

Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso

Ionara Houry Heizer¹
Fernando Coutinho Garcia²
Adriane Vieira³

Resumo

O artigo aborda o comprometimento organizacional a partir de uma nova medida de atitudes e comportamentos, a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), que se baseia em intenções comportamentais. A pesquisa teve um universo de 124 pessoas, com dados coletados por meio de questionários, dos quais 47 devidamente preenchidos e devolvidos. Foram analisadas as intensidades do comprometimento do indivíduo com a organização e a justificativa das decisões tomadas, considerando o peso das bases afetivas e instrumentais. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de informática de Belo Horizonte. Os resultados indicaram que os funcionários da empresa pesquisada apresentam alta intensidade de comprometimento.

3

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

1. Mestre em Administração, FNH - Faculdade Novos Horizontes localizada na Rua Alvarenga Peixoto, n. 1270. Santo Agostinho. Belo Horizonte/MG. CEP 30180-121 Fone: (31) 3293-7031 Fax: (31) 3291-6633 E-mail: ionara.heizer@unihorizontes.br

2. Pós-Doutor em Sociologia do Trabalho, FNH - Faculdade Novos Horizontes na Rua Alvarenga Peixoto, n. 1270. Santo Agostinho. Belo Horizonte/MG. CEP 30180-121 Fone: (31) 3293-7031 Fax: (31) 3291-6633 E-mail: fernando.coutinho@unihorizontes.br

3. Doutora em Administração, FNH - Faculdade Novos Horizontes na Rua Alvarenga Peixoto, n. 1270. Santo Agostinho. Belo Horizonte/MG. CEP 30180-121 Fone: (31) 3293-7031 Fax: (31) 3291-6633 E-mail: adriane.vieira@unihorizontes.br

Behavioral intentions of organizational commitment: a case study

Abstract

This article discusses the organizational commitment from a new attitude behavioral scale - the scale of behavioral intention of the commitment toward the organization - EICCO. This scale is based on the behavioral intention. The universe of the research is composed by 124 individuals. The data collection was carried out through questionnaire. 47 of these questionnaires were properly filled out and returned. The intensities related to the individual commitment toward the organization were analyzed and the justification of the decisions made considering the weight of the instrumental and the affectionate basis. The research was carried out in an enterprise in the it field located in Belo Horizonte – MG. The results point out that the employees of the organization studied show high level of commitment.

4 |

Key-Words: organizational behavior; behavioral intentions; IT

1. Introdução

Nos últimos anos, as mudanças ocorridas nos planos econômico e tecnológico criaram a necessidade de se repensarem os pressupostos administrativos que geraram novas perspectivas para se definir mercado, métodos produtivos e espaço organizacional como um todo.

Tais alterações promoveram ambientes altamente instáveis, levando as organizações a realizarem um contínuo ajuste, com corte de gastos, para se tornarem competitivas. Surgiu, então, a dúvida sobre a continuidade do emprego, haja vista a precarização das relações de trabalho, o subemprego e o estímulo para que cada trabalhador construa sua carreira, não tendo como referência central uma organização empregadora (Vieira & Garcia, 2004).

Esse contexto favoreceu o surgimento de abordagens e de pesquisas sobre o comprometimento, centradas no vínculo estabelecido entre o trabalhador e a organização, caracterizado como comprometimento organizacional – ou seja, a ligação do indivíduo com a organização, com base na distinção da natureza psicológica de três vínculos ou componentes: o desejo (afetivo), a necessidade (instrumental) e a obrigação moral (normativo) (Cançado, Genelhu e Moraes, 2007).

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

Considerando que o comprometimento está relacionado a diversas atitudes e comportamentos relevantes, este trabalho adotou como referência uma nova medida para a avaliação desse conceito, que difere das medidas clássicas, pois se baseia em intenções comportamentais.

Essa nova medida foi construída e validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007), a partir da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). De acordo com Menezes (2006), esse instrumento possibilita melhor conhecimento do modo como o trabalhador constrói suas crenças, com base em sua realidade de trabalho, e do modo como dirige seu comportamento, em termos de intenções comportamentais, desenvolvidas a partir dessas crenças.

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de informática, situada em Belo Horizonte (MG), e teve por objetivos: a) avaliar a intensidade do

comprometimento dos funcionários da empresa estudada, com base nos fatores constantes na escala EICCO; e b) demonstrar o peso das bases de comprometimento afetivo e instrumental.

A contribuição científica do presente estudo está em reforçar a validação da EICCO para os estudos sobre comprometimento organizacional, ao aplicá-la em uma nova unidade de análise, pois, assim como Bastos e col. (2003), acredita-se na importância da integração de medidas atitudinais e comportamentais para o estudo do comprometimento, por meio da exploração da variável *intenções comportamentais* como componente predecessor ao comportamento.

Portanto, assume-se nesta pesquisa o pressuposto de Menezes (2006) de que as crenças, valores e afetos dos indivíduos aumentam a probabilidade futura de ocorrências de ações comprometidas, a partir do momento em que se reflete em intenções favoráveis. Nesse sentido, a contribuição social da pesquisa está em fornecer para as organizações, através da EICCO, um instrumento de diagnóstico da intensidade de comprometimento, que pode auxiliar no planejamento das ações das áreas de recursos humanos.

2. Referencial Teórico

2.1. Comprometimento organizacional

Os estudos sobre comprometimento organizacional, de acordo com Moraes *et al.* (1995), tomaram corpo a partir da década de 1970, tendo como foco a compreensão da relação entre indivíduo e organização, bem como as atitudes que a permeiam. Esses estudos assumiram uma trajetória tipicamente multidisciplinar, resultante de diversos tipos de enfoques e conceitos, expostos na Figura 1, elaborada por Bastos (1993).

