0,182	0,175	0,062	0,254	0,187
INS4	0,279	0,526	0,307	0,244	0,412	0,367	0,326	0,266	0,356	0,326	0,294	0,371	0,184	0,289	0,442
INS5	0,374	0,344	0,486	0,263	0,631	0,297	0,348	0,398	0,524	0,509	0,443	0,562	0,303	0,397	0,258
INS6	0,466	0,530	0,483	0,259	0,549	0,537	0,362	0,491	0,493	0,496	0,338	0,539	0,239	0,420	0,287
INS7	0,349	0,571	0,435	0,192	0,571	0,539	0,406	0,377	0,459	0,457	0,368	0,505	0,213	0,430	0,360

(continua...)

(Continuação) Tabela 10 – Matriz de correlações das variáveis associadas aos fatores pré-definidos

Fonte: Dados da pesquisa (2009) (continua...)

VARIÁVEIS	AFE1	AFE2	AFE3	AFE4	AFE5	AFE6	AFI1	AFI2	AFI3	AFI4	AFI5	AFI6	AFI7	AFI8	INS1
<b>NOR3</b>	0,306	0,514	0,316	0,185	0,404	0,382	0,241	0,267	0,406	0,379	0,317	0,352	0,168	0,302	0,409
<b>NOR4</b>	0,399	0,315	0,395	0,555	0,299	0,334	0,284	0,178	0,350	0,371	0,317	0,507	0,401	0,323	0,441
<b>NOR5</b>	0,428	0,378	0,490	0,473	0,413	0,366	0,395	0,286	0,441	0,388	0,348	0,542	0,388	0,323	0,369
<b>NOR6</b>	0,395	0,465	0,482	0,430	0,404	0,440	0,335	0,374	0,457	0,413	0,363	0,556	0,334	0,335	0,385
<b>NOR7</b>	0,236	0,441	0,321	0,114	0,267	0,359	0,274	0,284	0,256	0,278	0,192	0,298	0,139	0,230	0,357
<b>NOR8</b>	0,331	0,295	0,412	0,472	0,269	0,204	0,238	0,113	0,338	0,292	0,385	0,467	0,301	0,211	0,383
<b>NOR9</b>	0,212	0,332	0,271	0,256	0,212	0,265	0,148	0,230	0,288	0,294	0,239	0,304	0,284	0,216	0,412

(Continuação) Tabela 10 – matriz de correlações das variáveis associadas aos fatores pré-definidos

VARIÁVEIS	INS2	INS3	INS4	INS5	INS6	INS7	NOR1	NOR2	NOR3	NOR4	NOR5	NOR6	NOR7	NOR8	NOR9
<b>AFE1</b>	0,344	0,126	0,279	0,374	0,466	0,349	0,265	0,371	0,306	0,399	0,428	0,395	0,236	0,331	0,212
<b>AFE2</b>	0,442	0,260	0,526	0,344	0,530	0,571	0,414	0,586	0,514	0,315	0,378	0,465	0,441	0,295	0,332
<b>AFE3</b>	0,375	0,180	0,307	0,486	0,483	0,435	0,352	0,468	0,316	0,395	0,490	0,482	0,321	0,412	0,271
<b>AFE4</b>	0,320	0,177	0,244	0,263	0,259	0,192	0,296	0,226	0,185	0,555	0,473	0,430	0,114	0,472	0,256
<b>AFE5</b>	0,404	0,214	0,412	0,631	0,549	0,571	0,363	0,430	0,404	0,299	0,413	0,404	0,267	0,269	0,212
<b>AFE6</b>	0,484	0,148	0,367	0,297	0,537	0,539	0,437	0,506	0,382	0,334	0,366	0,440	0,359	0,204	0,265
<b>AFI1</b>	0,249	0,140	0,326	0,348	0,362	0,406	0,263	0,322	0,241	0,284	0,395	0,335	0,274	0,238	0,148
<b>AFI2</b>	0,291	0,179	0,266	0,398	0,491	0,377	0,294	0,296	0,267	0,178	0,286	0,374	0,284	0,113	0,230

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

(continua...)

(Continuação) Tabela 10 – matriz de correlações das variáveis associadas aos fatores pré-definidos

VARIÁVEIS	INS2	INS3	INS4	INS5	INS6	INS7	NOR1	NOR2	NOR3	NOR4	NOR5	NOR6	NOR7	NOR8	NOR9
<b>AFI3</b>	0,325	0,333	0,356	0,524	0,493	0,459	0,337	0,418	0,406	0,350	0,441	0,457	0,256	0,338	0,288
<b>AFI4</b>	0,319	0,215	0,326	0,509	0,496	0,457	0,302	0,420	0,379	0,371	0,388	0,413	0,278	0,292	0,294
<b>AFI5</b>	0,337	0,182	0,294	0,443	0,338	0,368	0,279	0,346	0,317	0,317	0,348	0,363	0,192	0,385	0,239
<b>AFI6</b>	0,369	0,175	0,371	0,562	0,539	0,505	0,345	0,488	0,352	0,507	0,542	0,556	0,298	0,467	0,304
<b>AFI7</b>	0,199	0,062	0,184	0,303	0,239	0,213	0,211	0,185	0,168	0,401	0,388	0,334	0,139	0,301	0,284
<b>AFI8</b>	0,240	0,254	0,289	0,397	0,420	0,430	0,250	0,332	0,302	0,323	0,323	0,335	0,230	0,211	0,216
<b>INS1</b>	0,488	0,187	0,442	0,258	0,287	0,360	0,366	0,471	0,409	0,441	0,369	0,385	0,357	0,383	0,412
<b>INS2</b>	1,000	0,188	0,395	0,359	0,380	0,313	0,507	0,487	0,333	0,313	0,291	0,373	0,329	0,277	0,232
<b>INS3</b>	0,188	1,000	0,264	0,207	0,266	0,258	0,234	0,367	0,481	0,018	0,187	0,180	0,087	0,099	0,201
<b>INS4</b>	0,395	0,264	1,000	0,363	0,306	0,389	0,318	0,447	0,438	0,249	0,284	0,393	0,464	0,159	0,310
<b>INS5</b>	0,359	0,207	0,363	1,000	0,438	0,379	0,245	0,429	0,334	0,213	0,270	0,401	0,298	0,248	0,327
<b>INS6</b>	0,380	0,266	0,306	0,438	1,000	0,661	0,356	0,410	0,352	0,321	0,351	0,454	0,353	0,209	0,287
<b>INS7</b>	0,313	0,258	0,389	0,379	0,661	1,000	0,306	0,537	0,376	0,226	0,302	0,364	0,380	0,134	0,231
<b>NOR1</b>	0,507	0,234	0,318	0,245	0,356	0,306	1,000	0,357	0,397	0,341	0,373	0,405	0,297	0,319	0,274
<b>NOR2</b>	0,487	0,367	0,447	0,429	0,410	0,537	0,357	1,000	0,564	0,241	0,324	0,384	0,380	0,305	0,349
<b>NOR3</b>	0,333	0,481	0,438	0,334	0,352	0,376	0,397	0,564	1,000	0,236	0,319	0,318	0,199	0,299	0,350
<b>NOR4</b>	0,313	0,018	0,249	0,213	0,321	0,226	0,341	0,241	0,236	1,000	0,569	0,492	0,167	0,537	0,344
<b>NOR5</b>	0,291	0,187	0,284	0,270	0,351	0,302	0,373	0,324	0,319	0,569	1,000	0,501	0,232	0,583	0,305
<b>NOR6</b>	0,373	0,180	0,393	0,401	0,454	0,364	0,405	0,384	0,318	0,492	0,501	1,000	0,286	0,377	0,329
<b>NOR7</b>	0,329	0,087	0,464	0,298	0,353	0,380	0,297	0,380	0,199	0,167	0,232	0,286	1,000	0,154	0,294
<b>NOR8</b>	0,277	0,099	0,159	0,248	0,209	0,134	0,319	0,305	0,299	0,537	0,583	0,377	0,154	1,000	0,395
<b>NOR9</b>	0,232	0,201	0,310	0,327	0,287	0,231	0,274	0,349	0,350	0,344	0,305	0,329	0,294	0,395	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Tabela 11 - Valores dos coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis com as médias de cada fator pré-definido

ITENS	FATORES				
	AFE	AFI	INS	NOR	
AFE	1	<b>0,750</b>	0,550	0,476	0,494
	2	<b>0,773</b>	0,566	0,672	0,660
	3	<b>0,786</b>	0,668	0,548	0,596
	4	<b>0,491</b>	0,422	0,371	0,481
	5	<b>0,757</b>	0,668	0,677	0,525
	6	<b>0,781</b>	0,521	0,590	0,578
AFI	1	0,544	<b>0,795</b>	0,456	0,427
	2	0,556	<b>0,719</b>	0,485	0,412
	3	0,627	<b>0,817</b>	0,628	0,560
	4	0,624	<b>0,695</b>	0,583	0,537
	5	0,521	<b>0,674</b>	0,489	0,468
	6	<b>0,791</b>	0,752	0,629	0,648
	7	0,379	<b>0,623</b>	0,298	0,394
	8	0,527	<b>0,787</b>	0,511	0,432
INS	1	0,464	0,425	<b>0,618</b>	0,618
	2	0,547	0,396	<b>0,644</b>	0,550
	3	0,254	0,264	<b>0,541</b>	0,327
	4	0,500	0,410	<b>0,692</b>	0,552
	5	0,550	0,591	<b>0,651</b>	0,488
	6	0,658	0,581	<b>0,734</b>	0,542
	7	0,627	0,548	<b>0,735</b>	0,513
NOR	1	0,490	0,495	0,389	<b>0,648</b>
	2	0,605	0,676	0,476	<b>0,697</b>
	3	0,496	0,594	0,413	<b>0,638</b>
	4	0,505	0,369	0,452	<b>0,622</b>
	5	0,570	0,439	0,522	<b>0,671</b>
	6	0,593	0,548	0,537	<b>0,699</b>
	7	0,410	0,487	0,336	<b>0,580</b>
	8	0,434	0,312	0,384	<b>0,627</b>
	9	0,352	0,427	0,338	<b>0,632</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Parece-nos coerente o fato de a correlação da variável AFI6 (“Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.”) ter sido maior com o fator afetivo,

conforme mencionado e constatado na TAB. 11, tendo em vista que, conforme Medeiros (1998), a essência do fator afiliativo está na relação com o grupo, no vínculo criado através do sentir-se parte de “uma família”, conforme mencionado na variável AFI2, ou “membro da equipe de trabalho”, de acordo com a variável AFI7, ou “sinto que faço parte do grupo”, destacado na variável AFI1, ou “reconhecido por todos”, segundo a variável AFI8, e, por fim, “fazer parte do grupo”, indicado na variável AFI5. Sendo assim, ponderamos que o direcionamento das variáveis afiliativas destacadas (AFI2, AFI7, AFI1, AFI8 e AFI5) orienta, explicitamente, ao raciocínio da importância do grupo para os trabalhadores.

