

## **Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil\***

*Antônio Virgílio Bittencourt Bastos*

Departamento de Psicologia - Universidade Federal da Bahia

### **Resumo**

As organizações, neste final de século, têm passado por permanentes ajustes na busca de atender aos desafios que lhes são impostos pelas rápidas transformações da sociedade pós-industrial. As mudanças propostas muitas vezes afetam diretamente o comprometimento do trabalhador com a organização, que, em última análise, é o principal responsável pela sua implementação bem sucedida. Este trabalho analisou as relações entre os padrões de comprometimento dos indivíduos e a sua visão sobre os impactos dos programas de mudança. O estudo

### **Abstract**

At the end of this century, the organizations are facing constant adjustments when they deal with the challenges that are imposed upon them by the fast transformations of the post-industrial society. Many times the proposed changes affect directly the employee's commitment to the organization which, in the last analysis, is mainly responsible for the successful implementation. This work analyzes the relationship between the patterns of the individuals' commitment and their vision of the impacts of the programs of change. The study was done in

---

\* Changing employee's commitment and organizational contexts: the case of Banco do Brasil.

foi realizado no Banco do Brasil, empresa que passou recentemente por um processo de mudança organizacional conhecido como Programa de Ajustes que, além de introduzir um novo modelo de gestão e incorporar novas tecnologias, reduziu significativamente o número de empregados. Apoiado em dados coletados através de um questionário em uma amostra de 331 funcionários, os resultados revelam forte associação entre os padrões de comprometimento (considerando as bases afetiva, instrumental e normativa) e a percepção das mudanças. As mudanças são percebidas como afetando mais positivamente os resultados organizacionais embora gerem impactos psicossociais menos positivos entre os trabalhadores. Os resultados ajudam a compreender os impactos de medidas organizacionais no comprometimento do trabalhador, permitindo ações gerenciais mais adequadas para implementação de ajustes desta natureza.

Banco do Brasil, a bank which has recently passed through a process of organizational change known as Adjustment Program that, besides introducing a new administration model and incorporating new technologies, has significantly reduced the number of employees. The collected data were based upon the results of a questionnaire answered by a sample of 331 employees and reveal a strong association between the patterns of commitment (considering the affective, instrumental and normative bases) and the perception of changes. The employees felt that the organizational results were more positive for the banking organization while they generated less positive psychosocial impacts among themselves. The outcome helps us to understand the impacts of organizational measures upon the employees' commitment, allowing the management to adopt actions which are more appropriated when this kind of adjustment is implemented.

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional, padrões de comprometimento, mudança organizacional.

**Keywords:** organizational commitment, patterns of commitment, organizational change.

\*\*\*\*\*

## Introdução

As organizações estão profundamente implicadas nos processos de mudança em curso na sociedade contemporânea, quer sendo afetadas pelas transformações macro sociais, quer produzindo mudanças

que impactam os indivíduos, grupos sociais e a sociedade como um todo. A incorporação de novas tecnologias e o desenvolvimento de novos arranjos estruturais são fundamentais para a sobrevivência de sistemas cooperativos em permanente contato com um ambiente cada vez mais caracterizado pelo avanço das comunicações, pela expansão das fronteiras dos mercados e pela universalização de índices mínimos de produtividade que remunerem capitais que não pertencem mais às nações, mas que são atores independentes de um mundo dito globalizado.

Nesse contexto de demandas por ajustes e mudanças, as organizações vêm-se, entre tantos outros dilemas, frente à necessidade de manter uma força de trabalho efetivamente comprometida com a sua missão e valores e, portanto, capaz de empreender esforços em prol das mudanças necessárias e, simultaneamente, tomar decisões que afetam os contatos psicológicos historicamente construídos entre as pessoas e a própria organização. A implementação bem sucedida de programas de mudança organizacional exige um conjunto articulado de ações, que colocam o fator humano como o centro e alvo simultâneo das decisões. Tais decisões, no entanto, afetem o indivíduo, principal agente das transformações, muitas vezes de maneira negativa, gerando tensão, ansiedade, estresse, todos subprodutos humanos de situações de incerteza e insegurança com claras conseqüências sobre o desempenho individual e organizacional.

Surgem, assim, algumas questões merecedoras de investigação: em que medidas as mudanças organizacionais afetam o comprometimento dos empregados? A visão dos empregados sobre o processo de mudança interfere no seu comprometimento e no sucesso do programa? Como as mudanças podem ser implementadas sem que o comprometimento dos empregados seja abalado a ponto de prejudicar as propostas? Os empregados que não percebem aspectos positivos nos processos de mudança são menos comprometidos com a organização?

Este trabalho envolve, assim, dois conceitos centrais e a tentativa de articulá-los teórica e empiricamente: *comprometimento organizacional* e *mudanças organizacionais*.

A busca da compreensão dos fatores que interferem na relação entre o indivíduo e a organização, com o objetivo de encontrar o equilíbrio entre, de um lado, a produtividade e eficiência das empresas e, de outro, as aspirações, desejos e necessidades individuais, torna-se assunto intrigante e objeto de um vasto campo de pesquisa. Ao longo da história de construção das teorias organizacionais, múltiplos conceitos, sob

diferentes perspectivas, procuraram captar e compreender os vínculos do indivíduo com o seu trabalho e organização. As múltiplas teorias sobre *motivação* e *satisfação* no trabalho e os estudos sobre *identificação* entre indivíduo e organização, são apenas alguns exemplos aqui retomados. A partir do final dos anos setenta, o conceito de *comprometimento* passou a ocupar lugar de destaque na pesquisa sobre comportamento micro organizacional.

A discussão sobre que fatores levam um indivíduo a se comprometer com o seu trabalho, a sua profissão ou com a sua empresa é necessária para que sejam entendidos com maior clareza o sucesso ou fracasso na implementação de transformações organizacionais. Tal conceito de comprometimento assume importância ainda maior quando se reveste de aspectos que atendem tanto aos interesses da organização – um indivíduo mais comprometido é mais produtivo –, quanto aos interesses dos próprios indivíduos, já que a falta de comprometimento pode significar pouca perspectiva de transformar o trabalho em instrumento de auto-realização.