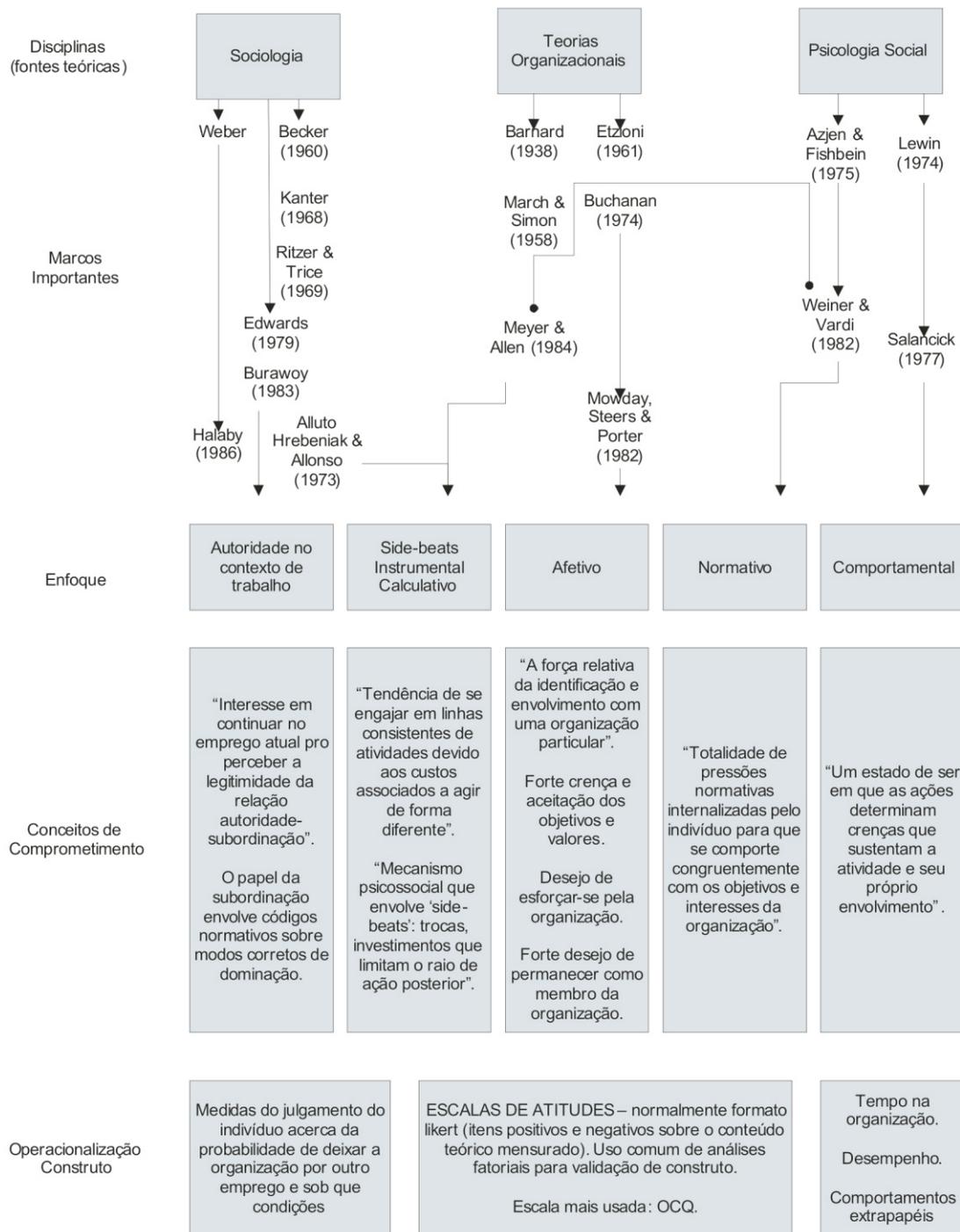


Figura 1 – Sínteses dos enfoques na investigação do comprometimento organizacional. Fonte: Bastos, 1993.

O exame da Figura 1 revela que as principais disciplinas que trouxeram contribuições para o entendimento do tema foram: Sociologia, Teorias Organizacionais e Psicologia Social. Os principais enfoques delas resultantes, segundo Bastos (1993), são:

- a) *afetivo-attitudinal* – enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e os valores da organização;
- b) *instrumental-side-bets* – o comprometimento é produto das recompensas e dos custos associados à permanência na organização;

- c) *normativo* – o comprometimento é tido como um conjunto de pressões normativas internalizadas para que o indivíduo se comporte congruentemente com os objetivos e metas da organização;
- d) *comportamental* – o comprometimento existe em relação a comportamentos ou atos com cognições que fortalecem tais vínculos; e
- e) *sociológico* – o vínculo é conceituado em termos da relação de autoridade que governa o controle do empregador e a subordinação do empregado.

A partir desses enfoques, conclui-se que não existe consenso sobre esse construto, “o que leva à aceitação de conceituações e mensurações diferenciadas”, conforme afirma Moraes (1997, p. 50). Destacam-se como as principais: as medidas de julgamento acerca da probabilidade de o indivíduo deixar a organização; as escalas de atitude, normalmente do tipo likert; e o exame das variáveis *tempo na organização, desempenho e comportamentos vinculados aos diversos papéis desempenhados*. No entanto, a despeito das diferenças, esses enfoques compartilham da mesma premissa: o vínculo entre trabalhador e organização existe e é inevitável, sendo influenciado tanto pelas atitudes quanto pelos comportamentos dos indivíduos.