Porém, de acordo com o questionário elaborado por Medeiros (1998) e por nós utilizado, as variáveis que compõem o fator afiliativo não se restringem apenas à conotação do grupo, mas também a integração à empresa, conforme mencionado na variável AFI3 (“Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.”) e até ao aspecto do sentimento da saudade, pois assim é destacado na variável AFI4 (“Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.”). É como se o vínculo chegasse próximo a uma relação de companheirismo entre empregado e empresa. Mas o que faria então a variável AFI6 correlacionar-se mais fortemente com o fator afetivo, tendo em vista que ela não parece destoar na sua interpretação das variáveis AFI3 e AFI4, e estas se mantiveram na média do fator pré-definido como afiliativo?

Interpretamos tal situação diante da perspectiva de que a construção do fator afetivo, conforme Meyer e Allen (1991), se dá pelo “querer fazer parte” da organização. Porém, o questionário elaborado ressalta o “querer fazer parte” pela questão da identificação, tanto é que algumas das variáveis afetivas adotadas ressaltam expressões como “me identifico com a filosofia (AFE1)”, “concordo com as práticas adotadas (AFE2)”, “acredito nos valores (AFE3)”, “esta organização valoriza os bons princípios (AFE6)”. Quando esse conjunto de variáveis e suas expressões se correlacionam com a variável AFI6, surge a complementaridade do raciocínio, que seria: “identifico-me com a organização... E me sinto muito satisfeito em fazer parte daqui.” Salientamos que a mencionada complementaridade não representa apenas mero reforço, mas justifica a satisfação em fazer parte da organização, pois indica que esta satisfação se dá pela identificação.

Essa perspectiva de interpretação nos conduz a observar a relação de dois entes em questão: empresa e empregado. A afetividade se dá pela identificação e o “querer fazer parte” delimita a fronteira entre ambos.

Ainda buscando responder à indagação que fizemos há pouco, quando questionamos o porquê das variáveis AFI3 e AFI4 – , embora mencionarem em sua redação a relação com a empresa ao invés da relação com o grupo – haverem se mantido na média do fator pré-definido como afiliativo, diferentemente do ocorrido com a variável AFI6, acreditamos que as expressões “plenamente integrado (AFI3)” e “bastante saudade (AFI4)”, parecem remeter o respondente a enxergar a empresa como um ente querido, suscitando um vínculo de amizade e, conforme comentamos, de companheirismo. A palavra “integrado” simboliza o fazer-se parte integrante, inserir-se, incorporar, o que parece corroborar com nosso argumento. Já o sentimento da saudade sugere direcionar o sentir falta de algo ou de alguém. Se direcionado a algo, enaltece a relação com o ente, pois valores, práticas e filosofia, conceitos inerentes ao fator pré-definido como afetivo, não podem ser assim considerados. Se a saudade é direcionada a alguém ou a outros, remete de imediato, ao fator afiliativo, o que justificaria a manutenção da variável na média encontrada.

## **4.5. Análise fatorial**

### **4.5.1. Análise inicial (sem rotação dos fatores)**

A análise fatorial foi realizada com base na matriz de covariâncias. Após avaliação dos resultados da análise, decidiu-se por reter 5 fatores para explicar o comportamento das respostas aos itens estudados. Os valores das cargas dos fatores na solução inicial estão apresentados na TAB. 12.

Tabela 12: Valores de cargas dos fatores para a análise inicial (sem rotação).

ITENS	FATORES				
	1	2	3	4	5
AFI6	0,779	0,263	-0,026	0,112	0,093
AFE2	0,757	-0,206	-0,123	-0,121	0,118
AFE5	0,743	0,200	0,056	-0,112	-0,002
AFI3	0,732	0,245	0,229	0,063	-0,207
INS6	0,727	0,096	0,004	-0,338	0,279
AFE3	0,713	0,246	-0,032	0,069	0,083
INS7	0,706	-0,060	-0,019	-0,397	0,160
AFE6	0,696	-0,046	-0,204	-0,164	0,351
NOR2	0,691	-0,324	0,068	-0,002	0,113
AFI4	0,683	0,184	0,053	0,011	0,024
NOR6	0,653	0,063	-0,083	0,271	0,126
INS5	0,647	0,168	0,086	0,001	-0,239
AFI8	0,629	0,296	0,192	-0,021	-0,299
AFI2	0,628	0,301	0,006	-0,311	-0,140
AFI1	0,620	0,344	0,019	-0,029	-0,331
AFE1	0,618	0,228	-0,062	0,075	0,205
INS4	0,614	-0,441	-0,148	0,072	-0,348
NOR3	0,593	-0,346	0,324	0,089	0,082
AFI5	0,590	0,215	0,095	0,137	-0,131
INS2	0,588	-0,200	-0,139	0,157	0,187
INS1	0,579	-0,263	-0,122	0,320	0,023
NOR5	0,579	0,133	-0,005	0,379	0,123
NOR1	0,549	-0,170	-0,044	0,189	0,222
NOR7	0,523	-0,349	-0,507	-0,156	-0,311
NOR9	0,468	-0,192	-0,025	0,349	-0,048
AFI7	0,449	0,371	0,032	0,263	-0,261
INS3	0,382	-0,407	0,756	-0,070	-0,049
NOR8	0,441	0,086	-0,011	0,584	0,153
NOR4	0,501	0,167	-0,138	0,525	0,198
AFE4	0,447	0,136	0,068	0,455	0,078

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Tabela 13: variância explicada pelos fatores retidos

<b>FATORES</b>	<b>% EXPLICADO DA VARIANCIA</b>	<b>% ACUMULADO</b>
<b>1</b>	38,378	38,378
<b>2</b>	6,131	44,510
<b>3</b>	4,008	48,517
<b>4</b>	6,358	54,875
<b>5</b>	3,761	58,636

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

Observa-se pela TAB. 12 que o fator 1 tem carga (ou peso) com valor alto em todas as variáveis (itens), não permitindo, dessa forma, a interpretação dos fatores. Esse fato indica a necessidade da realização da análise com rotação dos fatores. A rotação que possibilitou a interpretação dos fatores de forma mais clara foi a Equamax, cujos resultados estão no apêndice dessa dissertação.

Pela TAB. 13 vê-se que, retendo-se cinco fatores, 58,636% da variabilidade total dos dados é explicada.

#### **4.5.2. Análise Fatorial utilizando-se a rotação Equamax**

A TAB. 14 apresenta os valores das cargas dos cinco fatores utilizando-se a rotação Equamax.

Tabela 14: Matriz de cargas dos fatores para a análise utilizando-se a rotação Equamax

<b>ITENS</b>	<b>FATORES</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>AFI1</b>	<b>0,7111</b>	0,2030	0,1278	0,2104	0,0794
<b>AFI8</b>	<b>0,6974</b>	0,1813	0,1220	0,1322	0,2420
<b>AFI3</b>	<b>0,6627</b>	0,2338	0,2457	0,1535	0,3434
<b>AFI7</b>	<b>0,5898</b>	0,0055	0,3482	0,0902	0,0182
<b>AFI2</b>	<b>0,5895</b>	0,4644	-0,0522	0,1623	0,0959
<b>INS5</b>	<b>0,5711</b>	0,2142	0,1549	0,2491	0,2321
<b>AFI5</b>	<b>0,5021</b>	0,1860	0,2964	0,1527	0,2026
<b>AFE5</b>	<b>0,4981</b>	0,4813	0,1793	0,1948	0,2417

Fonte: Dados da pesquisa (2009) continua...