Existe vasta literatura abordando o tema Comprometimento Organizacional<sup>1</sup> o que nos leva a não nos estendermos no seu tratamento, neste momento. De acordo com BASTOS (1998), o desafio de compreender as relações entre as mudanças em curso nas organizações e o comprometimento do trabalhador consiste em um ponto central da agenda que se coloca para os pesquisadores da área. Essa agenda já incorpora, necessariamente, o estudo de múltiplos compromissos considerando a pluralidade de aspectos do mundo de trabalho com os quais o indivíduo pode vir ou não a desenvolver esse vínculo.

A pesquisa sobre múltiplos comprometimento organizacional encontra-se dividida em duas grandes direções. A primeira procura descrever como o trabalhador articula seus compromissos frente à diferentes *focos* ou facetas da própria organização. Neste caso, a organização deixa de ser tomada como um todo e o interesse consiste em identificar as facetas da vida organizacional (grupo, trabalho, liderança, missão, projetos, clientes, etc.) que se tornam alvo dos vínculos do trabalhador e como esses são articulados em sistemas de atitudes. A segunda direção consiste em tomar o conceito de organização como um todo e explorar

<sup>1</sup> As questões teóricas, conceituais, metodológicas e os desafios que cercam a pesquisa em comprometimento no trabalho já foram objeto de atenção em outros trabalhos, não sendo, aqui, retomados. Ver: BASTOS (1993<sup>a</sup>; 1993b; 1995; 1998); BASTOS e BORGES ANDRADE (1995); BASTOS e PEREIRA (1997).

os diferentes processos psicológicos que embasam o vínculo do trabalhador. Ou seja, os indivíduos podem se diferenciar quanto à natureza ou *base* do comprometimento.

O recorte deste estudo envolve tomar como foco do comprometimento a *organização* e utiliza o modelo tridimensional desenvolvido por MEYER e ALLEN (1984,1988, 1990,1991,1997), que analisa e diferencia três bases do comprometimento: *afetiva, instrumental e normativa*. O vínculo afetivo destaca a natureza emocional que pode unir indivíduo e organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. Expressa-se através de sentimentos de gostar, sentir-se leal, desejar se esforçar em prol da organização. O vínculo de natureza instrumental implica uma avaliação dos custos associados a sair e, portanto, envolve um cálculo de perdas e ganhos nas trocas que o indivíduo faz com a organização. Finalmente, o vínculo normativo refere-se a introyecção, por parte do indivíduo, de valores e padrões culturais da organização ensejando o sentimento de obrigação por contribuir para a mesma. No modelo desenvolvido pelos autores, essas diferentes bases não podem ser confundidas com tipos de comprometimento. São, na realidade, dimensões de comprometimento que estão presentes em qualquer vínculo, com força diferenciada.

Quanto às mudanças organizacionais, as bases conceituais para interpretação do fenômeno de mudanças, bem como as técnicas gerenciais propostas para implementá-las, são tão variadas que frente a um leque tão aberto de opções seria de se supor que todas as implementações devessem ser bem-sucedidas (WOOD,1995). No entanto, uma transformação organizacional é um fenômeno altamente complexo, que envolve muitas variáveis internas e externas à organização, e que demanda para cada caso uma interpretação e ações diferenciadas.

O conceito de mudança como *fluxo em transformação* denota o caráter de *permanência* das transformações (MORGAN, 1996). Nenhuma organização pode se supor inerte frente aos acontecimentos e não dispor de estratégias de enfrentamento suficientemente capazes de prepará-la para os desafios impostos pela sociedade pós-industrial.

Um processo permanente de rearranjo que afeta em vários níveis a organização e os indivíduos à frente de demandas externas é o eixo que estabelece um vínculo de interpretação do fenômeno de mudança organizacional. Para tanto, o comprometimento dos indivíduos com os processos de mudança organizacional é fator preponderante de sucesso para fenômenos desta natureza.

## As mudanças no Banco do Brasil

O processo de mudança organizacional adotado como foco de estudo ocorreu no Banco do Brasil a partir de 1995 através de uma série de medidas que ficou conhecida como *Programa de Ajustes* (Banco do Brasil, 1996, 1998). Este conjunto de medidas reunia ações internas e outras voltadas para o mercado e estava fundamentado em dois princípios básicos: no curto prazo, eliminar o desequilíbrio financeiro do banco através da redução de custos e incremento das receitas; e, a médio e longo prazos, modernizar a empresa para enfrentar o desafio de atuar num mercado cada vez mais competitivo e numa economia pautada pela estabilidade econômica.

Dentre todas as medidas adotadas a partir de 1995, as que mais interessam diretamente dizem respeito à implementação de um novo modelo organizacional e incorporação de novas tecnologias que implicaram em redução de custos e demissões de empregados. Dentre as medidas adotadas, as que mais atingiram diretamente os empregados dizem respeito a dois planos voltados para efetuar ajustes do quadro de pessoal. O primeiro deles, o PDV - Programa de Desligamento Voluntário, e o PAQ - Plano de Adequação dos Quadros.

Os dados a seguir resumem as principais modificações sofridas na área de recursos humanos (Banco do Brasil, 1998):

- O PDV - Programa de Desligamento Voluntário - foi lançado em 1995 e através de uma série de incentivos estimulou a saída voluntária de empregados do banco. Teve a adesão de 13.369 empregados.
- O PAQ - Plano de Adequação de Quadros - foi iniciado em 1996 e desde a sua implementação ocorreram 4.956 demissões.
- O quadro de pessoal nas agências passou de 73 mil em 1995 para 54 mil em 1997, uma redução de 19 mil empregados, equivalente a 26,03%.
- A redução do número de empregados, incluindo os programas de desligamento voluntário, demissões, aposentadorias e falecimentos, chegou ao total de 42.993 de dezembro de 1994 a dezembro de 1997.

