



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO

Neuza Rosane Carvalho Flores

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO
DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO SETOR
PÚBLICO DE SANTA MARIA

UFSM

Santa Maria, RS, Brasil

2004



COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO SETOR PÚBLICO DE SANTA MARIA

por

Neuza Rosane Carvalho Flores

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Bancárias – Nível Especialização, da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito para a obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organizações Bancárias**.

CPGGOB

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES
BANCÁRIAS – NÍVEL ESPECIALIZAÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova
o Artigo de Especialização**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE
UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO SETOR PÚBLICO DE
SANTA MARIA**

elaborada por

Neuza Rosane Carvalho Flores

como requisito para obtenção do grau de
Especialista em Gestão de Organizações Bancárias

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^a. Ms. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
Presidente/Orientadora

Prof. Ms. Jorge de Avila

Prof. Ms. Guerino Antônio Tonin

Santa Maria, 22 de outubro de 2004

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE QUADROS..... | v |
| RESUMO..... | vi |
| 1 – INTRODUÇÃO | 1 |
| 2 – REFERENCIAL TEÓRICO..... | 3 |
| 2.1 –Comprometimento..... | 2 |
| 2.1.1 –Conceitos Introdutórios..... | 2 |
| 2.2 –Tipologia..... | 6 |
| 2.2.1– Comprometimento Organizacional Efetivo | 8 |
| 2.3 – Comprometimento Organizacional Calculativo..... | 9 |
| 2.4 – Comprometimento Organizacional Normativo..... | 10 |
| 3 – METODOLÓGIA..... | 12 |
| 4 – RESULTADOS..... | 14 |
| 4.1 – Resultado dos Cruzamentos..... | 16 |
| 5 – CONCLUSÃO..... | 18 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 20 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO1 – Como obter o compromisso das pessoas..... | 6 |
| QUADRO 2 – Média e desvio absoluto das sentenças..... | 15 |

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA DO SETOR PÚBLICO DE SANTA MARIA

Autor: Neuza Rosane Carvalho Flores
Orientador(a): Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

RESUMO

Este estudo apresenta uma análise do comprometimento organizacional em uma instituição bancária do setor público de Santa Maria. Participaram da pesquisa 18 funcionários e estagiários que estavam trabalhando na unidade no período da coleta de dados que ocorreu de 14/06/04 a 30/06/2004. Foi utilizada a escala de Mowday de comprometimento organizacional, a escala de Meyer e Allen de comprometimento organizacional de base afetiva, a escala de Meyer e Allen de comprometimento organizacional de base calculativa ou instrumental e a escala de Meyer e Allen de comprometimento organizacional de base normativa. Os resultados evidenciaram a predominância do modelo de comprometimento calculativo ou instrumental.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre os fenômenos que afetam a complexidade das organizações têm analisado com grande frequência e intensidade questão do comprometimento. Certamente por que explicar como os indivíduos se comprometem com os resultados coletivos almejados pelas organizações parece ser a chave para o sucesso na consecução de suas estratégias.

Este trabalho pretende contribuir com o estudo do comprometimento e foi realizado com a colaboração de pessoas que exercem suas atividades profissionais numa instituição bancária do setor público de Santa Maria, as quais se dispuseram a responder os questionamentos propostos pela postulante.

Inserido em uma preocupação de identificar o grau de comprometimento das pessoas, este estudo buscou caracterizar o tipo de comprometimento predominante na organização analisada, bem como conhecer as variáveis que afetam o grau de comprometimento dos indivíduos.

Muitos aspectos influenciam o comprometimento do indivíduo, dentre os quais destacam-se a própria organização, a profissão, o sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas pessoais e da empresa, além de outros. Fora do trabalho muitos fatores também influenciam seu posicionamento, como a família, a religião e o partido político.

Esses aspectos podem ser harmônicos ou conflitivos, principalmente considerando-se as profundas reestruturações das organizações e das hierarquias das carreiras. O contexto de turbulência e mudanças sociais, políticas e econômicas que une indivíduos, trabalho e organizações, faz emergir sentimentos diferenciados com relação ao trabalho e à própria organização, influenciando o grau de comprometimento dos indivíduos.