(Continuação) Tabela 14: Matriz de cargas dos fatores para a análise utilizando-se a rotação

Equamax

ITENS	FATORES				
	1	2	3	4	5
<b>AFI4</b>	<b>0,4363</b>	0,3992	0,2707	0,1714	0,2275
<b>INS6</b>	0,2628	<b>0,7527</b>	0,0631	0,1585	0,2541
<b>AFE6</b>	0,0702	<b>0,7060</b>	0,2227	0,3176	0,1562
<b>INS7</b>	0,2257	<b>0,6755</b>	-0,0599	0,2947	0,2955
<b>AFE2</b>	0,1493	<b>0,5292</b>	0,1627	0,4834	0,3100
<b>AFE1</b>	0,3011	<b>0,4723</b>	0,3861	0,1117	0,1017
<b>AFI6</b>	0,4703	<b>0,4709</b>	0,4354	0,1908	0,1725
<b>AFE3</b>	0,4354	<b>0,4484</b>	0,3709	0,1763	0,1478
<b>NOR4</b>	0,1709	0,1769	<b>0,7268</b>	0,1505	0,0356
<b>NOR8</b>	0,1372	0,0486	<b>0,7135</b>	0,1166	0,1483
<b>NOR5</b>	0,2639	0,2164	<b>0,5817</b>	0,1558	0,1790
<b>AFE4</b>	0,2378	0,0651	<b>0,5810</b>	0,0733	0,1813
<b>NOR6</b>	0,2464	0,3169	<b>0,5105</b>	0,2690	0,1796
<b>NOR9</b>	0,1081	0,0145	<b>0,4048</b>	0,3664	0,2658
<b>NOR1</b>	0,0069	0,3135	<b>0,3933</b>	0,2906	0,2838
<b>NOR7</b>	0,1349	0,2073	-0,0752	<b>0,8398</b>	-0,0363
<b>INS4</b>	0,1941	0,0305	0,0822	<b>0,7531</b>	0,3269
<b>INS1</b>	0,0593	0,1385	0,4385	<b>0,4826</b>	0,2728
<b>INS2</b>	0,0121	0,3417	0,3708	<b>0,3918</b>	0,2373
<b>INS3</b>	0,0990	-0,0056	-0,1046	-0,0021	<b>0,9324</b>
<b>NOR3</b>	0,0732	0,2006	0,2030	0,2566	<b>0,6622</b>
<b>NOR2</b>	0,0755	0,3725	0,1995	0,4178	<b>0,4913</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Observando-se a TAB. 14, e os valores das cargas dos fatores em cada item, tem-se que o fator 1 está relacionado com os itens AFE5, AFI1, AFI2, AFI3, AFI4, AFI5, AFI7, AFI8 e INS5. O fator 2 com AFE1, AFE2, AFE3, AFE6, AFI6, INS6 e INS7. Já o fator 3 relaciona-se com AFE4, NOR1, NOR4, NOR5, NOR6, NOR8 e NOR9. O fator 4 com INS1, INS2, INS4, NOR7. Por fim, o fator 5 está relacionado com os itens INS3, NOR2 e NOR3. O percentual da variabilidade dos dados explicado pelos cinco fatores é de 58,636%, conforme TAB. 15.

Tabela 15: variância total explicada pelos fatores rotacionados retidos

FATORES	% EXPLICADO DA VARIANCIA	% ACUMULADO
1	13,730	13,730
2	13,019	26,749
3	12,398	39,147
4	10,184	49,331
5	9,305	58,636

Fonte: Dados da pesquisa (2009)

No momento em que agrupamos as variáveis que compõem os respectivos fatores encontrados através da utilização da rotação Equamax, percebemos que a mesma análise inferencial que já utilizamos para analisar as correlações das variáveis associadas aos fatores pré-definidos, onde nos apropriamos de algumas conjunções e advérbios para agrupar e complementar o raciocínio dessas variáveis, também serve para esclarecer a coerência dos cinco agrupamentos / fatores que encontramos no universo pesquisado e que se seguem:

#### 4.5.3. Fator 1 – Comprometimento por afinidade

(AFI2) “Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.”, pois (AFI3) “Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.” e (AFI7) “Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.” Portanto, (AFI1) “Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.”, e (AFI8) “Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.” Assim, (AFI5) “Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.”, aliás, (AFE5) “Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.”, pois (INS5) “Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui.”, inclusive, (AFI4) “Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.”

A correlação das variáveis que se agruparam nesse fator, mostra a predominância do fator pré-definido como afiliativo, o que nos parece lógico, tendo em vista que a essência do referido fator está no sentido de companheirismo e inserção dos membros que compõem a empresa. Tal compreensão é reforçada quando surge o sentimento da saudade (AFI4), mencionado na variável em questão,

onde a empresa serve, principalmente, como ambiente de integração desses membros.

Contudo, também se inserem no fator 1 outras duas variáveis, AFE5 e INS5, que na composição do raciocínio de correlação, reforçam a importância e o valor que a empresa tem para aqueles membros, pois ressalta o aspecto de afinidade e concordância inerente.

Pela correlação encontrada e a análise realizada, optamos em classificar o fator 1 como Comprometimento por Afinidade.

#### **4.5.4. Fator 2 – Comprometimento por identificação compensada**

(AFE1) “Eu me identifico com a filosofia desta organização.”, onde (AFI6) “Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.”, pois (AFE6) “Esta organização valoriza os bons princípios.”, e porque (AFE3) “Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.” Também (AFE2) “Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização.”, afinal, (INS7) “Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui.”, aliás, (INS6) “Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.”

O fator 2 nos mostra um maior agrupamento das variáveis pré-definidas como Afetivas, contudo, o agrupamento de outras variáveis de outros fatores também pré-definidos (AFI6, INS6 e INS7), indica que embora os membros identifiquem-se com os valores e a filosofia da empresa, querendo participar das práticas adotadas por ela, estes mesmos membros demonstram ponderar e considerar as vantagens de manterem-se nessa empresa.

Trata-se de conciliar os valores com os benefícios, a satisfação com as vantagens oferecidas, as identificações com as compensações. Dessa forma, optamos em classificar o fator 2 como Comprometimento por Identificação Compensada.

#### **4.5.5. Fator 3 – Comprometimento por dedicação incondicional**

(NOR8) “Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.”, pois (NOR5) “O bom empregado deve se esforçar para que a empresa

tenha os melhores resultados possíveis.”, afinal,(NOR4) “Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.” E (NOR9) “Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores aqui na empresa.”, portanto, (NOR1) “Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.”, assim, (AFE4) “Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.” , pois (NOR6) “Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.”

O fator 3 apresentou nítida predominância das variáveis pré-definidas como Normativas, porém, o não agrupamento de outras três variáveis também pré-definidas como normativas nesse fator por nós encontrado, e a inclusão de outra variável pré-definida como afetiva, levou-nos a analisar o fator 3 como sendo de forte tendência à dedicação irrestrita e ao comprometimento incondicional, pois enaltece a obrigação, responsabilidade e esforço para alcançar objetivos.

As expressões “dedicar-se de corpo e alma”, “me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores”, “me esforço demasiadamente” e “obrigação de sempre cumprir”, corroboram para classificarmos o fator 3 como Comprometimento por Dedicação Incondicional.

#### **4.5.6. Fator 4 – Comprometimento por obediência condicionada**

(INS1) “Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.”, logo, (NOR7) “Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas.” Também (INS2) “Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.” Aliás, (INS4) “Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa.”

O fator 4 demonstra ampla maioria das variáveis pré-definidas como instrumentais, havendo, contudo, a inserção de uma variável pré-definida como normativa, o que na construção do raciocínio do fator encontrado, nos leva a conciliar conceitos de obediência e respeito muito claros.

Porém, parece que os conceitos obediência e obrigação estão condicionados apenas à manutenção do emprego, exceto na inserção da variável pré-definida como NOR7, conforme mencionamos anteriormente, que ressalta o sentimento de culpa quando a tarefa não é bem feita. Contudo, no construto desse fator,

interpretamos que essa culpa não parece ser oriunda da não realização de um objetivo, mas do medo de se perder o emprego.

Expressões como “procuro sempre fazer o que é esperado”, “procuro não transgredir as regras” e “se todos fizessem sempre o necessário”, conciliadas a “para me manter na empresa”, “assim sempre mantereí meu emprego” e “não haveria demissões na empresa.”, mostram um respeito e obediência ao que é definido pela empresa, porém, apenas condicionados à manutenção do emprego. Sendo assim, optamos em classificar o fator 4 como Comprometimento por Obediência Condicionada.

#### **4.5.7. Fator 5 – Comprometimento por Sujeição Normativa**

(NOR2) “Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.”, afinal, (NOR3) “O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.” Aliás, (INS3) “Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.”

O quinto e último fator definido na nossa pesquisa, encontrado através da análise fatorial utilizando-se a rotação Equamax, reúne variáveis pré-definidas como normativas e instrumentais, porém, expressões como “cumprir suas normas e regulamentos”, “sempre se respeitar suas regras” e “fazer sempre o trabalho solicitado”, conciliadas a “não adianta ficar querendo mostrar resultados.”, levam-nos a interpretar tal situação como de submissão às regras e ordens estabelecidas, independentemente dos resultados alcançados.

Embora a variável NOR3 mencione a questão do “bom desempenho”, a variável INS3 destaca o “não adianta ficar querendo mostrar resultados.”, desassociando o desempenho pessoal com a conquista de resultados pretendidos. Aliás, se bem observado, a variável NOR3 destaca o “bom desempenho na empresa” como “decorrência de sempre se respeitar suas regras”, ou seja, fazer o que foi pré-estabelecido representa alcançar os resultados pretendidos pela empresa, inibindo assim quaisquer outras iniciativas por parte dos empregados.

Essa interpretação nos levou a classificar o fator 5 de Comprometimento por Sujeição Normativa, pois submete o empregado a apenas cumprir o que lhe é

ordenado, conduzindo-o a direcionar seus esforços ao que define a regra, e não a busca de melhores resultados.

#### 4.5.8. Associação entre as variáveis independentes e os cinco fatores gerados pela análise fatorial

Com o objetivo de verificar a associação das seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) entre si, e entre elas e os cinco fatores gerados pela análise fatorial, foram calculados os coeficientes de correlação de Spearman para medir a associação entre as variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e o coeficiente de correlação de Pearson para medir a correlação entre estas e os cinco fatores.

Os resultados estão baseados em 262 observações, que correspondem ao número de respostas a todas as afirmações envolvidas, e estão apresentados nas TAB. 16 a 21.

Tabela 16: Coeficientes de correlação de Spearman entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6).

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6
VAR1	1,000	0,302	0,216	0,217	0,257	0,229
VAR2	0,302	1,000	0,642	0,381	0,487	0,433
VAR3	0,216	0,642	1,000	0,271	0,463	0,415
VAR4	0,217	0,381	0,271	1,000	0,535	0,434
VAR5	0,257	0,487	0,463	0,535	1,000	0,543
VAR6	0,229	0,433	0,415	0,434	0,543	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Observa-se que os coeficientes de correlação têm, de uma forma geral, valores baixos, excetuando-se as correlações de VAR2 com VAR3, de VAR4 com VAR5, e de VAR5 com VAR6, cujos valores indicam uma associação moderada. Todos os demais valores das correlações entre as seis variáveis e os fatores gerados podem ser considerados baixos.