Não há dúvidas de que a maneira como o Programa de Ajustes foi interpretado gerou uma reação nos indivíduos quanto às mudanças. Esta reação ocorreu tanto na interpretação dos impactos para a organização quanto para os próprios indivíduos, mesmo porque o processo vivenciado alterou significativamente não só as estruturas e processos internos, bem

como as relações entre empresa e empregado, o “contrato psicológico” subjacente, afetando os indivíduos a ponto de ser estabelecido, na palavra do diretor de recursos humanos do Banco do Brasil, um novo paradigma nesta relação. Verificar até que ponto isso afetou o comprometimento dos empregados – aspecto fundamental para o sucesso de qualquer programa de mudança – é a grande questão a ser investigada em processos desta natureza.

A proposta principal deste estudo é entender as relações entre mudança e comprometimento organizacional. Analisando a implementação de um abrangente processo de mudança em uma empresa de grande porte, e a maneira pela qual os empregados interpretam as propostas, o estudo pretende estabelecer relações entre as interpretações ocorridas e os padrões de comprometimento dos empregados.

O presente estudo teve como objetivos principais:

- Identificar os padrões de comprometimento dos empregados do Banco do Brasil com a organização, considerando o foco na organização e a natureza (base) deste vínculo;
- Caracterizar a percepção dos empregados do Banco do Brasil quanto aos impactos da mudança organizacional implementada tanto nos indivíduos como na organização;
- Estabelecer relações entre os padrões de comprometimento e a percepção dos empregados sobre a sua visão do processo de mudança organizacional.

## **Desenvolvimento da pesquisa**

A pesquisa é quantitativa, descritiva, e possui um delineamento de corte transversal. O estudo deve ser considerado correlacional, uma vez que estabelece correlações entre as diversas variáveis sob estudo. Neste sentido, o delineamento não permite estabelecer relações de causalidade, gerando apenas indicadores de associações entre as diversas variáveis pesquisadas.

A pesquisa teve caráter extensivo e adotou amostra representativa do corpo de empregados do Banco do Brasil. O procedimento de amostragem utilizou o padrão dos múltiplos estágios (aleatórios).

A população pesquisada foi de 3.906 empregados do Banco do Brasil dos estados da Bahia e Sergipe, distribuídos em 281 agências. A amostra foi definida tomando-se um nível de confiança de 95,5%,  $p=50%$ , erro de mais ou menos 5% e população estimada de 4.000, o que define um núme-

ro mínimo de pesquisados de 364 pessoas. Ao final foram aplicados 650 questionários em 54 agências e o retorno foi de 331 questionários válidos, número que pela metodologia de dimensionamento da amostra adotada (RICHARDSON, 1989) apresenta-se como válido e representativo para a população investigada.

A amostra estudada envolveu, preponderantemente, indivíduos do sexo masculino (67,7%), pessoas casadas (71,6%), com mais de 31 anos de idade (84,9%), sem fonte alternativa de renda (85,5%), com nível superior incompleto ou completo (68%) e sem exercer cargo comissionado (51,6%).

Do total de questionários 75% foi aplicado diretamente nas agências com a participação de consultores do Banco do Brasil, 15% foi enviado às agências através da rede de malotes internos e 10% foi aplicado em sala de aula no Centro de Formação Profissional de Salvador.

O instrumento adotado buscou identificar dados genéricos dos respondentes, o padrão de comprometimento e a sua visão sobre o processo de mudança organizacional vivenciado na empresa. Para identificação das dimensões de comprometimento foi adotado como instrumento a escala de 18 itens, tipo “Likert” com variação de 1 a 5, originalmente aplicada por MEYER, ALLEN e SMITH (1993), modificação do instrumento original proposto por MEYER e ALLEN (1991) e previamente validado para o contexto brasileiro por MEDEIROS (1997).

A análise das quanto à mudança organizacional envolveu a desenvolvimento de itens que levantavam as percepções dos empregados sobre os impactos do que mudava na organização, tanto no plano dos indivíduos quanto da própria organização.

O trabalho de análise dos dados teve caráter descritivo e analítico. Foram calculadas correlações entre as variáveis, médias e frequências, com a utilização do software SPSS – *Statistical Package for Social Science*, em sua versão 6.0 para Windows. O processo da análise dos dados ocorreu em três etapas. A primeira delas consistiu na análise estatística da qualidade das medidas adotadas, buscando identificar os índices de consistência e a importância dos fatores encontrados na pesquisa.

As medidas das bases do Comprometimento Organizacional e da percepção das mudanças organizacionais foram analisadas para avaliar a sua natureza uni ou multidimensional. Para tanto, utilizou-se o procedimento de análise fatorial, extraindo-se os fatores através do método dos componentes principais, com rotação varimax. Para a identificação dos padrões de comprometimento foi utilizado o procedimento de Análise de

Cluster. Também foram efetuados testes de validação através da identificação do coeficiente *Alpha de Cronbach*.

A terceira etapa consistiu em testes de associação estabelecidos entre as variáveis centrais de estudo (Mudança Organizacional e Comprometimento Organizacional) e também dessas em relação às variáveis independentes (pessoais e profissionais), utilizando-se a análise de variância para realizar teste de diferença entre as médias.

## Resultados

Os resultados, a seguir apresentados, estruturam-se em três segmentos que se reportam aos níveis de análise empreendidos na pesquisa.

### A. A dimensionalidade das medidas e sua confiabilidade?

Embora estudo anterior (MEDEIROS, 1997) tenha validado as escalas propostas por MEYER e ALLEN (1997), buscou-se, neste estudo, evidência maior sobre a estrutura dimensional do modelo já que os resultados mostravam alguma sobreposição entre algumas dimensões inicialmente concebidas pelos autores. Essa análise impunha-se, também, pelo fato de estarmos lidando com uma categoria de trabalhadores – bancários – não atingida no estudo pioneiro, no Brasil, realizado por MEDEIROS que se concentrou em trabalhadores de pequenas e micro empresas no Rio Grande do Norte.

A análise fatorial permitiu a interpretação de três fatores, conforme definição dos autores originais. A relação dos itens que integram cada fator, com suas respectivas cargas fatoriais, e os indicadores gerais da qualidade dos resultados desta análise são mostrados na Tabela 1.