2. QUADRO REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comprometimento

O termo comprometimento vem sendo amplamente utilizado na descrição e avaliação da relação indivíduo-trabalho-organização. Há uma extensa literatura que trata dos estudos sobre comprometimento no trabalho, especificamente, o comprometimento organizacional. Este capítulo apresenta conceitos introdutórios e tipologias do comprometimento utilizadas neste estudo.

2.1.1. Conceitos introdutórios

Cohen (1995) lida com múltiplos focos de comprometimento no trabalho e inclui a sua relação com domínios fora deste. O autor conclui que para uma verdadeira compreensão do indivíduo no trabalho não se deveria limitar à própria vida no trabalho, sendo importante que a pesquisa também agregue fatores extra-trabalho.

O importante trabalho de Becker (1960), pertinentemente, assinala que o conceito de comprometimento procura explicar “o fato de que os indivíduos se engajam em linhas consistentes de ação [ou o] comportamento consistente... que persiste ao longo do tempo” (p.33). A consistência ao longo do tempo não é a única dimensão importante do comportamento que o conceito procura capturar;

envolve também, a consistência entre um conjunto diversificado de atividades e a rejeição de alternativas possíveis. Apoiado na crítica de que as principais tentativas de explicação da consistência do comportamento (controle social), internalização de valores, postulação de necessidades são circulares e tautológicas, o autor afirma a necessidade de se especificar “as características do ‘estar comprometido’ independentemente do comportamento comprometido que servirá para explicar” (Becker, 1960, p. 35).

Kiesler e Sakamura (1966) argumentam que o comprometimento é um vínculo do indivíduo com atos ou comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores. Verifica-se o estabelecimento de um círculo de auto-reforçamento no qual o comportamento leva ao desenvolvimento de atividades que vão, por sua vez, determinar comportamentos futuros, fortalecendo de forma lenta e contínua o crescimento do vínculo comportamental e psicológico do indivíduo com a organização. Assim, conclui Salancik (1977), as pessoas se tornam comprometidas pela implicação de suas próprias ações. Por isso mesmo, a avaliação do comprometimento não pode se limitar às verbalizações dos indivíduos, mas focalizar manifestações observáveis que vão além das expectativas organizacionais normatizadas. Nesse sentido, poderiam ser considerados como alguns indicadores de comprometimento, a assiduidade, a pontualidade, o tempo de serviço e a qualidade adicional no desempenho das tarefas.

A predominância da perspectiva atitudinal, faz com que sejam raros estudos que buscam avaliar comprometimento através de comportamentos expressos pelos trabalhadores. Um dos raros estudos nessa perspectiva consiste do trabalho de Randall, Fedor e Longenecker (1990), que propõem uma escala de comportamentos que expressem comprometimento, validando-a comparativamente com outras medidas de comprometimento. Mesmo assim, depara-se diante de uma escala em que o nível de comprometimento ainda continua sendo auto-atribuído pelo sujeito, não existindo uma avaliação externa, com base em indicadores comportamentais.

Na verdade, o que se reconhece é que, tanto na vertente atitudinal quanto na comportamental, o status científico do construto comprometimento não é assegurado sem problemas, enfrentando o desafio de delimitar sua abrangência, definindo de forma precisa os elementos que devem ser medidos ou observados conjuntamente para que se possa dizer que a disposição esteja concretamente realizada. Deste conjunto de reflexões acerca do conceito de comprometimento organizacional emerge a necessidade de estudos que retomem o conceito que o próprio trabalhador possui sobre o que significa ser comprometido.

Porter & Smith apud Zanelli e Bastos (2004) definem comprometimento como uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização que pode ser caracterizada por três fatores: (a) estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; (b) a crença e a aceitação de valores e objetivos da organização e (c) um forte desejo de se manter como membro da organização.