De certo modo, a correlação moderada (0,642) pertinente a VAR2 “Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa.”, e a VAR3 “Eu conheço a missão desta empresa.”, sugerem que quanto maior o conhecimento dos

valores da empresa por parte dos seus empregados, maior será a possibilidade de se conhecer a missão dessa mesma empresa.

Quanto à correlação (0,535) das variáveis VAR4 “Eu tenho oportunidade de participar da elaboração dos objetivos desta empresa.”, e VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa.”, leva-nos a inferir que a maior compreensão dos objetivos organizacionais está, de fato, atrelada à participação da elaboração desses mesmos objetivos. Essa correlação confirma uma das hipóteses do nosso trabalho, quando partimos da premissa de que a participação gera uma melhor compreensão dos motivos e suas fundamentações.

Já a correlação (0,543) das variáveis VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa.”, e VAR6 “Eu aceito plenamente os objetivos desta empresa.”, parece reforçar o argumento de que a plena aceitação se dá pela compreensão, tendo em vista que utilizamos a expressão “plenamente” na VAR6. Essa correlação também confirma outra das hipóteses do nosso trabalho, onde considerávamos que a compreensão dos motivos que fundamentam os objetivos das empresas, gera uma maior aceitação dos objetivos organizacionais.

Contudo, conforme TAB. 17 abaixo apresentada, quando procuramos encontrar alguma correlação existente entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores definidos na análise fatorial do nosso trabalho, não chegamos a encontrar valores consistentes que permitissem conciliar quaisquer das seis variáveis independentes, com os cinco fatores que classificamos como Comprometimento por Afinidade, por Identificação Compensada, por Dedicção Incondicional, por Obediência Condicionada ou por Sujeição Normativa.

Tabela 17: coeficientes de correlação de Pearson entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e os fatores gerados pela análise fatorial

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5
VAR1	0,241	0,124	0,230	0,054	0,104
VAR2	0,252	0,295	0,247	0,012	0,072
VAR3	0,213	0,249	0,286	0,053	0,117
VAR4	0,304	0,355	0,055	0,126	0,132
VAR5	0,306	0,283	0,270	0,056	0,126
VAR6	0,277	0,365	0,323	0,173	0,053

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

A avaliação das correlações entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores também foi realizada para os grupos de instituições públicas e empresas privadas, separadamente. Os resultados estão nas TAB. 18 a 21.

Tabela 18: coeficientes de correlação de Spearman entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) entre si – grupo de empresas privadas

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6
VAR1	1,000	0,325	0,256	0,219	0,314	0,238
VAR2	0,325	1,000	0,661	0,467	0,585	0,483
VAR3	0,256	0,661	1,000	0,372	0,522	0,416
VAR4	0,219	0,467	0,372	1,000	0,561	0,486
VAR5	0,314	0,585	0,522	0,561	1,000	0,492
VAR6	0,238	0,483	0,416	0,486	0,492	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Na pesquisa realizada junto às empresas privadas, constatamos então moderada correlação entre as variáveis VAR2 e VAR3, VAR2 e VAR5, VAR3 e VAR5, e, por fim, VAR4 e VAR5. Tais correlações permitem que façamos as seguintes análises inferenciais:

A correlação VAR2 “Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa.”, e VAR3 “Eu conheço a missão desta empresa.”, reforçam a avaliação que já comentamos anteriormente que, quanto maior o conhecimento dos valores da empresa, maior será o conhecimento da missão organizacional;

Já a correlação da VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa.”, com as variáveis VAR2 “Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa.”, VAR3 “Eu conheço a missão desta empresa.”, e VAR4 “Eu tenho oportunidade de participar da elaboração dos objetivos desta empresa.”, mas apresentando baixos valores de correlação com a VAR6 “Eu aceito plenamente os objetivos desta empresa.”, parece mostrar que a aceitação dos objetivos organizacionais não está correlacionada à participação da elaboração e a compreensão desses mesmos objetivos, o que contraria a primeira constatação analisada e demonstrada na TAB. 16, de que a aceitação se dá conforme a compreensão dos objetivos.



Por mais uma vez, não encontramos nenhuma correlação significativa entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores encontrados na análise fatorial aplicada no nosso trabalho, conforme TAB. 19, abaixo apresentada.

Tabela 19: coeficientes de correlação de Pearson entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e os fatores gerados pela análise fatorial – grupo de empresas privadas

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5
VAR1	0,214	0,166	0,242	0,085	0,072
VAR2	0,301	0,388	0,174	0,107	0,124
VAR3	0,270	0,355	0,223	0,096	0,208
VAR4	0,451	0,499	0,001	0,068	0,176
VAR5	0,357	0,310	0,246	0,110	0,140
VAR6	0,365	0,416	0,307	0,212	0,061

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

No tocante aos resultados obtidos junto às instituições públicas, a correlação entre as seis variáveis independentes mostrou-nos que apenas as correlações entre as variáveis VAR2 “Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa.”, e VAR3 “Eu conheço a missão desta empresa.”, como também entre as variáveis VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa.”, e VAR6 “Eu aceito plenamente os objetivos desta empresa.”, podem ser consideradas como moderadas. Os demais valores foram baixos, conforme demonstrado na TAB. 20.

Tabela 20: Coeficientes de correlação de Spearman entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) entre si – grupo de instituições públicas.

	VAR1	VAR2	VAR3	VAR4	VAR5	VAR6
VAR1	1,000	0,261	0,139	0,211	0,162	0,213
VAR2	0,261	1,000	0,627	0,248	0,343	0,360
VAR3	0,139	0,627	1,000	0,143	0,380	0,428
VAR4	0,211	0,248	0,143	1,000	0,485	0,356
VAR5	0,162	0,343	0,380	0,485	1,000	0,624
VAR6	0,213	0,360	0,428	0,356	0,624	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Essas correlações entre VAR2 e VAR3 (0,627), e VAR5 e VAR6 (0,624), sinalizam que os respondentes das instituições públicas que fizeram parte da nossa pesquisa, correlacionam o conhecimento da missão de suas instituições com os valores que a fundamentam. Outra inferência permitida se dá com a constatação da correlação entre as variáveis VAR5 e VAR6 (0,624), que direciona a aceitação dos objetivos da instituição à compreensão dos motivos que os fundamentaram, o que corrobora a explicação pertinente à hipótese por nós levantada quanto à relação entre a compreensão e aceitação plena dos objetivos propostos pela empresa.

Contudo, um fato que nos chamou a atenção na TAB. 20 foi a baixa correlação entre a VAR4 e VAR5 (0,485), o que nos leva a inferir que os respondentes da amostra pesquisada e referente às instituições públicas entendem que tem baixa participação na elaboração dos objetivos traçados, embora tal possibilidade não pareça prejudicar a compreensão e aceitação desses mesmos objetivos, conforme mencionado no parágrafo anterior.

Por fim, da mesma forma que constatado nas empresas privadas, não encontramos nenhuma correlação significativa entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores encontrados na análise fatorial aplicada no nosso trabalho, junto as instituições públicas, conforme TAB. 21, abaixo apresentada.

Tabela 21: coeficientes de correlação de Pearson entre as seis variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e os fatores gerados pela análise fatorial – grupo de instituições públicas

	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5
VAR1	0,269	0,088	0,191	0,059	0,216
VAR2	0,181	0,197	0,334	-0,054?	0,081
VAR3	0,130	0,151	0,336	0,064	0,100
VAR4	0,159	0,170	0,150	0,186	0,080
VAR5	0,250	0,267	0,313	0,021	0,158
VAR6	0,181	0,309	0,374	0,159	0,064

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao iniciarmos essa pesquisa ora apresentada, tínhamos como principal objetivo buscar possíveis correlações do construto comprometimento organizacional com a gestão participativa.

Após a leitura de diversos pesquisadores e teorias a respeito do tema, entendemos que o comprometimento organizacional se dava por uma combinação de diversos fatores que envolvia, dentre os quais, os conceitos de liderança, de comunicação, mas, principalmente, de participação. Através da participação de todos, propicia-se o entendimento dos deveres e a aceitação dos fazeres. Ou seja: faço porque aceito; aceito porque entendo; entendo porque sei o que deve ser feito; sei o que deve ser feito porque participei do momento da elaboração do objetivo, daí, comprometo-me.

Para comprovar nossas hipóteses, buscamos nos fundamentar em teorias amplamente divulgadas e reconhecidas, tendo em vista encontrar a pretensa correlação entre os conceitos de comprometimento organizacional e gestão participativa. Diante disso, optamos em alicerçar nossas hipóteses quanto à importância da gestão participativa no estudo da Teoria Z de Ouchi (1982) que foi amplamente divulgada e é reconhecida até então, como também nos trabalhos e estudos realizados pelos pesquisadores Meyer e Allen (1993), que serviram de referencial para os estudos de Medeiros (1998), no tocante ao construto comprometimento organizacional.

Porém, constatamos que a pesquisa poderia elucidar ainda melhor nossas hipóteses, desde que a amostra pesquisada também atingisse as instituições públicas pertencentes ao poder executivo pois, pela própria natureza desse poder, seus servidores têm maior possibilidade de responder, efetivamente, a todos os itens do questionário que utilizamos.

Sendo assim, fomos a campo e tivemos a possibilidade de pesquisar sete empresas da iniciativa privada, atuantes na área da indústria, comércio ou prestação de serviços, duas secretarias de governo do Estado do Ceará (Seplag e Secitece) – representadas por seus gestores – e uma fundação (NUTEC).

Obtivemos um total de 363 respondentes, independentemente do sexo, situação funcional, tempo que trabalha na empresa ou instituição, idade, estado civil, nível de escolaridade e renda familiar.

O objetivo primordial da pesquisa era dirigido a encontrarmos respostas a nossas hipóteses. Primeiramente, buscávamos confirmar se a participação na construção dos objetivos gera um melhor entendimento e, a partir daí, uma melhor aceitação, procurando, ainda, verificar se essa seqüência de causas e efeitos está associada a alguma tipologia do comprometimento organizacional, defendida por Meyer e Allen e Medeiros.