O primeiro fator – *comprometimento afetivo* – é integrado por nove itens, todos com cargas fatoriais superiores a 0,45. Esse fator possui um *eigenvalue* de 5,42, explica 30,1% da variância, sendo, portanto, o fator mais forte da escala. Apresenta, também, um elevado coeficiente de confiabilidade de 0,85. Observa-se, contudo, que dois itens deste fator apresentam cargas fatoriais menores, mais significativas, nos dois outros fatores interpretados.

O segundo fator – *comprometimento instrumental* – ficou integrado por cinco itens, todos com cargas superiores a 0,55. Ele explica 13,5% da variância total do instrumento, com *eigenvalue* de 2,43. A confiabilidade deste fator, no entanto, é ligeiramente menor (78).

**Tabela 1: Estrutura Fatorial da Medida de Comprometimento Organizacional Segundo o Modelo dos Três Componentes de Meyer, Allen e Smith (1993)**

<b>Indicadores de comprometimento organizacional</b>	<b>Fator Afetivo</b>	<b>Fator Instrumental</b>	<b>Fator Normativo</b>
1. Eu não me sinto emocionalmente ligado ao Banco	0,784		
2. Eu não sinto um forte senso de integração com o Banco	0,751		
3. No Banco eu não me sinto como uma pessoa da casa	0,711		
4. O Banco tem um imenso significado pessoal para mim	0,688		
5. Eu realmente sinto os problemas do Banco como se fossem meus	0,661		
6. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira ao Banco	0,586		
7. Na situação atual, ficar no Banco é uma necessidade tanto quanto um desejo	0,577	0,353	
8. O Banco merece a minha lealdade	0,551		0,398
9. Eu devo muito ao Banco	0,458		
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse o Banco		0,768	
11. Se eu decidisse deixar o Banco agora, minha vida ficaria bastante desestruturada		0,764	
12. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar o Banco agora		0,741	
13. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar o Banco seria a escassez de alternativas imediatas		0,666	
14. Se eu já não tivesse dado tanto de mim para o Banco, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar		0,577	

15. Eu me sentiria culpado se deixasse o Banco agora			0,801
16. Eu não deixaria o Banco agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui			0,759
17. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar o Banco agora			0,698
18. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer no Banco			0,534
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,85</b>	<b>0,78</b>	<b>0,73</b>
<b>Eigenvalue</b>	5,42	2,43	1,54
<b>Variância</b>	30,1%	13,5%	8,6%

Finalmente, o terceiro fator agrupa, itens que avaliam o *comprometimento normativo*. No entanto, apenas quatro itens (dentre os seis propostos por MEYER e ALLEN), estão exclusivamente neste fator. Um item (n. 8) partilha carga com o fator afetivo e o outro item só tem carga significativa no primeiro fator (n. 9 – *O Banco merece a minha lealdade*).

Esses dados revelam, pois, uma certa sobreposição entre as dimensões afetivas (sentimento de gostar) e a normativa (sentimento de dever para com a organização). Esse resultado é consistente com o estudo de MEDEIROS (1997) e revela a necessidade de uma maior distinção conceitual entre essas duas dimensões do comprometimento. Diferentemente do resultado relatado por MEYER, ALLEN e SMITH (1993), cuja escala de comprometimento instrumental apresenta o menor escore de confiabilidade (0,74), no presente estudo isso acontece com a escala normativa. Os escores agora encontrados, em todas as três sub-escalas, são superiores aos relatados por MEDEIROS (1997).

Análise similar foi realizada com os itens sobre Mudança Organizacional. Aqui, foram identificados quatro fatores cujos itens integrantes se encontram no Tabela 2.

**Tabela 2: Estrutura Fatorial da Medida de Percepção da Mudança Organizacional**

<b>Indicadores de mudança organizacional</b>	<b>Fator 1 Psicosocial</b>	<b>Fator 2 Empresarial Interno</b>	<b>Fator 3 Desenvolvimento Profissional</b>	<b>Fator 4 Empresarial Externo</b>
1. Gerou em mim mais ansiedade do que tranquilidade em relação ao futuro.	0,63116			
2. Gerou angústia em função das possibilidades de demissão.	0,61520			
3. Dificultou o relacionamento com os colegas.	0,61024			
4. Me fez pensar em sair do Banco.	0,59905			
5. Piorou o clima de trabalho.	0,57173			
6. Gerou um clima de competição maior entre os empregados.	0,44224			
7. Me fez acreditar que não aposentarei no Banco.	0,42206			
8. Apontou o correto caminho que o Banco deve seguir.		0,79236		
9. É um programa essencial para a sobrevivência do Banco.		0,74998		
10. Fez com que os empregados se tornassem mais produtivos.		0,49679		
11. Me deu mais autonomia p/ trabalhar.		0,40243		
12. Me levou a pensar no meu desenvolvimento pessoal e profissional dentro do Banco.			0,71902	
13. Me despertou para a necessidade de capacitação profissional.			0,69686	
14. Me levou a elaborar um Plano de Carreira.		0,33320	0,43932	
15. Tornou o Banco mais competitivo no mercado.				0,69208
16. Tornou o Banco mais ágil na sua atuação.				0,64443
17. Melhorou o atendimento ao público.				0,61791

Alpha de Cronbach	0,6205	0,6174	0,5590	0,6298
Eigenvalue	3,35243	2,22577	1,38690	1,09310
Variância	18,6%	12,4%	7,7%	6,1%

A primeira dimensão é aqui denominada de Impactos Psicossociais, e relaciona-se ao impacto da mudança sobre o seu “eu”, a individualidade, aí incluídas as suas emoções, angústias, expectativas e medos, bem como a influência da mudança sobre o seu relacionamento com os colegas e o clima de trabalho. As questões relacionadas a este tema possuem carga valorativa onde é salientado o aspecto negativo. Neste fator foram incluídos sete itens com cargas superiores a 0,40, constituindo o fator mais expressivo e que explicar maior variância do instrumento.