2.2. Relação entre atitudes e comportamentos

A partir de 1930, psicólogos sociais começaram a estudar que componentes deveriam englobar o conceito de atitude. O ponto de vista predominante, principalmente dos cognitivistas, era o de que as atitudes possuem um componente tanto afetivo quanto de crenças, e que atitudes e comportamentos devem ser congruentes, isto é, pessoas com atitudes positivas devem se comportar de forma positiva em relação ao objeto da atitude (Menezes, 2006).

Dentre os precursores dos estudos sobre atitude, pode-se destacar Allport (1935 e 1954), que se refere a esse conceito como um estado mental e neural de prontidão que exerce influência diretiva sobre as respostas dos indivíduos em relação a todos os objetos e situações aos quais estão relacionadas. A atitude, para o autor, não é um comportamento observável, mas uma disposição que influencia o comportamento.

O pensamento de Allport deu origem ao Modelo Tripartite de Eagly e Chaiken (1993), segundo o qual a atitude é um estado inferido, que se desenvolve com base em um estímulo e pode gerar três tipos de respostas avaliativas: cognitivas, afetivas e comportamentais (Figura 2).

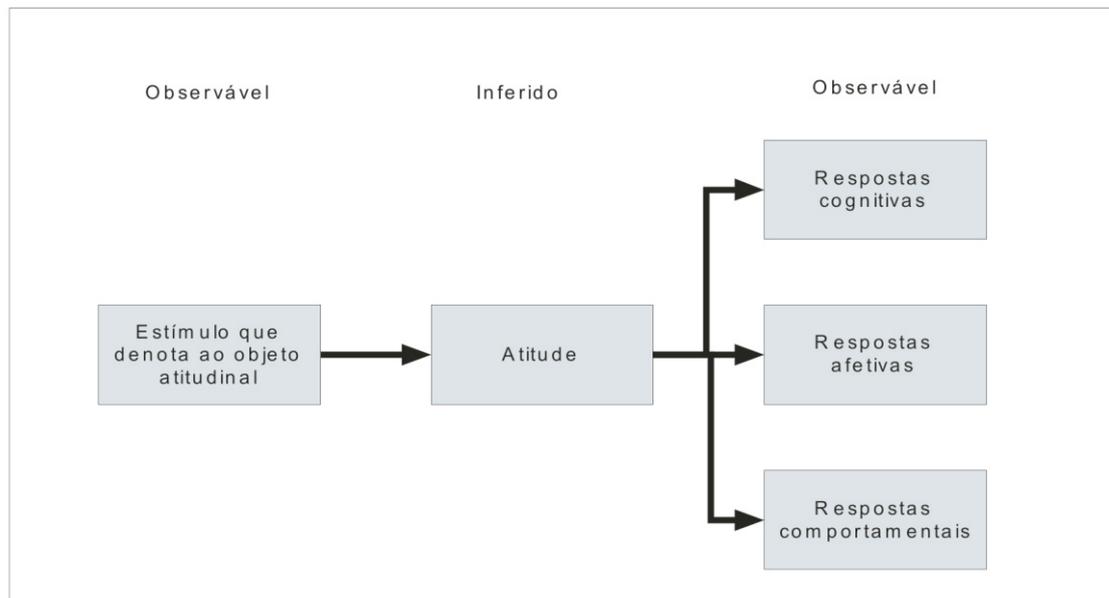


Figura 2 – Atitude como um estado inferido. Fonte: Eagly e Chaiken, 1993.

De acordo com esse modelo, as repostas cognitivas envolvem as crenças sobre um objeto, as repostas afetivas correspondem aos sentimentos do indivíduo em direção ao objeto e as repostas comportamentais envolvem as tendências de ação em relação ao objeto.

Para Menezes (2006), as pesquisas realizadas com utilização do Modelo Tripartite não conseguiram comprovar seu poder preditivo ou explicativo. Além disso, tem faltado concordância quanto ao significado de seus termos. Por exemplo, *afeto* tem sido descrito de formas variadas, como uma avaliação, como sentimentos subjetivos e como correlatos fisiológicos.

Nas décadas de 1950 e 1960, estudos sobre o comprometimento deram mais atenção a comportamento do que a atitude. Benkhoff (1997), por exemplo, afirma que, para se ter uma visão clara do comprometimento, é melhor considerar o que os empregados fazem, ao invés de saber suas opiniões e sentimentos.

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

Bastos (1994) sustenta que, para a abordagem comportamental a avaliação do comprometimento não pode se limitar a verbalizações dos indivíduos, como nos enfoques que utilizam escalas de atitudes. Então, o comprometimento organizacional deve ser observado e medido a partir de comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. Ele emerge quando o indivíduo se sente responsável pela ação, considera tal ação

significativa, acha que ela tem consequências importantes e se considera responsável por tais consequências (Bastos, 1994). Dessa forma, *assiduidade, tempo no emprego e qualidade adicional no desempenho de tarefas* seriam alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.

Mesmo com uma distinção clássica entre as medidas atitudinais e comportamentais, existe a necessidade de integração dessas duas perspectivas, de acordo com Mowday e col. (1982). Daí o desafio de se buscar um modelo teórico embasado nas relações entre atitude e comportamento.

Segundo Bastos *et al.* (2003), as dificuldades em associar as duas abordagens devem-se à pouca atenção conferida a outras variáveis, sendo uma das mais exploradas as intenções comportamentais. Dentre os modelos teóricos que consideram a existência das intenções comportamentais como componente predecessor ao comportamento, pode-se destacar o Modelo da Teoria da Ação Racional (TRA), de Ajzen e Fishbein (1977), conforme Figura 3.