Inicialmente, portanto, era necessário identificarmos se ocorre, de fato, a correlação hipotética entre participação na construção de objetivos e a obtenção de entendimento desses objetivos; e se esse entendimento aumenta os níveis de aceitação dos mencionados objetivos.

Após sua aplicação, para investigarmos a confiabilidade do questionário utilizado, foi calculado o coeficiente de Cronbach, obtendo-se valor próximo de 1 (0,941), indicando forte consistência.

Porém, o cálculo do coeficiente alpha de Cronbach por subgrupo de variáveis que formavam os fatores pré-definidos, geral e com a exclusão de cada variável, mostrou que as variáveis AFE4, INS3 e NOR7 levavam a um pequeno aumento nos seus respectivos coeficientes, quando excluídas, indicando um prejuízo à consistência do questionário provocado por esses itens.

Acreditamos que a variável INS3 poderia apresentar melhor consistência e reforçar a confiabilidade do questionário, se a construção da afirmativa fosse “Importante é fazer o trabalho solicitado, no empenho de alcançar o resultado esperado”, ao invés de “Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados”. Sugerimos que novas pesquisas testem essa redação. Haveria, assim, a supressão da palavra “sempre” e a alteração do segundo período da frase, a variável em questão.

Quanto ao fato das variáveis AFE4 (Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos) e NOR7 (Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas) também levarem, quando excluídas, a um pequeno aumento nos seus respectivos coeficientes, provocando assim um prejuízo à consistência do questionário, acreditamos que tal constatação se deve à utilização de algumas palavras que as compõem possuem forte significado e

representatividade. Dentre elas destacamos as palavras “sempre”, “demasiadamente” e “culpado”.

Sendo assim, sugerimos que a redação da variável AFE4 substitua, respectivamente, as palavras “sempre” e “demasiadamente”, por “costumo” e “consideravelmente”, construindo uma nova afirmativa: “Eu costumo me esforçar consideravelmente para que a empresa atinja seus objetivos”. Acreditamos que essa nova redação não venha a alterar o propósito do argumento, pois a essência do componente afetivo está no apego à organização, no querer fazer parte da empresa, e não no esforço ou sacrifício dispensado para tal.

No tocante à variável NOR7, não conseguimos identificar porque sua exclusão acarreta um pequeno aumento do coeficiente de Cronbach, indicando que ela causa algum prejuízo à consistência do questionário.

Um fato nos chamou muito a atenção, em relação à mesma variável, quando analisamos as respostas obtidas e confrontadas entre os empregados da iniciativa privada e os servidores das instituições públicas, como segue.

Dentre os 166 respondentes da iniciativa privada, 1,81% discordaram totalmente da afirmação “Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas”, nenhum discordou, 3,01% discordaram em termos, 6,02% concordaram em termos, 40,36% afirmaram que concordam e 48,80% concordaram totalmente em relação a essa variável. Isso representa afirmar que 4,82% dos respondentes afirmam discordar, em termos ou totalmente, de sentirem-se culpados quando não realizam bem suas tarefas. Mais que isso, a soma das concordâncias com a assertiva é de 95,18% dos empregados da iniciativa privada.

Já quando o mesmo questionamento foi feito aos servidores das instituições públicas, notamos que, dos 109 respondentes, 20,18% discordaram totalmente da afirmação “Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas”, 6,42% discordaram, 13,76% discordaram em termos, 15,60% concordaram em termos, 19,27 afirmaram que concordam e 34,77% concordaram totalmente em relação a esse item. Isso nos mostrou que a soma das discordâncias em relação à assertiva é de 40,36% dos respondentes funcionários públicos pertencentes à nossa amostra.

Não conseguimos detectar os motivos da significativa diferença encontrada nessas duas realidades, ou seja, enquanto 4,82% dos respondentes da iniciativa privada não se sentem culpados quando não realizam bem suas tarefas, o percentual entre os funcionários públicos é de 40,36%. Como a diferença é bem

significativa, sugerimos que novos estudos procurem entender melhor a relação da culpa junto aos servidores no serviço público e dos empregados na iniciativa privada.

Optamos também por realizar o cálculo dos coeficientes de correlação de Pearson entre cada variável e a média dos quatro fatores definidos *a priori*. Para que se considere o questionário confiável, as variáveis devem possuir correlações, com as médias dos fatores aos quais estão associadas, maiores do que as correlações com as médias dos demais fatores, o que ocorreu para a maioria das variáveis em questão.

Concluimos que apenas duas variáveis – AFE4 e AFI6 – apresentaram maior correlação com a média de outros fatores pré-definidos. Contudo, interpretamos e justificamos a ocorrência de tal fato pela forma como as assertivas foram redigidas. No capítulo de análise e discussão dos dados expusemos, detalhadamente, os motivos que nos levaram a tal conclusão.

Também realizamos a análise fatorial com base na matriz de covariâncias. Após avaliação dos resultados da análise, decidimos por reter cinco fatores para explicar o comportamento das respostas aos itens estudados.

Observamos que um dos fatores apresentou carga (ou peso) com alto valor em todas as variáveis (itens), não permitindo, dessa forma, a interpretação devida dos fatores. Esse fato indicou a necessidade da realização da análise com rotação dos fatores. A rotação que possibilitou a interpretação dos fatores de forma mais clara foi a Equamax, cujos resultados estão nos apêndices desta dissertação.

Sendo assim, constatamos que ao invés dos quatro fatores pré-definidos por Medeiros (1998) e denominados como afetivo, normativo, instrumental e afiliativo, havíamos encontrado cinco fatores através da amostra pesquisada. Essa situação nos remeteu à possibilidade de analisarmos mais detidamente as variáveis que haviam se agrupado e formado esses cinco fatores e o que havia de comum entre elas.

Esses cinco novos fatores encontrados agruparam suas respectivas variáveis, viabilizando assim uma nova perspectiva de se procurar melhor compreender o construto comprometimento organizacional. Por conseguinte, essa constatação, ou seja, a formação desses cinco fatores encontrados em nossa pesquisa acabou por permitir-nos sugerir novas denominações para defini-los e representá-los, sem, no

entanto, queremos modificar, questionar ou indicar novas nomenclaturas para o construto em questão.

Assim, optamos por defini-las como Comprometimento por Afinidade, por Identificação Compensada, por Dedicção Incondicional, por Obediência Condicionada e, finalmente, por Sujeição Normativa. A justificativa de tais definições pode ser observada no capítulo de análise e discussão dos dados.

Outrossim, salientamos que as definições por nós propostas, não pretendem ir de encontro às definições já consagradas, utilizadas e compreendidas pelos demais pesquisadores, porém, permitiram-nos assim defini-las pela perspectiva que se apresentaram através de nossa pesquisa.

Após a análise fatorial, verificamos a associação das seis variáveis independentes da nossa pesquisa (VAR1 a VAR6) entre si, e entre elas e os cinco fatores encontrados. Para tanto, calculamos os coeficientes de correlação de Spearman para medir a associação entre as variáveis independentes (VAR1 a VAR6) e o coeficiente de correlação de Pearson para medir a correlação entre estas e os cinco fatores. Os resultados foram baseados em 262 observações, que correspondem ao número de respostas a todas as afirmações envolvidas.

Observamos que os coeficientes de correlação apresentaram, de uma forma geral, valores baixos, excetuando-se as correlações de VAR2 com VAR3, de VAR4 com VAR5, e de VAR5 com VAR6, cujos valores indicaram uma associação moderada. Todos os demais valores das correlações entre as seis variáveis e os fatores gerados puderam ser considerados baixos.

De certo modo, a correlação moderada (0,642) entre VAR2 “Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa” e VAR3 “Eu conheço a missão desta empresa” sugerem que, quanto maior o conhecimento dos valores da empresa por parte dos seus empregados, maior será a possibilidade de se conhecer a missão dessa mesma empresa.

Quanto à correlação (0,535) entre as variáveis VAR4 “Eu tenho oportunidade de participar da elaboração dos objetivos desta empresa” e VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa” levaram-nos a inferir que a maior compreensão dos objetivos organizacionais está, de fato, atrelada à participação da elaboração desses mesmos objetivos. Essa correlação confirma uma das hipóteses do nosso trabalho, quando partimos da premissa de que a participação gera uma melhor compreensão dos motivos e suas fundamentações.

Já a correlação (0,543) entre as variáveis VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa” e VAR6 “Eu aceito plenamente os objetivos desta empresa” reforça o argumento de que a plena aceitação se dá pela compreensão, tendo em vista que utilizamos a expressão “plenamente” na VAR6. Essa correlação também confirma outra das hipóteses do nosso trabalho, onde considerávamos que a compreensão dos motivos que fundamentam os objetivos das empresas, gera uma maior aceitação dos objetivos organizacionais.

Contudo, quando procuramos encontrar alguma correlação existente entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores definidos na análise fatorial do nosso trabalho, não chegamos a encontrar valores consistentes que permitissem conciliar quaisquer das seis variáveis independentes, com os cinco fatores que classificamos como Comprometimento por Afinidade, por Identificação Compensada, por Dedicação Incondicional, por Obediência Condicionada ou por Sujeição Normativa.

Também optamos em realizar a avaliação das correlações entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores encontrados para os grupos de instituições públicas e empresas privadas, separadamente.

Na pesquisa realizada junto às empresas privadas, constatamos, então, moderada correlação entre as variáveis VAR2 e VAR3, VAR2 e VAR5, VAR3 e VAR5, e, por fim, VAR4 e VAR5. Tais correlações permitiram que fizéssemos as análises inferenciais que se seguem.