A segunda dimensão de investigação foi denominada de Impactos Empresariais Internos, e relaciona-se ao impacto da mudança sobre os processos internos, a produtividade e a estratégia adotada pela empresa. Os quatro itens que integram esse fator trazem claramente uma carga avaliativa positiva dos impactos da mudança.

A terceira dimensão, denominada de Impactos Profissionais, relaciona-se ao impacto da mudança sobre as perspectivas e necessidades de desenvolvimento profissional do empregado. Apenas três itens integram esse fator, sendo que um deles (n. 14) também integra o fator 2, com carga menos expressiva.

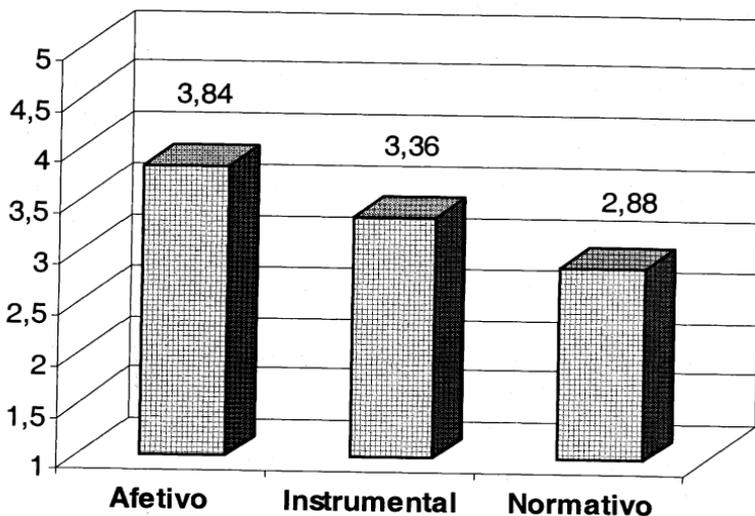
Finalmente, a quarta e última dimensão da medida sobre mudança organizacional relaciona-se ao impacto do Programa de Ajustes sobre a capacidade da empresa em atender às demandas externas e à melhoria da sua imagem junto ao ambiente externo. Tal dimensão foi aqui denominada de Impactos Empresariais Externos. Trata-se, também de um fator com reduzido número de itens, embora todos com cargas fatoriais bem elevadas.

Os índices de confiabilidade traduzidos pelos coeficientes de *Alpha de Cronbach* mostraram-se apenas moderadamente satisfatórios nesta primeira aplicação do questionário, tendo apenas o Fator 3 índice abaixo de 0,60 (0,5590). Esse dado indica a necessidade de que a medida de percepção das mudanças venha a ser aprimorada para aplicações posteriores.

## B. Os padrões de comprometimento

Um primeiro e básico resultado consiste nos níveis com que as três dimensões do modelo de comprometimento organizacional de MEYER & ALLEN (1993) compareceram na amostra estudada. Esses escores médios encontram-se na Figura 1, a seguir.

**Figura 1**  
**Escores Médios dos Fatores de Comprometimento**



Como se pode observar, a dimensão de comprometimento mais fortemente presente na amostra é de um comprometimento com base Afetiva, seguida de Instrumental e, tendo em menor escala, o comprometimento Normativo. As extremidades inferior e superior do Fator Afetivo de Comprometimento foram de 2,96 e 4,49, do Fator Instrumental de 2,40 e 4,08, e o Normativo com índices que variaram de 1,95 a 3,8.

Através da análise de Cluster e a partir dos três fatores de comprometimento foram gerados oito Padrões de Comprometimento que representam grupos de empregados cujo vínculo com a organização diferencia-se qualitativamente em função da maior ou menor predominância de cada uma das dimensões básicas de Comprometimento – Afetiva, Instrumental ou Normativa.

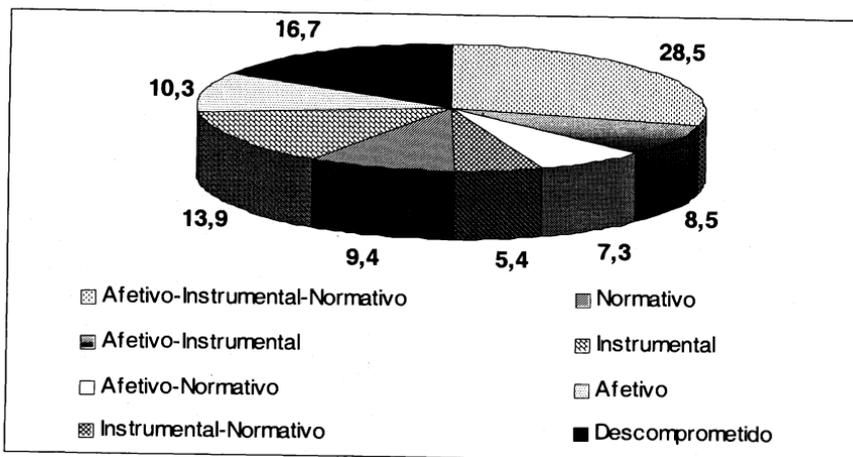
A Tabela 3 apresenta as relações entre os diversos padrões de comprometimento e a predominância ou não das dimensões básicas. Para indicar o estabelecimento dos oito padrões, o sinal (+) indica maior predominância da dimensão e o sinal (-) menor predominância:

**Tabela 3**  
**Padrões e Dimensões de Comprometimento**

PADRÕES	DIMENSÕES		
	Afetivo	Instrumental	Normativo
1	+	+	+
2	+	+	-
3	+	-	+
4	-	+	+
5	-	-	+
6	-	+	-
7	+	-	-
8	-	-	-

A partir do estabelecimento destes padrões, a incidência percentual dos Padrões de Comprometimento entre os indivíduos pesquisados pode ser vista na Figura 2.

**Figura 2**  
**Distribuição Percentual dos Empregados pelos Diversos Padrões de Comprometimento Identificados**



Em primeiro lugar, é interessante assinalar que foi possível identificar trabalhadores que combinam as três bases de todas as formas possíveis. Ou seja, estruturam o seu comprometimento com a organização contemplando, em diferentes níveis, os fatores porpostos por MEYER e ALLEN (1993).