Comprometimento no trabalho, sob diferentes rótulos, sempre esteve presente no universo organizacional como um requisito de bom desempenho, relações interpessoais adequadas, eficiência e eficácia individuais e organizacionais. Na língua portuguesa, a palavra é traduzida também como "ação ou ato de comprometer-se, obrigar por compromisso".

O termo comprometimento implica em compromisso entre as partes, envolvimento e interação, indicando o grau de atenção, esforço e cuidado que é empreendido na realização de algo, sendo utilizado para descrever maneiras de agir que podem conduzir a modo de atuação desejada, considerada adequada.

Em certo sentido, contudo, o uso de comprometimento traz em si a idéia de "algo que amarra, ata, une" o indivíduo à alguma coisa.

Dentre as diversas definições de comprometimento organizacional descritas na literatura, pode-se perceber noções de significado comum como:

- O desejo de permanecer, de continuar; o sentimento de orgulho por pertencer;
- A identificação, o apego, o envolvimento com objetivos e valores;
- Engajamento, exercer esforço, empenho em favor de.

Contudo, existem divergências quanto à natureza do vínculo que liga o indivíduo à organização, fazendo com que a partir dos anos 80, as pesquisas sobre relações no trabalho se concentrassem na análise dos múltiplos comprometimentos e estimulassem a criação de diferentes escalas para avaliar os níveis e as tipologias de comprometimento.

As pesquisas já indicaram que podem ser identificados padrões distintos de comprometimento entre indivíduos, quando se comparam seus compromissos com a carreira/profissão e com a organização. Bastos (2000) identificou quatro padrões de comprometimento, que são descritos a seguir:

- Duplo compromisso: níveis altos e semelhantes de comprometimento organizacional e com a profissão;
- Duplo descompromisso: baixos comprometimentos com a organização e com a profissão;
- Unilateral com a organização: comprometimento mais alto com a organização do que com a profissão;
- Unilateral com a profissão: comprometimento mais alto com a profissão do que com a organização.

O comprometimento decorre, em parte, da forma como as pessoas são influenciadas pela liderança. Segundo Cohen e Fink (2003), existem três formas de influência: submissão, identificação e internalização. O ideal é que se busque a internalização que decorre da credibilidade conquistada pelo líder junto a seus seguidores. Esta credibilidade provém do convencimento sobre a lógica das idéias do líder, a qual demanda a influência dele sobre o grupo e representa a situação em que as pessoas internalizam os objetivos e fazem o que o líder deseja por que elas querem fazê-lo.

QUADRO 1: Como obter o compromisso das pessoas

| | |
|--|---|
| <p>Para o indivíduo depende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Envolvimento 2. Escolha 3. Atendimento de expectativas positivas 4. Sentir-se apoiado e valorizado 5. Necessidade de realização 6. Feedback que facilite o aprimoramento 7. Satisfações intrínsecas 8. Desafios e oportunidades de crescimento 9. Ser tratados de forma justa 10. Afirmação de auto-conceito <p>Nas relações interpessoais depende de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoio mútuo, aceitação e reforço do eu 2. Franqueza quando necessário e adequado 3. Confiança e confiabilidade 4. Compatibilidade de estilos (semelhantes ou complementares) 5. Aceitação e/ou apreciação das diferenças 6. Oportunidade de resolver problemas conjuntamente 7. Disposição para gerenciar conflitos | <p>Para um grupo depende de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Normas que sustentem os objetivos organizacionais 2. Coesão em torno das normas 3. Recompensas para o grupo 4. Grupo valorizado pela organização 5. Aceitação de diferenças individuais em habilidades, preferências e valores. 6. Habilidades de compartilhar os recursos com qualquer tarefa dada <p>Para o sistema total depende:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As partes estarem conscientes do todo 2. Os grupos estarem dispostos a aceitar a legitimidade e a importância de cada um dos outros 3. Disposição das pessoas para interagir além das fronteiras do grupo 4. Reconhecimento pela importância da reciprocidade 5. Apreciação da importância da diversidade a respeito de: idéias e pessoas. |
|--|---|

De acordo com Cohen e Fink (2003) o compromisso das pessoas pode ser obtido de várias maneiras, as quais se apresentam no quadro 01, apresentado na página anterior.