A correlação entre VAR2 “Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa” e VAR3 “Eu conheço a missão desta empresa” reforçou a avaliação que já comentamos anteriormente que, quanto maior o conhecimento dos valores da empresa, maior será o conhecimento da missão organizacional;

Quanto à correlação moderada da VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa” com a VAR2, VAR3 e VAR 4, conforme constatado, contudo apresentando correlação baixa com a VAR6, pareceu mostrar que a aceitação dos objetivos organizacionais não está correlacionada à compreensão desses mesmos objetivos, o que contraria a primeira constatação analisada e demonstrada anteriormente, envolvendo tanto as empresas privadas e instituições públicas pesquisadas, de que a aceitação se dá conforme a compreensão dos objetivos.



Por mais uma vez, não encontramos nenhuma correlação significativa entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores encontrados na análise fatorial aplicada no nosso trabalho.

Por fim, no tocante aos resultados obtidos junto às instituições públicas, a correlação entre as seis variáveis independentes mostrou-nos que podem ser consideradas como moderadas as correlações entre as variáveis VAR2 “Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa” e VAR3 “Eu conheço a missão desta empresa”, como também entre as variáveis VAR5 “Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa” e VAR6 “Eu aceito plenamente os objetivos desta empresa”. Os demais valores foram baixos.

As correlações entre VAR2 e VAR3, e VAR5 e VAR6, sinalizaram que os respondentes das instituições públicas que fizeram parte da nossa pesquisa, correlacionam o conhecimento da missão de suas instituições com os valores que a fundamentam.

Outra inferência permitida se deu com a constatação da correlação entre as variáveis VAR5 e VAR6 (0,624), que direcionaram à aceitação dos objetivos da instituição à compreensão dos motivos que os fundamentaram, o que corroborou com a explicação pertinente à hipótese por nós levantada quanto à relação entre a compreensão e aceitação plena dos objetivos propostos pela empresa.

Contudo, um fato que nos chamou a atenção foi a baixa correlação entre a VAR4 e VAR5, o que nos levou a inferir que os respondentes da amostra pesquisada e referente às instituições públicas entendem que tem baixa participação na elaboração dos objetivos traçados, embora tal possibilidade não pareça prejudicar a compreensão e aceitação desses mesmos objetivos, conforme mencionado no parágrafo anterior.

Então, da mesma forma que constatado nas empresas privadas, não encontramos nenhuma correlação significativa entre as seis variáveis independentes e os cinco fatores encontrados na análise fatorial aplicada no nosso trabalho, junto às instituições públicas.

Finalizando, cabe ressaltar que esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de análise ou tirar conclusões ambiciosas de um tema tão complexo como os motivos que levam o indivíduo a comprometer-se com os objetivos da organização, suas possíveis correlações, ou a criar uma nova forma

para definir os componentes ou fatores que procuram explicar teoricamente o comprometimento organizacional.

Nosso objetivo precípua foi o de procurar entender melhor o constructo comprometimento, as possíveis inferências quanto à forma com que empregados da iniciativa privada e servidores públicos tratam do comprometimento em suas organizações, e de viabilizar novas informações para a análise do tema.

Assim, outras pesquisas deverão suprir algumas limitações desta, objetivando ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer, tanto em nível teórico quanto prático.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. “**O simbolismo e a cultura da empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas”. In: Chanlat, Jean François (organizador). *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, v.2, São Paulo: Atlas, 1993.

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

ANGLE, H. L.; LAWSON, M. B. Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. **Journal of Business Research**, v.26, n.1: 3-16, 1993.

ARGYRIS, C. Liderança, aprendizagem e inovação. In: Simpósio Anual of American Psychological Association. **Anais...**, 1975.

ATLAN, H. “**Ordre et désordre dans les systèmes naturels**”, In: CHANLAT, A. & DUFOUR, M. (dir.), *La Rupture entre l’entreprise et les hommes*, Paris : Editions d’Organisation, 1985.

AZEVEDO, S. D.; DIAS, S. M. R. C. Mentoria e Comprometimento Organizacional: O caso das Secretárias Executivas da Universidade Federal de Pernambuco. In: *EnANPAD*, 27. 2002, Bahia. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.

BACKES, B. I.; LEMOS, A. D. C.; EIK, C. L. O Comprometimento com o Meio Ambiente: Um Estudo nas Empresas da Região do Vale do Rio Pardo – RS. In: *EnANPAD*, 28. 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. In: *ENANPAD*, 23. 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.

BANDEIRA, M.L.; MARQUES, A.L.; VEIGA, R.T. A ECT na trilha da modernidade: políticas de recursos humanos influenciando múltiplos comprometimentos. **RAC**, v. 4, n. 2, mai. / ago. 2000.

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

BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: uma análise de conceito expresso por Servidores Universitários do cotidiano de Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**. São Paulo, vol.1, n.2, 1997.

\_\_\_\_\_. **Comprometimento no Trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 298 f. Tese (Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

\_\_\_\_\_. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. v.33, n.3, 52-64, 1993.

\_\_\_\_\_. Locus de controle no contexto organizacional: um estudo de caso entre servidores de uma instituição pública de ensino superior. **Revista de Psicologia**, 10(1/2), 3-22, 1992.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Padrões de comprometimento com o trabalho em diferentes contextos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

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

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

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 1997.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989. p. 236.

BORGES, L. O. **O significado do trabalho e a socialização organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. Tese de doutorado não-publicada, Universidade de Brasília, Brasília, 1998.

\_\_\_\_\_. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de Psicologia**, 4, 107-158, 1999.

BORGES, L. O.; LIMA, A. M. S.; VILELA, E. C.; MORAIS, S. S. G. "Os Funcionários não estão comprometidos?" In: EnANPAD, 27. 2002, Bahia. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.'

BRAVERMAN, H. **Labor and Monopoly Capital**, New York: Monthly Review Press, 1974.

BRIEF, A. P.; NORD, W. R. (Org.). **Meaning of occupational work: A Collection of essays**. Massachusetts/Toronto: Lexington, 1990.

DAVENPORT, T. O. **O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DEJOURS, C. **Le travail, usure mentale**, Paris: Le Centurion, 1980.

ETCHEGOYEN, A. **Les entreprises ont-elles une âme?**, Paris: François Bourrin, 1990.

ETZIONI, A. **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: Free Press, 1961.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.

FRYER, D.; PAYNE, R. **Working definitions**. *Quality of Working Life*, v. 1, n. 5: 13-15, 1984.

GOULDNER, H. P. **Dimensions of organizational commitment**. *Administrative Science Quarterly*, 4: 468-490, 1960.

HALABY, C. N. Worker attachment and Workplace Authority. **American Sociological Review**, v.51: 634-649, 1986.

HERZBERG, F. **The Motivation Work**. 2ª Ed. New York: J Wiley, 1959.

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

JAROS, S. J.; JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W., SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, v.36, n.5: 952-995, 1993.

KANTES, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**. 33(4): 499-517, august, 1968

KEITH, D. ; NEWSTRON, J. **Comportamento humano no trabalho**. vol. II. São Paulo: Pioneira, 1998.

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

KIESLER, C. A., SAKAMURA, J. A. A test of a model for commitment. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.3: 349-353., 1966.

KOLAKOWSKI, L. **Histoire du marxisme**, vol. 2, Paris: Fayard, 1987.

LUTHANS, F.; BAACK, D.; TAYLOR, L. Organizational commitment: analysis of antecedents. **Human Relations**, 40(4), 219-236, 1987.

MANTOUX: **La révolution industrielle du XVIIIe siècle**, Paris: Genin, 1959.

MASLOW, A. **Motivation and Personality**. New York: Harper, 1954.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, n.2: 171-194, 1990.

MAURY, R. **Les patrons japonais parlent**, Paris: Seuil, 1990.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYER, R. C.; SCHOORMAN, F. D. Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, v.35, n.3: 671-684, 1992.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho**: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Dissertação (Mestrado). Natal: UFRN,1997.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento Organizacional**: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. 2003. 166f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. de; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. **Comprometimento organizacional**: o estado da arte da pesquisa no Brasil. In: ENANPAD 2002, Salvador. Anais do 26º Encontro da ANPAD – Organizações / Comportamento Organizacional - CD-ROM, 2002.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. “Comprometimento organizacional: Um Estudo Exploratório de Seus Múltiplos Componentes”. In: EnANPAD, 28, 2003. São Paulo. **Anais...Atibaia**, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. **Revista da Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, set./dez. 67 – 87, 1998.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR. P. H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.

\_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1: 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, n. 78: 538-551, 1993.

MICHEL, S. **Peut-on gérer les motivations?** Paris: PUF, 1989.

MIGLIACCIO Filho. Reflexões sobre o homem e o trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.34, n.2: 18-32, mar./abr., 1994.  
MINTZBERG, H. **Ideologia e a organização missionária**. In: Mintzberg, H. e Quinn, J.B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA: J.; CHARNOV, B. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Reinaldo O. Silva. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORGAN, G. **Images of Organizations**, Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: Jose Olimpio, 1997.

\_\_\_\_\_. **Equipes dão Certo**: a multiplicação do talento humano. 8ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOTTA: R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

\_\_\_\_\_. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

MOTTAZ, C. J. Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, 41(6), 467- 482, 1988.



MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee- Organizational linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academy Press, 1982.

MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.8, n.4: 387-401, 1998.

NEUVILLE, J. **La condition ouvrière au XIXe siècle**. L'ouvrier suspect, Paris: Vie ouvrière, 1980.

NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. **Organizational Behavior: a management challenge**. Chicago: The Dryden Press, 1990.

O'REILLY, C. A. III; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, n3: 429-499, 1986.

O'REILLY, C. A. III; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v.34: 487-516, 1991.

OUCHI, W.G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Nobel, 1985.

PAGÈS, M. **L'emprise de l'organisation**, 3e édition, Paris: PUF, 1979

PARKER, G. M. **O Poder das Equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PAULLAY, I. M., ALLIGER, G. M. e STONE-ROMERO, E. F. Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. **Journal of Applied Psychology**, 79(2), 224-228, 1994.

PERROW, C. **Complex Organizations, a Critical Essay**, New York: Random House, 1986.