Os dados expostos na Figura 2 permitem-nos afirmar que:

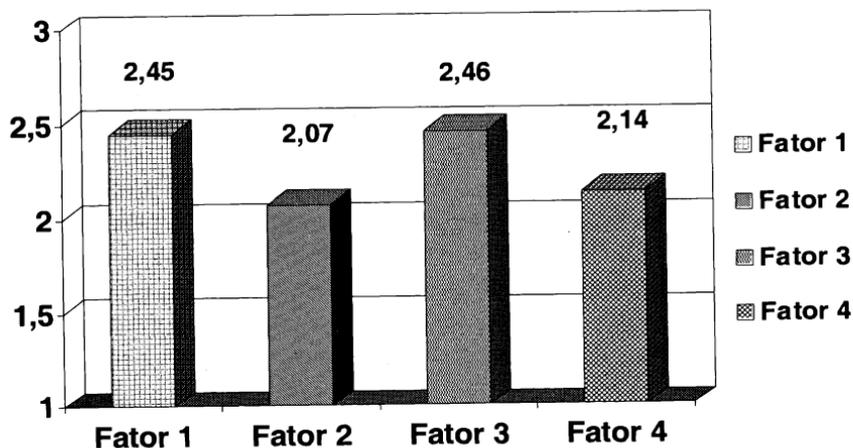
- Quando ocorre o estabelecimento de um vínculo de comprometimento com a organização, a maioria dos empregados possui comprometimento de base afetiva simples, ou de base afetiva combinada com outras bases (instrumental ou normativa) - 44,3% do total dos empregados apresenta vínculo de comprometimento com a organização desta natureza;
- Quando o vínculo não possui a base afetiva, o maior percentual de sujeitos é encontrado no caso em que não há estabelecimento de comprometimento com a organização de maneira predominante nas bases pesquisadas - 16,7% dos empregados, um número significativo, são descomprometidos;
- Excetuando-se estes dois casos, o maior percentual a seguir é encontrado no caso de estabelecimento de vínculo onde há predominância de natureza instrumental - 13,9% dos empregados possuem este padrão de vínculo com a organização;

- Ou o vínculo possui base afetiva, ou é predominantemente instrumental, ou todas as bases são fracas, revelando um descomprometimento com o banco. As três situações acima respondem por 74,9% do total dos empregados pesquisados.

Para identificação da visão da mudança implementada pelo banco foi desenvolvido, como já assinalado, foram identificados quatro fatores.

Para caracterizar a percepção dos impactos da mudança pelos empregados, um primeiro dado consiste no escore médio da amostra nos quatro fatores de mudança resultantes da análise fatorial. Esses dados encontram-se na Figura três a seguir. Para a sua correta interpretação vale lembrar que se trabalhou, nesta variável, com uma escala de três pontos, apenas.

**Figura 3**  
**Escore Médios da Percepção da Mudança**



Dois fatores aparecem com escores mais elevados, indicando que são os aspectos mais salientes das mudanças em curso para os empregados. Ambos se reportam aos impactos nos próprios indivíduos.

O Fator 3 - Impacto Profissionais (escore de 2,46, em uma escala cujo ponto extremo é 3) revela uma avaliação positiva das mudanças para o desenvolvimento profissional dos indivíduos; o segundo fator Fator - Impactos Psicossociais, ao contrário do anterior e com escore pra-

ticamente idêntico, descreve como os indivíduos percebem impactos gerados pela mudança na sua individualidade enquanto sujeitos, reunindo idéias que expressam estados psicológicos “negativos” a exemplo de ansiedade, angústia, competição, medo em relação ao futuro, etc.

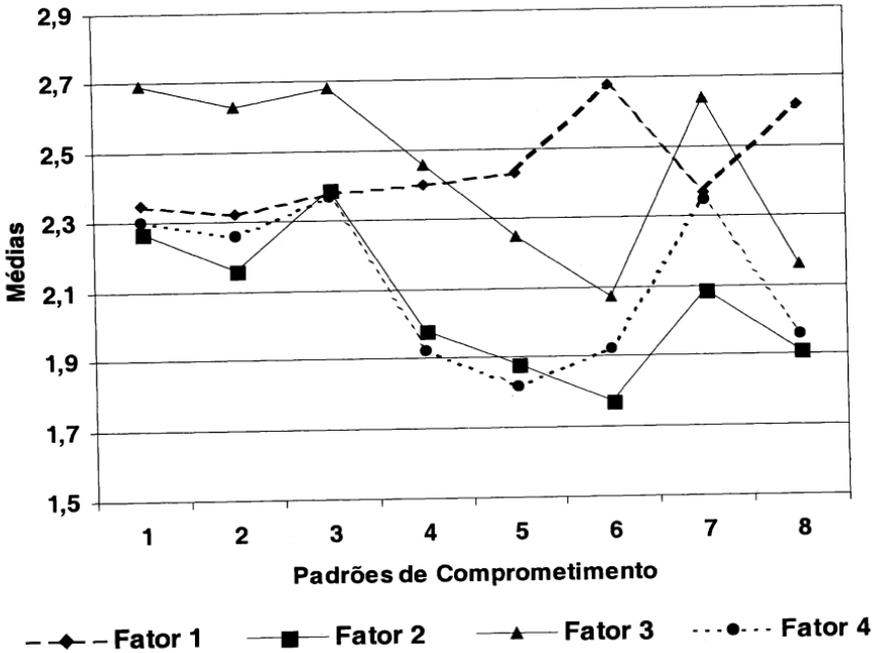
Os empregados parecem perceber que a mudança organizacional implementada impactou mais fortemente os fatores 2 e 4, que tratam as questões individuais, e menos fortemente os fatores 1 e 3, que tratam as questões vinculadas mais diretamente à organização. Neste caso, o escore ligeiramente mais elevado frente ao Fator 4 - Impactos Empresariais Externos, (2,14) mostra o reconhecimento de que as mudanças têm gerado resultados positivos para a organização no sentido de torná-la mais competitiva, mais ágil e com melhores serviços. O impacto sobre a dinâmica interna do trabalho, algo que caracteriza o Fator 2- Impactos Empresariais Internos apresenta o escore menos expressivo, em torno do ponto médio da escala, revelando uma maior dispersão dos empregados ao avaliarem esse fator.