Figura 3 – Modelo da Teoria da Ação Racional. Fonte: Ajzen e Fishbein, 1977.

Nesse modelo, as normas subjetivas dizem respeito à percepção do indivíduo em relação às pessoas que ele considera importantes na avaliação do desempenho de seu comportamento. Porém, como comportamentos passados podem influir diretamente em futuros, Ajzen (1988) incluiu, em sua teoria, o controle comportamental percebido. Dessa forma, a Teoria da Ação Racional passou a ser chamada de “Teoria da Ação Planejada” (Figura 4).

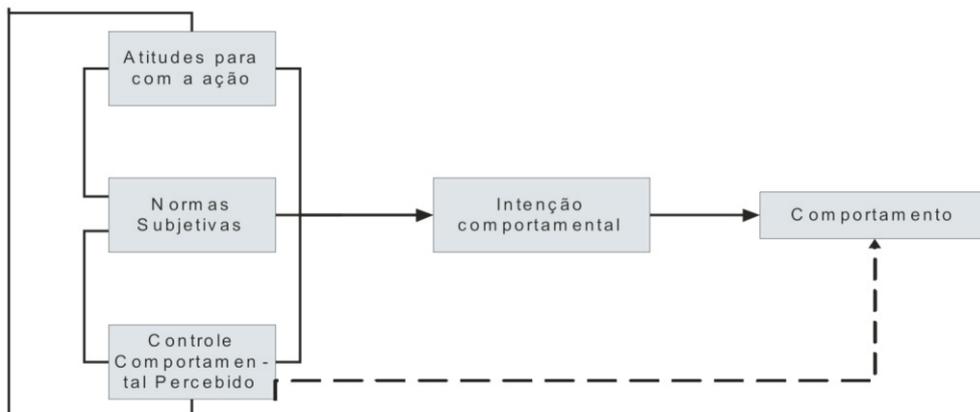


Figura 4 – Modelo da Teoria da Ação Planejada. Fonte: Ajzen, 1988.

Nesse modelo teórico, o controle comportamental percebido permite uma passagem direta do controle para o comportamento, considerando que nem todo controle comportamental se sucede à intenção de se comportar.

2.3. Fundamentação da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional

Segundo Menezes (2006), as pesquisas sobre comprometimento com a organização têm como tendência utilizar métodos quantitativos de investigação e análise, com o predomínio do uso de escalas psicométricas. As medidas clássicas partem, ainda, de uma perspectiva desenvolvimentista, que considera os significados atitudinais e comportamentais, porém dá pouca atenção às formulações teóricas que buscam promover sua articulação (Bastos, 1994). Para cobrir essa lacuna, o autor sugere a adoção da Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO).

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

A EICCO está fundamentada nos modelos conceituais de Ajzen e Fishbein (1977) e Ajzen (1988), tendo sido construída, desenvolvida, validada e padronizada considerando o elemento *intenções comportamentais* como o elo entre as relações de atitudes, crenças e comportamentos (Bastos e col., 2003). A EICCO também se apoia na perspectiva comportamental concebida por Salancik (1977), que considera que as bases do comprometimento advêm de explicações que são construídas pelos sujeitos, de forma a justificar e dar sentido ao seu comportamento (Bastos e col., 2003).

Bastos e col. (2003) esclarecem que o modelo teórico que embasou a construção da escala da EICCO também considerou os estudos de Randall, Fedor e Longenecker (1990), Bastos (1995), Costa e Bastos (1995) e Bastos e Vieira (2002). Nesses estudos, foram identificados indicadores comportamentais do construto considerando amostras de trabalhadores brasileiros, por meio de entrevistas abertas. Como resultados das análises fatoriais, foram indicados cinco fatores: *presença e permanência, produtividade e qualidade, defesa da organização, participação e doação ou empenho extra*.

Segundo Moreira (2007), uma das características centrais da EICCO é a não inclusão da base normativa de comprometimento, isso porque, segundo Bastos (1994) e Medeiros (1997), existe uma larga sobreposição entre a base afetiva e a base normativa, considerando que a identificação com os valores, a

ponto de sentir-se no dever ou obrigação para com a organização, quase sempre se associa fortemente com o gostar da organização. O sentimento de dever ou obrigação para com a organização pode também ser resultante do vínculo instrumental, pois, muitas vezes, a pessoa percebe as trocas como satisfatórias, vendo-se na obrigação de retribuir de alguma maneira.

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

Ainda segundo Menezes (2006), a EICCO apresenta um padrão de avaliação distinto das escalas atitudinais e comportamentais, assumindo que o conjunto de crenças, afetos e valores dos indivíduos aumenta a probabilidade futura de ocorrência de ações comprometidas, a partir do momento em que se reflete em intenções favoráveis de comportamento.

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

- a) Steers (1977). Sugere, em seu trabalho, o agrupamento do comprometimento organizacional em três grandes categorias: características pessoais, características do trabalho e experiências no trabalho. Como outro componente, apoia-se na hipótese de que o comprometimento, como consequência, conduz aos comportamentos específicos: desejo e intenção de permanecer na organização, baixo *turnover*, frequência e desempenho.
- b) O'Reilly e Chatman (1986). Estudaram a natureza do comprometimento baseando-se na teoria de mudança de atitude e comportamento de Kelman (1958), que reconhece os três processos de influência social: *compliance*, *identification* e *internalization*. A *compliance* refere-se ao nível mais baixo da mudança de atitudes e comportamentos, considerando que as atitudes são dirigidas somente para evitar um conflito que possa surgir. A *identification* ocorre quando os empregados se comportam com o intuito de manter o bom relacionamento com a organização, considerando que suas metas ou objetivos são atraentes. A *internalization* é considerada como o objetivo final de um processo de mudança de atitude bem sucedido, considerando que há grande harmonia entre os valores e as crenças pessoais com aqueles da organização, fazendo com que o indivíduo proceda de uma mesma maneira em várias situações, independentemente de haver alguém cobrando alguma coisa ou não.
- c) Mathieu e Zajac (1990). Apresentam uma ampla revisão da pesquisa

internacional, organizando um conjunto de variáveis cujo resultado é analisado na vertente afetiva e instrumental.