PESTANA, M. A.; GAGEIRO J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais**: a complementaridade do SPSS. 4ª Ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PETERS, T. **Thriving on Chaos**, San Francisco: Alfred A. Knopf Inc, 1987.

PFEFFER, R. **Working for Capitalism**, New York: Columbia University Press, 1979.

PRADO, H. M.; SANTOS, R. C. **Comprometimento e lealdade**: dois conceitos ou duas dimensões de um único conceito?. In: EnANPAD, 28, 2003. São Paulo. **Anais...Atibaia**, 2003.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Infomação Empresariais**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as Equipes não Funcionam**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: EnANPAD, 22, 1998. **Anais... Foz do Iguaçu**, Anpad, 1998.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SÉGUIN, F.; CHANLAT, J.-F. **L'analyse des organisations, une anthologie antecedents sociologique**, Tome I, Montréal: Gaëtan Morin, 1993.

SHEPHERDSON, K. V. The meaning of work and employment: psychological research and psychologists' values. **Australian Psychologist**, v. 19, n. 3: 311-320, 1984.

SIEVERS, B. Beyond the Surrogate of Motivation. **Organization Studies**, vol. 7, n. 4: 335-351, 1986a.

\_\_\_\_\_. Participation as a Collusive Quarrel over Immortality, Dragon, the **Journal of SCOS**, vol. 1, n. 1: 72-82, 1986b.

SIQUEIRA, M. **Comportamento Organizacional**: Articulando ciência e profissão. Conferência apresentada no I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Salvador, Bahia, 2004.

STONER, J; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1985.

VARELA, F. J. **Principles of Biological Autonomy**, New York: Elsevier North Holland, 1980.

VIEIRA, E. **Recursos Humanos**: uma abordagem interativa. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde, 1994.

WALTON, R. E. **Tecnologia de Informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

WEINBERG, R.S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**. 2º Ed. Porto Alegre: Artmed, 2001.

WEITZMAN, M. **The Share Economy**: Conquering Stagflation, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1984.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário

**NOME DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO**

#### CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

**Por favor, preencha apenas às informações que lhe convier.**

SEXO	MASCULINO ( ) FEMININO ( )
SITUAÇÃO FUNCIONAL	QUADRO EFETIVO ( ) TERCEIRIZADO ( )
TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA	MENOS DE 1 ANO ( ) DE 1 A 3 ANOS ( ) DE 3 A 6 ANOS ( ) DE 6 A 10 ANOS ( ) ACIMA DE 10 ANOS ( )
IDADE	DE 18 a 25 ANOS ( ) DE 25 a 40 ANOS ( ) DE 40 a 50 ANOS ( ) DE 50 a 60 ANOS ( ) ACIMA DE 60 ANOS ( )
ESTADO CIVIL	SOLTEIRO ( ) CASADO ( ) OUTROS ( )
NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Ensino Fundamental Incompleto ( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Pós-Graduação <i>lato sensu</i> ( ) Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> ( )
RENDA FAMILIAR	Até 2 Salários Mínimos ( ) Mais de 2 e até 5 SM ( ) Mais de 5 e até 10 SM ( ) Mais de 10 e até 15 SM ( ) Mais de 15 e até 25 SM ( ) Mais de 25 SM ( )

Por favor, assinale seu grau de concordância ou discordância, considerando a seguinte escala:

- 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Discordo em Termos
- 4 = Concordo em Termos; 5 = Concordo; 6 = Concordo Totalmente

	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
VAR1	Considero o trabalho como um dos interesses principais da minha vida.						
VAR2	Eu conheço os valores que fundamentam a missão desta empresa.						
VAR3	Eu conheço a missão desta empresa.						
VAR4	Eu tenho oportunidade de participar da elaboração dos objetivos desta empresa.						
VAR5	Eu compreendo os motivos que fundamentam os objetivos desta empresa.						
VAR6	Eu aceito plenamente os objetivos desta empresa.						
AFE1	Eu me identifico com a filosofia desta empresa.						
INS6	Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.						
NOR1	Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.						
AFE4	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.						
INS2	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.						
AFE6	Esta empresa valoriza os bons princípios.						
NOR4	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.						
AFI2	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.						
NOR6	Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.						
AFI4	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.						
INS3	Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.						
NOR3	O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.						
AFI7	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.						

(Continua...)

Por favor, assinale seu grau de concordância ou discordância, considerando a seguinte escala:

- 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Discordo em Termos
- 4 = Concordo em Termos; 5 = Concordo; 6 = Concordo Totalmente

(...continuação)

	<b>Afirmações</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
NOR9	Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores aqui na empresa.						
INS1	Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.						
AFE2	Eu concordo com as práticas adotadas pela minha empresa.						
INS4	Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa.						
NOR7	Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas.						
AFI1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.						
INS7	Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui.						
AFE5	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.						
NOR2	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.						
AFI8	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.						
AFI3	Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.						
NOR5	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.						
AFI6	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.						
AFE3	Eu acredito nos valores e objetivos desta empresa.						
NOR8	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.						
AFI5	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.						
INS5	Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui.						

APÊNDICE B – Figuras representativas dos gráficos de dispersão das cargas fatoriais

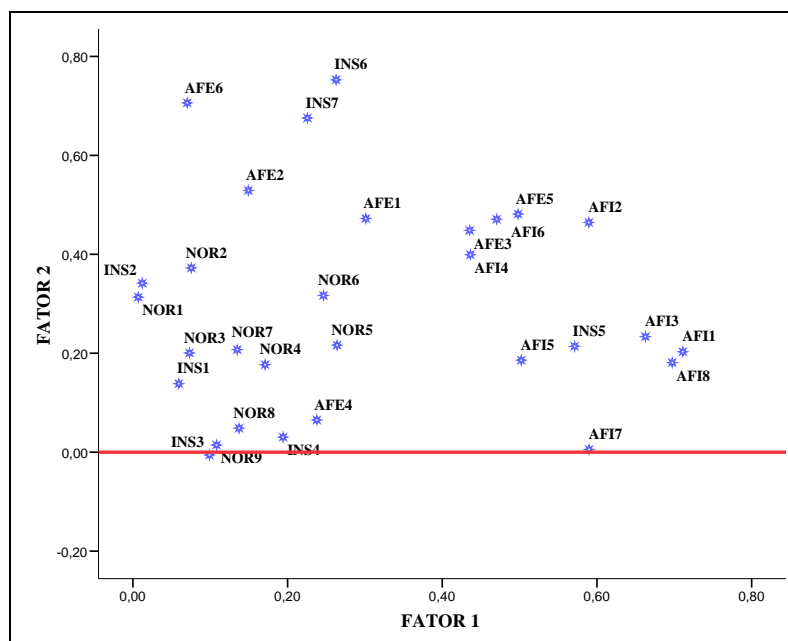


Figura 12: As Figuras X a Y representam os gráficos de dispersão dos valores das cargas fatoriais para cada par de fatores.

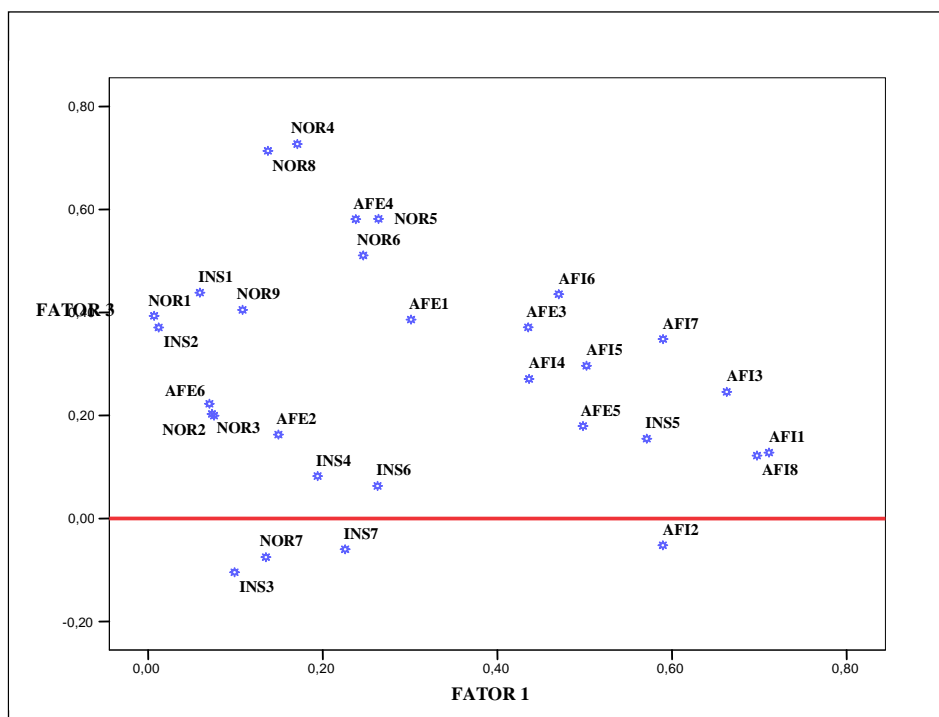
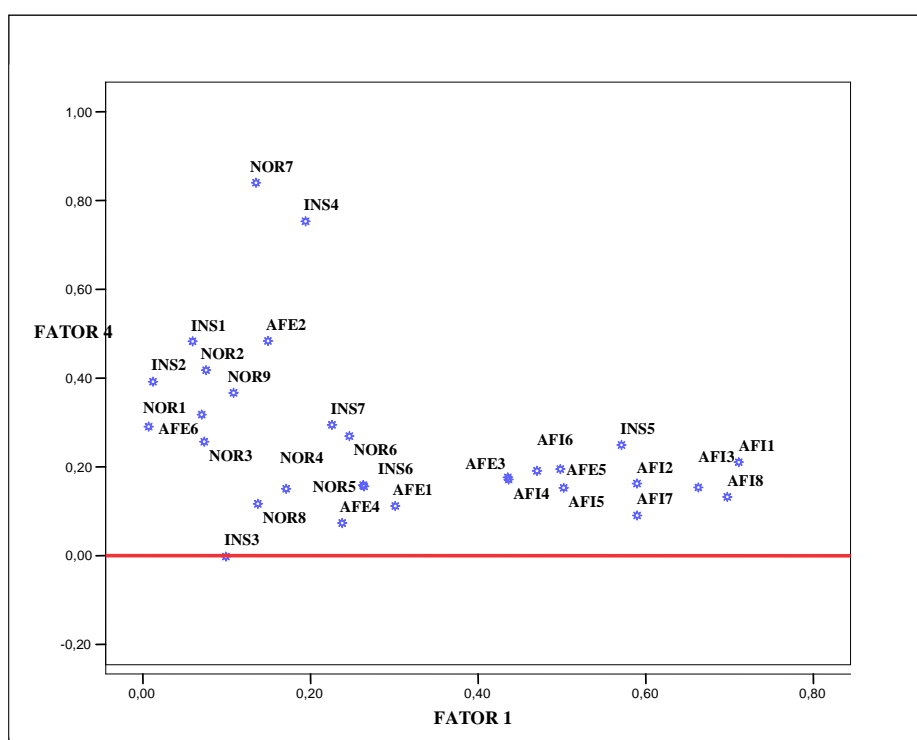