### *C. As relações entre padrões de comprometimento e percepção das mudanças*

O objetivo central do estudo nos levou a buscar a associação entre as percepções das mudanças e os padrões de comprometimento. A Figura quatro é apresentada as curvas representativas dos quatro fatores que descrevem as percepções sobre os impactos da mudança em cada padrão de comprometimento identificado, numa visão global de como se mostram associados os padrões de comprometimento e as percepções de mudança no Banco do Brasil.

As curvas apresentadas na Figura 4 mostram uma tendência à interpretação do fenômeno da mudança em função do padrão de comprometimento existente entre o empregado e a organização. Considerando que o Fator 1 apresenta carga valorativa negativa, ou seja, quanto maior for a média maior é a interpretação negativa, enquanto que nos demais fatores quanto maior a média maior a interpretação positiva da mudança, a tendência é a de que as curvas se comportem da mesma maneira.

**Figura 4**  
**Percepções dos Impactos das Mudanças nos Diferentes Fatores por Padrão de Comprometimento**



O perfil das curvas nas quatro dimensões em relação aos padrões de comprometimento, considerando as diferenças do fator 1, que deve ter seus valores invertidos, apresenta a tendência de: elevação nos padrões 1, 2 e 3; queda nos fatores 4, 5 e 6, acentuando-se até o nível mínimo no padrão 6 em todos os quatro fatores; elevação no padrão 7 em todos os fatores; bem como queda no fator 8 em todos os fatores estudados.

Desta forma, verifica-se uma relação entre a maneira pela qual o empregado percebe a mudança organizacional e o seu padrão de comprometimento com a organização.

Em todos os padrões de comprometimento que apresentam vínculo de natureza afetiva (Padrões 1, 2, 3 e 7), a percepção do processo de mudança apresenta médias mais elevadas nos fatores 2, 3 e 4, e mais baixa no fator 1, demonstrando uma interpretação mais positiva dos empregados.

Nos padrões em que o vínculo é estabelecido sem a base afetiva (Padrões 4, 5, 6 e 8), a percepção da mudança apresenta as médias mais baixas, principalmente no Padrão 6 (Instrumental) e 8 (descomprometido), bem como as mais elevadas no fator 1, apontando uma interpretação negativa com relação às propostas de mudança implementada.

Desta forma, os empregados que percebem de forma negativa o processo de mudança apresentam um padrão de comprometimento com a empresa em que assume maior saliência vínculos de natureza não afetiva.

Para propiciar uma visão mais integrada sobre como a percepção das mudanças e o comprometimento se inter-relacionam, os casos foram agrupados, também através de análise de clusters em quatro padrões, descritos na Tabela.

No grupo 1 encontram-se os empregados (26%) que percebem um impacto maior das mudanças para os indivíduos do que para a organização, enquanto que no grupo 2 encontram-se aqueles (18,7%) que percebem o impacto maior para a organização do que para os indivíduos. No grupo 3 estão aqueles (35,4%) que percebem elevado impacto tanto para os indivíduos como para a organização e, finalmente, no grupo 4 localizam-se aqueles (19,9%) que percebem impacto reduzido para os dois objetos de análise.

Desses dados pode-se concluir que os empregados consideraram os impactos da mudança elevados tanto para os indivíduos como para a organização, e que houve ainda uma pequena diferença a favor de um impacto maior para os indivíduos do que para a empresa. As menores quantidades de empregados situam-se nas dimensões que consideram o impacto baixo para os indivíduos e alto para a organização e baixo para os dois casos.

Para analisar as relações entre os quatro padrões de mudança identificados e o padrão de comprometimento será utilizada a Tabela 4.

O teste da associação destas variáveis categóricas (padrões de comprometimento e dimensões de padrões de percepção dos impactos da mudança) foi efetuado e o escore do Chi-Square, revela uma forte ou significativa associação ( $\chi^2=75,113$  e  $p\leq 0,0001$ ).

Empregados que integram o padrão 1, de natureza Afetivo-instrumental-normativo, encontram-se em maior proporção no grupo que avalia como elevados os impactos das mudanças para indivíduos e organização (48,9%), como também só para os indivíduos (31,9%). Esse posicionamento é similar aos grupos com padrão afetivo-instrumental (2), afetivo-normativo (3) e afetivo puro (7), todos que possuem pelo menos uma base afetiva no vínculo.

Os grupos de indivíduos que possuem vínculo de natureza instrumental (6) ou descomprometidos (8) consideram na sua maioria os impactos maiores na organização ou pequeno impacto para indivíduos e organização. Ou seja, não percebem grandes impactos para os indivíduos. Assim sendo, quanto mais comprometido ou quanto maior for o vínculo em que exista maior saliência a natureza afetiva, os impactos das mudanças são mais percebidos sobre os indivíduos que sobre a organização. Apenas 7,4% dos indivíduos que possuem padrão 1 (com vínculo nas três bases) percebem poucos impactos nos indivíduos e na organização, enquanto no padrão 8 (descomprometido) 30,9%, a maioria, considera poucos os impactos sobre os dois: indivíduos e organização.

**Tabela 4**  
**Percentual de Casos por Padrões de Percepção da Mudança e Padrões de Comprometimento**

Padrões de Comprometimento	Padrões de Mudança				%
	Impacto maior no indivíduo	Impacto maior na organização	Grande impacto em ambos	Pequeno impacto em ambos	TOTAL
1. Afetivo-Instrumental-Normativo	31,9	11,7	48,9	7,4	28,5
2. Afetivo-Instrumental	21,4	17,9	46,4	14,3	8,5
3. Afetivo-Normativo	29,2	20,8	45,8	4,2	7,3
4. Instrumental-Normativo	50,0	5,6	22,2	22,2	5,5
5. Normativo	41,9	16,1	16,1	25,8	9,3
6. Instrumental	15,2	30,4	10,9	43,5	13,9
7. Afetivo	14,7	17,6	52,9	14,7	10,3
8. Descomprometido	16,4	27,3	25,5	30,9	16,7
<b>% do Total</b>	<b>26,1</b>	<b>18,7</b>	<b>35,2</b>	<b>20,0</b>	<b>100</b>

Dos empregados que possuem vínculo de natureza predominantemente afetiva, 52,9% percebem impactos nos indivíduos e organização em elevado grau, enquanto naqueles que possuem vínculo de predominância instrumental este percentual cai para 10,9%.