- d) Bar-Hayim e Berman (1992). Analisam a dimensionalidade da medida de comprometimento organizacional, cujos resultados não oferecem suporte para a estrutura de três dimensões: identificação, envolvimento e lealdade. Os resultados foram mais bem interpretados em uma estrutura bidimensional, na qual se distingue o comprometimento passivo (lealdade, desejo de permanecer) do comprometimento ativo (identificação e envolvimento).

Uma primeira versão da escala EICCO foi previamente proposta e validada, apresentando indicadores com necessidade de aperfeiçoamento (Bastos e col., 2003). Outra versão foi submetida ao processo de validação por Menezes (2006), sendo que, para a validação final da escala, que contava 27 itens, foram investigados 291 trabalhadores de setores, funções e níveis de escolaridade distintos em dez empresas privadas e públicas do estado da Bahia.

Na busca de ampliar sua aplicação, a nova medida baseada na EICCO e validada por Menezes (2006) foi replicada por Moreira (2007), que investigou 72 trabalhadores de uma grande distribuidora de derivados de petróleo.

Nesse sentido, a presente pesquisa busca dar sua contribuição aos estudos sobre comprometimento organizacional, reforçando a validação da EICCO, ao aplicá-la em uma unidade de análise diferente, uma empresa mineira do ramo de informática, localizada na cidade de Belo Horizonte, a fim de verificar intenções comportamentais que indiquem os tipos e a intensidade do comprometimento dos funcionários na empresa investigada.

13

3. Método

3.1. Classificação e tipologia da pesquisa

A pesquisa realizada caracteriza-se por ser descritiva, utilizando-se da estratégia do estudo de caso com enfoque quantitativo.

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

O estudo de caso, segundo Vergara (2003, p. 49), é aquele que está “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Trata-se de uma

estratégia de pesquisa que permite investigar um fenômeno preservando suas características holísticas e significativas – como processos organizacionais e administrativos – e que usa métodos múltiplos para coletar dados, que podem ser tanto qualitativos quanto quantitativos (Yin, 2003).

A seleção da abordagem quantitativa deve-se à necessidade de descrever as relações entre as variáveis estudadas, proporcionando a medição objetiva e a quantificação dos resultados, com a descrição dos fenômenos de interesse desta pesquisa, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados (Godoy, 1995). Segundo Michel (2005, p. 32), a pesquisa quantitativa se realiza na busca de resultados “... comprovados por meio de medidas de variáveis preestabelecidas, na qual se procura verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, através da frequência de incidências e correlações estatísticas.”

3.2. Unidade de análise e de observação

A unidade de análise pesquisada foi uma empresa mineira do ramo de informática, localizada na cidade de Belo Horizonte, que iniciou suas atividades como *bureau* de serviços mediante o uso de *mainframes*, em 1970. A organização mantém a liderança no mercado de sistemas de gestão, que ela mesma desenvolve, para revendas de pneus e concessionárias de veículos. Está estruturada em uma unidade de negócio, com gestão integrada e com modelo de filiais virtuais em todo o território brasileiro, contando com um quadro de funcionários constituído de 180 profissionais. Possui políticas, programas e práticas de desenvolvimento profissional que vão desde a concessão de bolsas de estudos até a promoção de cursos de pós-graduação *lato sensu* em *Metodologia de Gerenciamento de Projetos*, ministrados aos funcionários na própria empresa.

A unidade de observação desta pesquisa compõe-se de 147 funcionários da empresa, uma vez que correspondem ao elemento da realidade que fornece os dados e informa a respeito do fenômeno, obedecendo às condições e aos requisitos mínimos propostos por Vergara (2006), como: envolvimento no fenômeno; conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa; e capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.

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

3.3. Coleta de dados

Para mensurar o comprometimento, utilizou-se, nesta pesquisa, a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO),

validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007). Essa escala busca articular as intenções de comportamentos comprometidos com justificativas que fundamentem, afetiva ou instrumentalmente, a intensidade do vínculo do indivíduo com a organização.

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

A EICCO apresenta ao respondente um conjunto hipotético de situações que exigem escolhas do que fazer ou de como agir. Para cada situação, são identificadas duas alternativas, que representam polos de comprometimento e de não-comprometimento com a organização. O respondente deve indicar, numa escala de sete pontos, a opção da qual sua ação mais se aproximaria (Bastos e col., 2003).

Também integra a EICCO a mensuração referente ao peso das bases afetivas e instrumentais na determinação de uma escolha por um curso de ação, sendo solicitado que o respondente indique a importância desses dois componentes, considerando uma escala de três pontos: *nenhuma, pouca e muita* (Bastos e col., 2003). No trabalho de Menezes (2006), a EICCO era composta, em princípio, por 27 itens, conforme demonstrado no Quadro 1.

QUADRO 1 - Fatores, especificações e itens que compõem a EICCO

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

Fonte: Menezes, 2006.