Para Cohen e Fink (2003), fica evidente que o comprometimento envolve duas grandes dimensões: individual e grupal. Na dimensão individual os fatores mais importantes referem-se às necessidades de envolvimento do indivíduo e perpassam questões como as suas relações interpessoais. Na dimensão do grupo indicam que as normas, a coesão, as habilidades de compartilhar e a consciência das partes sobre a importância de cada um e do sistema como um todo.

A seguir, apresentam-se as tipologias de comprometimento utilizadas neste estudo.

2.2. Tipologias

Para mapear as diversas concepções teóricas acerca dos diferentes estilos de comprometimento e desenvolver uma metodologia compatível às suas suposições, Allen e Meyer (1990) propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três componentes distintos _ afetivo, instrumental (calculativo) e normativo. A partir dessa abordagem, os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes, como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade.

São as razões para o empregado permanecer trabalhando na organização que inspiraram os dois estudiosos a distinguir a natureza psicológica entre os três vínculos e a postular que os mesmos constituem-se de três componentes, mas não três estados, de comprometimento: o desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental ou calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo) do empregado em permanecer na organização. Supõem, ainda, os mesmo autores, que os empregados poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversificados, compostos pela combinação de diferentes níveis dos três componentes, como, por exemplo, uma forte necessidade e uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na organização. Portanto, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes.

Para reafirmar a distinção entre os três componentes do modelo, Allen e Meyer (1990) postularam a existência de categorias distintas de fatores antecedentes para cada um dos três estilos de comprometimento. Segundo os autores, comprometimento afetivo - desejo de permanecer na organização - seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. Comprometimento calculativo - a necessidade de permanecer na organização - seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes: a) magnitude e/ou número de investimentos feitos pelo empregado na organização e b) a falta de alternativas de empregos no mercado. Por fim, comprometimento normativo - a

obrigação moral de permanecer na organização - seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Estudos foram desenvolvidos por Allen e Meyer (1990) buscando evidências acerca de que fatores antecedentes de cada um eram melhores preditores de um estilo de comprometimentos e não de outro. Os resultados obtidos destes estudos os levaram a confirmar parte de suas suposições, concluindo que as três medidas utilizadas não se distinguiam totalmente, porquanto houve superposição entre itens da avaliação de comprometimento afetivo e normativo.

Os autores explicaram tais resultados supondo que sentimentos de obrigação moral e o desejo de permanecer na organização têm forte interação psicológica entre si, enquanto comprometimento normativo representa dimensões cognitivas particulares da relação entre empregado e organização.

Para Meyer e Allen (1997) "O comprometimento pode ser considerado multidimensional tanto em forma quanto em focos. Essas duas abordagens utilizadas para construir um quadro de referência multidimensional não são incompatíveis." (p. 20).

2.2.1. Comprometimento organizacional afetivo

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização, diz-se que possui comprometimento organizacional afetivo.

Mowday, Steers e Porter apud Zanelli e Bastos (2004) .definem esse tipo de comprometimento como. um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos.

Quanto aos efeitos positivos do comprometimento afetivo com a organização, pesquisas têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho como avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada, por exemplo. Conseqüências negativas para as organizações são os atrasos, o fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho quando o comprometimento afetivo é baixo.

2.3 Comprometimento Organizacional Calculativo

Uma forma de apego psicológico que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo.

Siqueira apud Zanelli e Bastos (2004) [...] definem este tipo de comprometimento como ligado a crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização.

O comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer, causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos decorrentes do possível rompimento do vínculo de trabalho com uma organização. Esta modalidade de ligação foi denominada de comprometimento duradouro por Meyer e Allen (1984), e de comprometimento calculativo por Mathieu e Zajac (1990).