Figura 13: Gráfico de dispersão das cargas dos fatores 1 e 2 - rotação Equamax









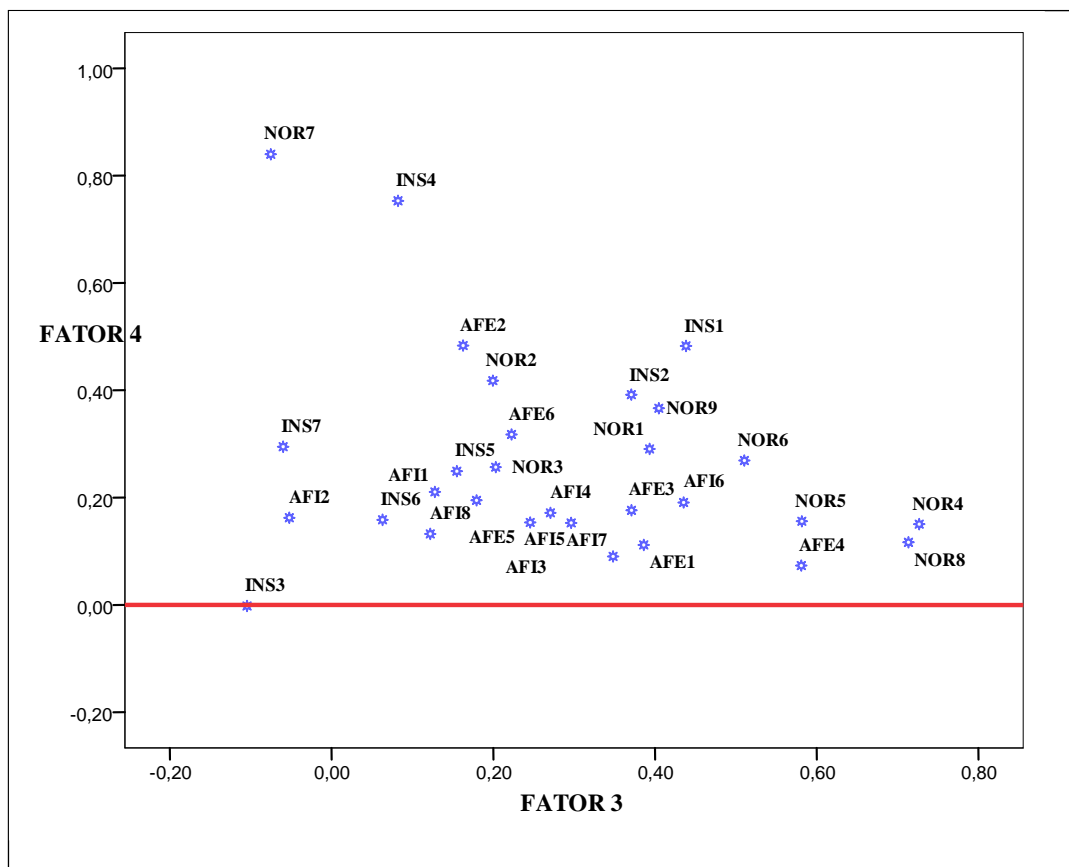


Figura 19: Gráfico de dispersão das cargas dos fatores 2 e 5 - rotação Equamax

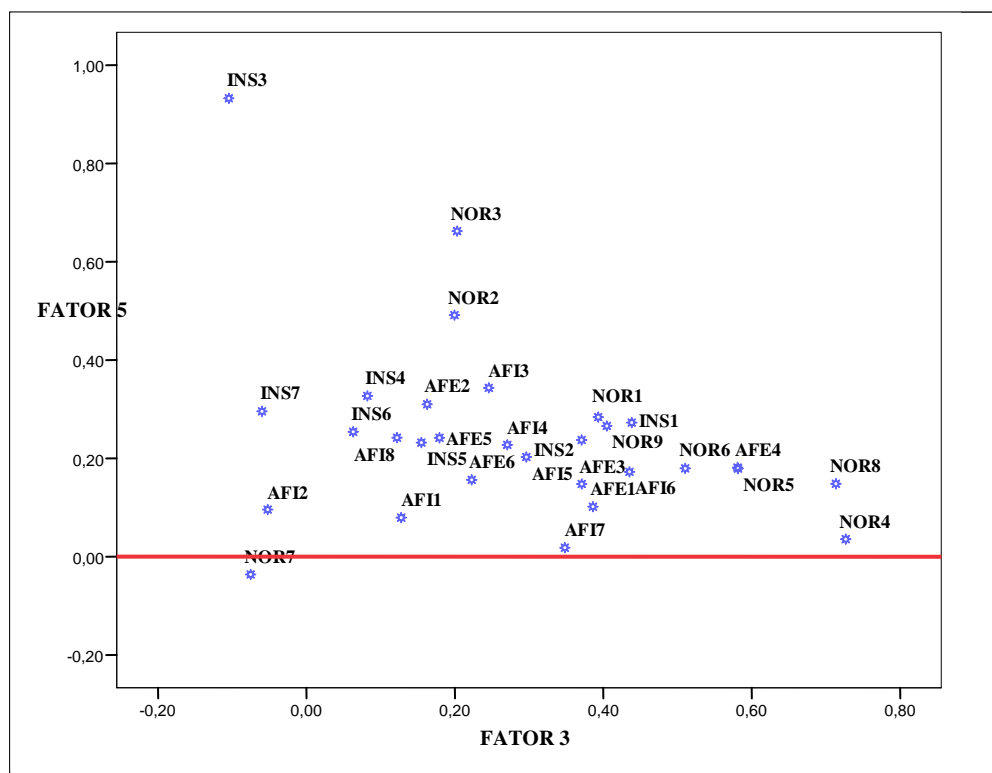


Figura 20: Gráfico de dispersão das cargas dos fatores 3 e 4 rotação Equamax

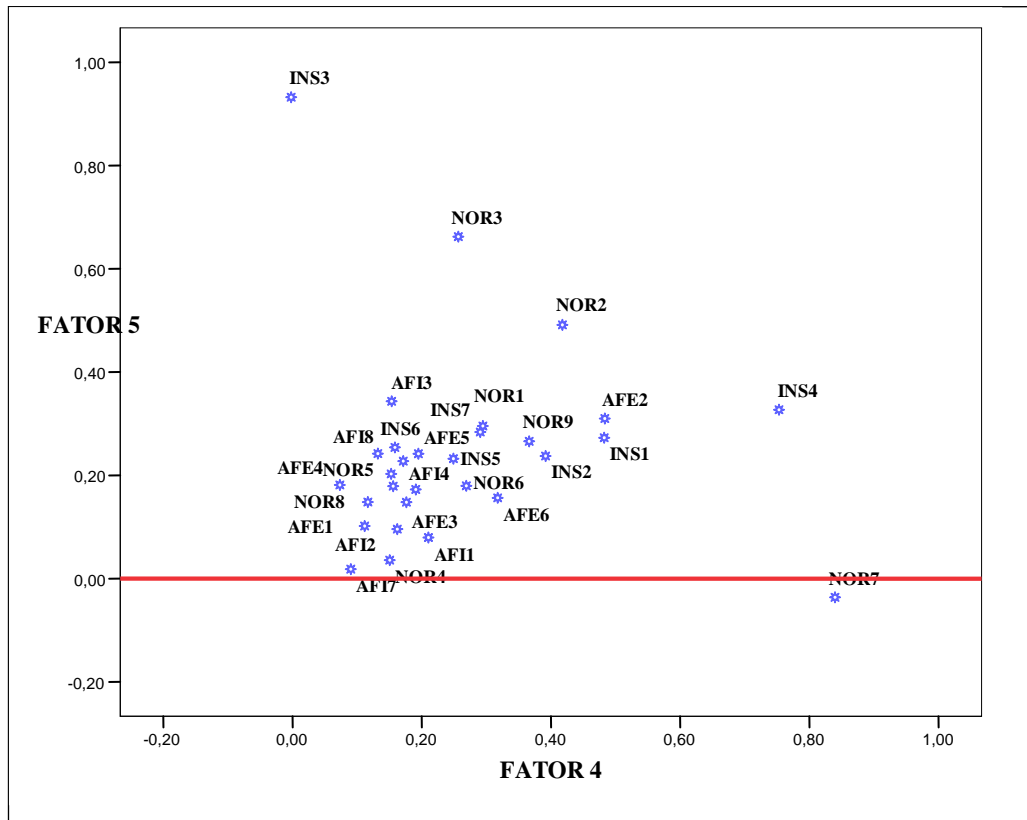


Figura 21: Gráfico de dispersão das cargas dos fatores 3 e 5 - rotação Equamax