Os padrões que possuem maior saliência em vínculos de natureza não afetiva percebem em menor grau os impactos das mudanças nos indivíduos, enquanto os padrões que possuem com maior saliência, base de natureza afetiva, percebem com mais evidência os impactos das mudanças nos indivíduos.

Com os resultados apresentados, fica evidente a relação existente entre os padrões de comprometimento dos empregados com a organização e a sua interpretação sobre a implementação de um programa de mudanças. A literatura sobre comprometimento, apesar de vasta, não apresenta estudos similares ao aqui relatado. Há, como assinala BASTOS (1998), uma grande lacuna nessa tradição de pesquisa quanto a incorporar a dimensão de mudança organizacional. Os resultados, contudo, se revelam consistentes com as expectativas que provém do conhecimento já acumulado sobre as bases de comprometimento. O vínculo afetivo mais fortemente associa-se a avaliações positivas de aspectos organizacionais, o que pode ser estendido para os seus processos de ajuste e mudança. Vínculos instrumentais parecem mais frágeis e, como no estudo de MEDEIROS (1997), se associam a desempenhos mais frágeis no trabalho.

## Conclusões

Uma questão que cerca o presente estudo reporta-se à natureza da relação entre os dois conceitos principais aqui tratados. O tipo de estudo, claramente, não fornece evidências de relações causais entre comprometimento e percepção das mudanças.

Essa relação, no entanto, pode ser reconstruída no plano teórico. Na relação entre padrão de comprometimento e mudança organizacional, o entendimento talvez mais indicado é o de que o padrão de comprometimento acaba interferindo mais na maneira pela qual o empregado percebe a mudança, do que o impacto da mudança interferindo no padrão de comprometimento organizacional dos indivíduos. Isto porque o conceito de comprometimento relaciona-se a aspectos psicossociais construídos ao longo do tempo e, por isso mesmo, mais estáveis e internalizados pelos indivíduos. Comprometimento foi tratado, no presente estudo e de forma coerente com a grande maioria dos estudos na área, como uma atitude. Ou seja, como uma disposição pessoal e, como tal, algo que é mais permanente, mais resistente à mudança, embora não imutável.

Uma segunda e importante questão que vale retomar neste momento refere-se ao conceito de mudança organizacional. Como assinalado, trabalhou-se aqui com o conceito de ‘percepção das mudanças’. Isso tem implicações muito claras e se apóia em uma visão de que todos os processos organizacionais são, em maior ou menor grau, construções sociais. E, como tais, comportam múltiplas percepções. As quatro dimensões de mudança identificadas no presente estudo revelam, por exemplo, que dentro do fluxo de alterações por que passa o Banco do Brasil, os trabalhadores filtram, selecionam e elegem determinadas dimensões como mais centrais do que outras. O importante, no entanto, é que as reações (engajamento ou não) no processo está fortemente ancorado nesse conjunto de percepções que os indivíduos sustentam.

Estudos desta natureza não só agregam novos modelos de interpretação da realidade, como realçam a necessidade de se investigar cada vez mais o comprometimento do trabalhador em uma época de tão rápidas e profundas mudanças para as empresas.

De todas as metodologias disponíveis para entender e administrar processos de mudança organizacional, entender as conseqüências de determinadas medidas e os impactos no comprometimento do trabalhador é fundamental para a ação gerencial. Pesquisas e estudos desta natureza não só permitem aos gerentes adotar estratégias mais adequadas, como também despertam para o entendimento aparentemente infantil e ingênuo, mas profundamente verdadeiro, de que a organizações em si são efetivamente as pessoas, e que a sua constituição deve se dar em ambiente onde seja resgatada a capacidade do ser humano ser feliz, completo e realizado naquilo que faz.

## Referências bibliográficas

- BANCO DO BRASIL - *Banco do Brasil na hora da verdade* - Coordenadoria de Comunicação Social do Gabinete da Presidência – Brasília, 1996.
- \_\_\_\_\_- *Banco do Brasil em perspectiva - 1995/1996/1997*. Brasília, 1998.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa neste domínio. *XXI Encontro anual da ANPAD, Anais do*. CD-room. Foz do Iguaçu : ANPAD.
- \_\_\_\_\_(1993a). O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Revista Organizações e Sociedade*. Salvador : UFBA - Escola de Administração, v. 1, n. 1, p. 77-106, 1993.

- \_\_\_\_\_. (1993b). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.
- \_\_\_\_\_. (1995). *Comprometimento no trabalho: o estado da arte e uma possível agenda pesqu coasta*. - Cadernos de psicologia, n. 1, p. 44-62, 1995.
- \_\_\_\_\_ e BORGES-ANDRADE, J. A. Comprometimento no trabalho: identificando padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, com a carreira e com o sindicato. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 6, p. 205-218, 1995.
- \_\_\_\_\_ e PEREIRA, A. M. Mudanças organizacionais e comprometimento no trabalho. XXI ENANPAD, Anais do, v. Recursos Humanos, 1997.
- MEDEIROS, C.A.F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Tese de Mestrado, UFRN, PPGA, Natal: 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, v. 69, n. 3, 372-378, 1984.
- \_\_\_\_\_. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209. Londres, 1988.
- \_\_\_\_\_. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 79, 1-18, Londres, 1990.
- \_\_\_\_\_. A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Commitment in the workplace - Theory, research and application. advanced topics in organizational behavior*, SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.
- \_\_\_\_\_; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, v. 78, n. 4, 538-551, 1993.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.
- WOOD JR., T *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo : Atlas, 1995.