Os fatores que antecedem o compromisso calculativo não estão claramente apontados na literatura. Entretanto, pode-se considerar a possibilidade de estar entre seus antecedentes, ofertas de emprego pouco atrativas existentes no mercado de trabalho, o tempo de trabalho na organização e os esforços investidos

pelo indivíduo para realizar o trabalho e, especificamente, as vantagens econômicas percebidas no atual emprego.

Em várias investigações efetuadas, os resultados obtidos revelaram que esse estilo de ligação com a organização relaciona-se negativamente com motivação, com desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa. Dessa forma, empregados que percebem altos custos (alto nível de comprometimento organizacional calculativo) associados ao seu desligamento das organizações tendem a ser menos motivados e a apresentar mais baixos níveis de desempenho no trabalho do que aqueles para quem os custos percebidos seriam em níveis mais baixos.

2.4 Comprometimento Organizacional Normativo

Esta forma de comprometimento parte da idéia de internalização ou identificação com valores e objetivos da organização.

Siqueira apud Zanelli e Bastos (2004) afirmam que as crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo.

Diferentemente do enfoque anterior, em que a concepção de comprometimento com a organização encontra-se alicerçada na percepção de custos ou perdas, associados ao rompimento do vínculo de trabalho (comprometimento calculativo) e se estrutura a partir de uma análise de troca econômica com a organização, o vínculo normativo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados de sentimento de culpa e apreensão quando o empregado pensa em se desligar da mesma.

Portanto, comprometimento normativo se traduz num conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora.

Estudos nacionais que investigaram a capacidade preditiva de comprometimento organizacional normativo sobre critérios do comportamento

organizacional revelaram que esse estilo de compromisso é capaz de predizer, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, e, de forma indireta, por seu impacto sobre vínculos afetivos, comportamentos de cidadania organizacional.

Ao lado de percepção de suporte organizacional e percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento organizacional normativo revelou-se integrante cognitivo de um esquema mental de reciprocidade do empregado na troca social com a organização (Siqueira apud Zanelli e Bastos 2004). Ao mesmo tempo esse esquema mental mostrou capacidade de impactar positivamente vínculos afetivos com o trabalho (satisfação no trabalho) e com a organização (comprometimento afetivo). Diante desses resultados, parecem existir evidências de que um esquema mental integrado por cognições positivas acerca da reciprocidade organizacional consegue promover níveis também positivos de satisfação no trabalho e de comprometimento afetivo com a organização, sendo tais resultados altamente desejáveis por gestores empresariais.

3. METODOLOGIA

O presente estudo de caso procurou identificar o tipo de comprometimento existente em um grupo de trabalhadores de uma instituição bancária de Santa Maria pertencente ao setor público. Participaram da pesquisa 18 funcionários e estagiários que estavam trabalhando na unidade no período da coleta de dados que ocorreu de 14/06/04 a 30/06/2004.

O primeiro passo envolveu a organização de um questionário composto por 37 questões fechadas relativas a escala de Mowday de comprometimento organizacional, a escala de Meyer e Allen de comprometimento organizacional de base afetiva, a escala de Meyer e Allen de comprometimento organizacional de base calculativa ou instrumental e a escala de Meyer e Allen de comprometimento organizacional de base normativa. As escalas de pesquisa foram construídas a partir de questionário estruturado pela Universidade Federal da Bahia para aplicação em um estudo levantado por aquela entidade. Tomou-se, ainda, dados pessoais e funcionais, dando liberdade para o entrevistado identificar-se ou não.

Os dados foram analisados descritivamente e foram consideradas como variáveis para cruzamento: sexo, idade, escolaridade e tempo de serviço.

Foi definida uma escala de gradação de importância dos itens apresentados variando de 01 a 05 o conceito com as seguintes variantes:

- 01 – Discordo totalmente
- 02 – Discordo
- 03 – Indiferente
- 04 – Concordo
- 05 – Concordo totalmente

A enquete foi concebida e tabulada com a ajuda do software Le Sphinx e foram analisadas as tabelas de freqüências para cada uma das 38 questões da enquete e para 134 cruzamentos.