É importante ressaltar que, de acordo com Bastos e col. (2003), para a validade do construto, foram realizados três tipos de análise fatorial: a) análise fatorial *Full Information*, para variáveis politômicas; b) análise fatorial *Full Information*, para variáveis dicotômicas (método de extração por componentes principais e rotação oblíqua do tipo Promax); e c) análise fatorial clássica para variáveis politômicas (método de extração por componentes principais e rotação

ortogonal do tipo *Varimax* com normalização Kaiser).

Após essas análises, com base em Bastos e col. (2003), foram eliminados sete itens – 3, 4, 7, 12, 19, 20 e 27 –, apresentados no Quadro 1, pelos seguintes motivos: baixas cargas fatoriais em todas as análises; baixos níveis de significância na matriz de intercorrelações; baixo nível de adesão, correspondendo a um baixo nível de dificuldade; e mal ajustamento ao modelo esperado (*goodness-of-fit*), além de um valor de intercepto muito baixo e grande nível de dificuldade.

Entretanto, houve inclusão desses itens (3, 4, 7, 12, 19, 20 e 27) no trabalho realizado por Moreira (2007), que foram mantidos no questionário aplicado nessa pesquisa, pois eles auxiliaram na ampliação do estudo do comprometimento.

QUADRO 2 - Disposição dos itens e bases da EICCO

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

Fonte: Moreira, 2007.

É importante ressaltar também que, de acordo com Menezes (2006) e Likert (1932), para a construção das escalas de preferências, é interessante formular a metade dos itens em termos favoráveis e a metade em termos desfavoráveis, evitando erro da resposta estereotipada à esquerda ou à direita (Pasquali, 1998). Assim, para realizar a análise e o agrupamento dos itens do questionário nas dimensões do comprometimento, as questões que não estavam na escala direta foram invertidas (Quadro 2).

A coleta dos dados desta pesquisa foi realizada mediante a aplicação de questionário fechado do tipo Likert (escores que variam de 1 a 7), o qual foi validado por Menezes (2006) e replicado por Moreira (2007). Os questionários foram aplicados aos funcionários que constituíram a amostra e compunham-se de duas partes: Parte 1 – Dados Funcionais: questões 1 a 7; Parte 2 – A vida na organização: questões 1 a 27.

3.4. Tratamento dos dados

Após a coleta, os dados foram preparados e tratados estatisticamente para descrição e análise por meio dos softwares *Statistic Package for Social Science - SPSS 12.0 for Windows* e o *Microsoft Excel 2002*.

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

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

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

Para verificar se alguma categoria de respondente apresentava maior ou menor comprometimento do que as demais, utilizaram-se o teste de hipóteses *Kruskal Wallis*¹ e o gráfico *boxplot*².

¹ O teste Kruskal Wallis é um teste estatístico não paramétrico, utilizado para comparar médias de amostras independentes nos casos em que elas são pequenas, não sendo necessário o conhecimento da distribuição das amostras comparadas para sua realização.

² Boxplot é um gráfico de caixa construído por meio dos quartis dos dados. A linha inferior da caixa corresponde ao primeiro quartil, que é o valor no qual 25% dos dados estão abaixo dele. A linha superior da caixa corresponde ao terceiro quartil, que é o valor correspondente aos 75% dos dados abaixo dele. A linha entre o primeiro e terceiro quartil corresponde à mediana, que é o valor em que 50% dos dados estão acima dele. As linhas horizontais traçadas acima do terceiro quartil e a linha traçada abaixo do primeiro quartil correspondem aos valores máximo e mínimo dos dados, respectivamente. Os pontos marcados acima ou abaixo do máximo e do mínimo são valores considerados como outliers, que são valores atípicos, ou seja, que estão a uma distância maior do que três desvios padrão dos dados.

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

4. Análise dos Resultados

4.1. Perfil dos respondentes

Os funcionários da empresa estudada apresentam faixa etária entre 31 e 45 anos (63,8%); são do sexo masculino, em sua maioria (61,7%); dividem-se quase igualmente entre solteiros e casados; têm bom nível de escolaridade (25,5% possuem nível superior completo e 42,6% possuem pós-graduação); ocupam cargos de nível superior (engenheiros, administradores, etc.), aproximadamente, 50%; 40,4% têm entre 1 e 5 anos de tempo de serviço na empresa; 36,2% recebem entre R\$1.000,00 e 2.500,00, e 36% possuem remuneração entre R\$2.500,00 e 4.000,00.

20 |

4.2. Fatores do comprometimento

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

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

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

a. Para o fator *participação*, observou-se que apresentar uma ideia inovadora, que poderia otimizar o tempo de trabalho e torná-lo mais

diversificado, foi a situação para a qual os funcionários demonstraram maior comprometimento. Esse fato leva à dedução de que essa ideia inovadora poderia constituir-se em um desafio para os funcionários, retratando a variável “características do trabalho”, mencionada por Mowday e col. (1982), em que os graus mais elevados de comprometimento ocorrem, principalmente, em relação àqueles trabalhos que são considerados como desafio e atuam como força mantenedora do vínculo entre empregado e organização. Em contrapartida, a convocação de reuniões semanais de voluntários depois do expediente de trabalho revelou-se como a situação de menor comprometimento.

b. Em relação ao fator *desempenho*, observou-se que a implantação de programas de melhoria que exigem mudanças na forma de trabalho do funcionário foi a situação que evidenciou maior comprometimento. Como na alínea anterior, deduz-se que esse fato poderia ser considerado como um desafio para os funcionários, o que retrata, também, a variável “características do trabalho”, mencionada por Mowday e col. (1982). Por outro lado, o fato de ser mudado de setor devido à necessidade de redimensionamento e de remanejamento de pessoal foi a situação de menor nível de comprometimento.