A análise das variáveis relativas ao comprometimento foi feita através da média simples das observações e do desvio absoluto, calculado a partir da média e do valor ideal. O valor ideal foi considerado a nota 05 para as variáveis com resposta positiva e 01 para as variáveis com respostas negativas.

4. RESULTADOS

Um perfil inicial do grupo de trabalhadores indicou que:

- 33% dos participantes da pesquisa possuem entre 36 e 40 anos. Além disso, observa-se que o grupo pode ser caracterizado como um grupo jovem, já que 72% dos entrevistados possuem menos de 40 anos;
- Percentual idêntico de participação dos dois sexos no universo estudado;
- Que a maioria dos participantes responde também pela condução de uma família, o que presumivelmente deve aumentar sua responsabilidade pela manutenção de sua colocação no mercado de trabalho;
- Um nível médio de escolaridade predominando no grupo pesquisado;
- A faixa média de renda do grupo situa-se entre 05 e 10 salários mínimos, com aumento incluindo-se a renda do outro participante;
- Predomínio de grupos familiares pequenos (3, no máximo, 4 membros);
- A evidência de dois grupos distintos sendo que mais de 65% do grupo está na empresa há mais de 13 anos.

Após efetuadas as considerações acerca do levantamento dos dados pessoais do grupo analisado neste estudo, apresenta-se as sentenças que foram propostas aos entrevistados, referentes a vários aspectos do seu mundo de trabalho.

As sentenças de 01 a 09 relacionam posições avaliativas do comprometimento organizacional da escala de Mowday. As sentenças de 10 a 15 são relativas ao comprometimento organizacional de base afetiva da escala de Meyer e Allen e as sentenças de 16 a 21 referem-se ao comprometimento organizacional de base instrumental ou calculativo da escala de Meyer e Allen. As últimas seis de 22 a 27 são sentenças associadas ao comprometimento organizacional de base normativa, também baseadas na escala de Meyer e Allen.

QUADRO 2: Média e desvio absoluto das sentenças

| Sentenças | χ | $ \bar{X} - \chi $ |
|--|--------|--------------------|
| 1. Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como grande instituição para a qual é ótimo trabalhar. | 4,06 | 0,94 |
| 2. Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho. | 3,5 | 1,5 |
| 3. Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho. | 4,17 | 0,83 |
| 4. A Organização em que realmente inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do trabalho. | 3,61 | 1,39 |
| 5. Eu me sinto contente pôr ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considere na época da contratação. | 3,83 | 1,17 |
| 6. Eu realmente me interesso pelo destino dessa organização onde trabalho. | 4,06 | 0,94 |
| 7. Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar. | 3,00 | 2,00 |
| 8. Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte. | 1,83 | 0,83 |
| 9. Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.... | 1,83 | 0,83 |
| 10. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização. | 3,72 | 1,28 |
| 11. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. | 3,67 | 1,33 |
| 12. Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização. | 2,22 | 1,22 |
| 13. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. | 2,28 | 1,28 |
| 14. Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. | 2,28 | 1,28 |
| 15. Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. | 3,83 | 1,17 |
| 16. Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo. | 3,06 | 1,94 |
| 17. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora. | 3,78 | 1,22 |
| 18. Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. | 3,56 | 1,44 |
| 19. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização. | 2,83 | 1,83 |
| 20. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar. | 2,56 | 1,56 |
| 21. Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas. | 2,89 | 1,89 |
| 22. Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização. | 2,5 | 1,50 |
| 23. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização. | 2,72 | 1,72 |
| 24. Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora. | 2,28 | 1,28 |
| 25. Essa organização merece minha lealdade. | 3,78 | 1,22 |
| 26. Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | 3,00 | 2,00 |
| 27. Eu devo muito a essa organização. | 3,94 | 1,06 |

Pela análise das médias simples dos conceitos atribuídos a cada sentença, conforme a tabela 01 observa-se que o tipo de comprometimento com pequena predominância em relação aos outros foi o comprometimento de base calculativa ou instrumental, cujo resultado pode estar atrelado ao fato de grande parte do grupo estar na empresa há mais de 13 anos. Pelos conceitos teóricos levantados, o comprometimento calculativo com a organização seria suscitado pela avaliação positiva de resultados como posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria, conseqüentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.