c. Referente à dimensão *empenho*, conclui-se que fornecer auxílio a outras equipes de funcionários para finalizar tarefas quando a sua já foi realizada com sucesso foi a situação na qual os funcionários demonstraram maior comprometimento. Pode-se entender aqui que esse fato indica a característica do “comportamento cidadão”, caracterizado por Meyer e Allen (1997). Já a situação em que a empresa passa por necessidades financeiras que a levam a restringir benefícios e vantagens oferecidas anteriormente aos funcionários é a de menor nível de comprometimento, evidenciando-se que eles tomariam alguma atitude no sentido de evitar tais restrições.

d. Em relação à dimensão *defesa*, os funcionários demonstraram maior nível de comprometimento, apresentando os principais aspectos positivos em se trabalhar para a empresa quando ela é indicada para concorrer a um prêmio anual, como “As melhores empresas para se trabalhar”. Já a situação em que, numa conversa descontraída com os colegas de trabalho, um deles questiona e critica a empresa foi a que apresentou menor comprometimento (não defende a empresa).

e. Em relação ao fator *permanência*, a situação em que o funcionário recebe uma oportunidade de retornar a trabalhar em uma empresa na qual já trabalhou e saiu por escolha própria – sendo que, agora, ela oferece as mesmas condições de trabalho que a empresa atual – foi a de maior comprometimento. Já a situação em que uma empresa de porte similar àquela em que está trabalhando e que possui um plano de crescimento funcional superior oferece uma oportunidade de trabalho foi a que apresentou menor comprometimento. Este fato vai ao encontro de duas variáveis caracterizadas por Meyer e Allen (1997),

quando apontam que o comprometimento é resultante do reconhecimento do indivíduo dos custos associados à sua saída da organização: investimentos e alternativas.

4.3. Avaliação geral das dimensões do comprometimento

As dimensões em que os funcionários apresentaram maior comprometimento organizacional são, nessa ordem de importância: *participação, defesa, desempenho, empenho e permanência*. Todos os fatores apresentaram maior participação nas classificações médio alto e alto, exceto o fator *permanência*, que apresentou um comportamento inverso.

Até aqui, portanto, cumpriu-se o objetivo de avaliar a intensidade do comprometimento dos funcionários na empresa estudada, com base nos fatores constantes na escala EICCO. Parte-se, agora, para a demonstração do peso das bases de comprometimento afetivo e instrumental, lembrando que, segundo Bastos e col. (2003), as bases do comprometimento advêm de explicações que são construídas pelos sujeitos, de forma a justificar e dar sentido a seu comportamento.

4.4. Peso dos elementos afetivo e instrumental

22

Em todos os fatores, a média do elemento afetivo e do instrumental foram superiores a 2, o que indica uma tendência de que ambos os elementos têm importância na escolha do entrevistado. Além disso, observou-se que o motivo da escolha para o fator *defesa* tem maior peso no elemento afetivo. Já nos fatores *permanência, desempenho e empenho*, o peso do elemento instrumental foi maior. No fator *participação*, as médias foram praticamente iguais nos dois elementos.

Assim, ao considerar os pesos das bases afetivas e instrumentais, associados à intensidade do comprometimento do indivíduo com a organização, a EICCO permite a aproximação de uma perspectiva multidimensional de análise, uma vez que considera diferentes bases de comprometimento como possíveis justificativas para o processo de tomada de decisões (a base afetiva e a base instrumental).

4.5. Comparação dos grupos

No teste de Kruskal Wallis, para comparar os escores dos diferentes grupos, concluiu-se que, para o fator *participação*, o grupo de funcionários do sexo feminino apresenta menor média do que o do grupo masculino. Para o fator *defesa*, houve indícios de que funcionários solteiros têm menor média de escore

que os casados. Também houve diferença significativa no fator defesa segundo a escolaridade, visto que apresentou uma tendência de que, quanto maior o grau de escolaridade, menor a média dos escores. O aspecto abordado por Fink (1992) em relação à “escolaridade” como antecedente do comprometimento organizacional retrata exatamente isso: quanto maior o nível de escolaridade, maior a mobilidade e atratividade do profissional no mercado.

4.6. Escala percentílica da EICCO

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

Na análise da importância da base afetiva, observou-se que, para o fator *participação*, a importância nula foi maior que a da amostra referência. Nos demais fatores, a “muita importância” foi mais representativa que a “pouca importância”, a qual, por sua vez, foi mais representativa que a “nenhuma importância”.

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

23

5. Considerações Finais

Neste trabalho, foram apresentados os alicerces teóricos de diversas pesquisas sobre comprometimento organizacional, tendo sido adotada como referência a Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO), validada por Menezes (2006) e replicada por Moreira (2007). O uso dessa escala diferencia este trabalho, uma vez que se baseia em intenções comportamentais, o que contribui para a continuidade dos estudos que levam em consideração essa variável.

O objetivo principal da pesquisa foi apurar a intensidade do comprometimento dos funcionários da empresa estudada, com base nos fatores constantes na escala EICCO, e demonstrar o peso das bases de comprometimento afetivo e instrumental. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de informática de Belo Horizonte (MG).

A análise dos dados coletados permitiu concluir que os funcionários da empresa estudada têm alta intensidade de comprometimento, já que, em todos os

fatores componentes da EICCO, em geral, obteve-se maior porcentagem nas notas 7. A média do elemento afetivo e do instrumental foram superiores a 2, o que indica a tendência de que ambos os elementos tenham importância na escolha dos respondentes. O motivo da escolha para o fator defesa teve maior peso no elemento afetivo; já nos fatores permanência, desempenho e empenho, o peso do elemento instrumental foi maior e, no fator *participação*, as médias foram praticamente iguais nos dois elementos. Em relação à “escolaridade”, apurou-se que quanto maior o seu grau, menor a intensidade do comprometimento. Como antecedente do comprometimento organizacional, isso retrata exatamente que, quanto maior o nível de escolaridade, maior a mobilidade e a atratividade do profissional no mercado.

Em síntese, as conclusões apresentadas contribuem para o enriquecimento dos estudos sobre comprometimento, possibilitando a ampliação da validação da EICCO e, conseqüentemente, das pesquisas que seguem a tendência mais recente de adotar uma perspectiva multidimensional no construto do comprometimento organizacional.

Sabe-se que as medidas de intenção comportamental estão muito sujeitas à desejabilidade social, já que as pessoas tendem a responder o que elas acham que é esperado delas, especialmente quando se sentem pressionadas pela organização. Uma forma de minimizar esse problema é garantir o anonimato dos respondentes, como feito na presente pesquisa. Sugere-se que, nos próximos estudos, seja aplicada uma medida de desejabilidade social em conjunto com a escala, com a finalidade de utilizá-la como controle.

24

Outra limitação da pesquisa refere-se ao fato de ser um estudo de caso de natureza descritiva, numa área em que já existe bastante sofisticação metodológica e teórica. Contudo, cabe ressaltar que, ao realizar o levantamento de pesquisas já publicadas sobre o tema, nenhuma que contemplasse o segmento de informática foi identificada, e que os resultados se revelaram importantes para a empresa investigada, em função de desafios, pressões e necessidade de respostas rápidas frente às mudanças próprias do segmento no qual está inserida. É recomendável não somente a realização de estudos complementares sobre seus pares para a comparação de resultados, mas também aqueles de natureza inferencial, que abarquem o setor de maneira mais ampla.

Acredita-se ser importante aprofundar as discussões sobre a temática, no sentido de entender o indivíduo no atual quadro de transformações e reestruturações no mundo do trabalho, em que novos valores são construídos e novos padrões de trabalho surgem, o que vem afetando o nível de comprometimento do empregado com a empresa.

É possível, ainda, sair da conceituação convencional adotada até o momento pelos estudos na área e utilizar abordagens metodológicas diferenciadas, de modo a contribuir para a avaliação do comprometimento nas

organizações, verificando se o estudo do comprometimento organizacional seria uma ferramenta de gestão para a obtenção de maior produtividade e rentabilidade.

Referências

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Allport, G. W. (1934). Attitudes. Em C. Murchison (Org.). *Handbook of Social Psychology*. Worcester, MA: Clark University Press.
- _____. (1954). Attitudes in the history of Social Psychology. Em G. Lindzey (Org.) *Handbook of Social Psychology*. (Vol. 1, pp. 43-45). USA: Addison-Wesley.
- Bar-Hayim, A. & Berman, G. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 379-387.
- Bastos, A. V. B. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 33 (3), 52-64.
- _____. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado em Psicologia. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, DF.
- _____. (1995). Comprometimento organizacional: o estado da arte a uma possível agenda pesquisa. *Cadernos de Psicologia*, 1, 44-63.
- Bastos, A. V. B. e col. (2003). Comprometimento organizacional e validação de um novo instrumento de medida do construto. Em *Associação Brasileira de Psicologia (Org.), Anais do III Congresso Norte-Nordeste de Psicologia: construindo a psicologia brasileira - desafios da ciência e prática psicológica* (p.419-420). João Pessoa: PA.
- Bastos, A. V. B. & Vieira, S. R. F. (2002). A natureza do comprometimento e sua relação com comportamentos comprometidos. Um estudo de caso em uma empresa metalúrgica. Em *Seminário Estudantil de Pesquisa (Org.) Anais do XX Seminário Estudantil de Pesquisa*. Salvador: Edufba.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: new approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human Relations*, 6 (50), 701-726.
- Costa, C. A. & Bastos, A. V. B. (1995). Indicadores comportamentais de comprometimento com a organização. Em *Seminário de Pesquisa Estudantil (Org.), Anais do XVI Seminário de Pesquisa Estudantil da Bahia*. Salvador: Edufba.
- Cançado, V. L., Genelhu, P. & Moraes, L. F. R. (2007). Comprometimento com a profissão: um estudo em uma Universidade no Estado de Minas Gerais. *REAd - Ed. 55*, 12 (7), 70-99.

- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of attitudes*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Fink, S. L. (1992). *High commitment workplaces*. New York: Quorum Books.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 2 (108), 171-194.
- Medeiros, C. A. F. (1997). *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. Dissertação de Mestrado. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Menezes, I. G. (2006). *Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Michel, M. H. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos*. São Paulo: Atlas.
- Monwday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkagens: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Moraes, L. F. R. e col. (1995). Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, 9 (1), 25-36.
- Moraes, L. F. R. (1997). *Comprometimento organizacional das universidades federais mineiras: um exercício preliminar de análise*. Tese de professor titular do Departamento de Ciências Administrativas. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

- Moreira, M.E.N. (2007). *Comprometimento Organizacional: uma nova medida baseada em intenções comportamentais*. Dissertação de Mestrado em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, MG.
- Oliveira, S. L. de. (2002). *Tratado de metodologia científica: projetos, pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-299.
- Pasquali, L. (1998). Histórico dos instrumentos psicológicos. Em L. Pasquali (Org.), *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: Editora UnB.
- Randall, D. M., Fedor, D. B. & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 36, 210-224.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. Em B. M. Staw & G. R. Salancik (org.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Vergara, S. C. (2003). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (4ª