Após a análise das médias simples procedeu-se o cálculo do desvio absoluto entre a situação real e a situação ideal, pela diferença entre a média de cada fator analisado e a situação ideal, onde foi estipulada como situação ideal média 5 para as respostas positivas e média 1 para as negativas. Através deste cálculo obteve-se resultados que reforçam a conclusão anterior de receio pelo indivíduo dos prejuízos oriundos do afastamento da organização, sendo os maiores desvios absolutos atribuídos às questões 17 e 18.

Contudo, a busca de se estabelecer padrões de comprometimento, não deve se constituir em instrumento único de avaliação da relação trabalhador-organização, considerando-se o apego à organização como algo complexo e multifacetado, algo que não pode se limitar a avaliações atitudinais, sendo importante também à abordagem comportamental.

4.1 Resultados dos cruzamentos

Para enriquecer este estudo foram feitos cruzamentos entre as variáveis de pesquisa e o sexo, idade, tempo de empresa, composição familiar e escolaridade.

Afora o levantamento do tipo de comprometimento predominante no grupo pesquisado importantes considerações são feitas a partir desses cruzamentos.

Entre todas as faixas etárias houve unanimidade dos participantes ao referirem-se a sua empresa como uma grande instituição onde é ótimo trabalhar, assim como, internalizarem os valores da empresa como seus, orgulhando-se do local onde trabalham.

Já a preocupação pelo destino da organização é mais latente nas faixas etárias mais elevadas, predominando também nestas o consenso de que mesmo querendo seria muito difícil deixar a organização.

Interessante observar-se também que aí concentrou-se o maior número de respostas discordantes quanto a não sentir nenhuma obrigação de permanecer na organização, reforçado pelo sentimento de dever muito à organização.

Nos cruzamentos com a variável sexo, a principal conclusão é a de que as opiniões de homens e mulheres foram muito semelhantes e, com exceção de perguntas de caráter mais afetivo, nas quais as respostas do sexo feminino denotam maior apego emocional e dedicação à instituição, muito embora a alternativa relativa à escassez de alternativas em deixar a instituição neste momento tenha sido preponderantemente negada pelas mulheres, tendo os homens revelado maior preocupação neste item.

Os cruzamentos envolvendo escolaridade evidenciam uma relação direta entre compromisso, preocupação com o destino da empresa e o maior nível de escolaridade. Não ocorrem variações muito significativas nos cruzamentos.

A variável tempo de serviço quando cruzada com as outras variáveis leva à dedução que responsabilidade e lealdade, neste grupo, não são características de maior ou menor tempo de serviço, no entanto, demonstra uma relação direta entre maior tempo de serviço na organização e a questão de saindo da empresa agora a vida ficar bastante desestruturada.

5. CONCLUSÃO

O exame da organização selecionada leva a identificação do comprometimento de base calculativa ou instrumental, com pequena predominância em relação aos outros tipos.

Identificação que pode ser explicada pelo fato de mais da metade do grupo estar nesta empresa por quase toda a sua vida laboral, suscitando a avaliação positiva de resultados como posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria, conseqüentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligue da organização.

Isto revela existir um processo de avaliação por parte do trabalhador, pelo qual ele faz uma comparação entre investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados à sua perda.

Pode-se dizer que ofertas de emprego pouco atrativas existentes no mercado de trabalho, o tempo de trabalho na organização, e os esforços investidos pelo indivíduo para realizar o trabalho e as vantagens econômicas percebidas no atual emprego estariam entre os fatores determinantes deste tipo de comprometimentos.

Entende-se que estes sentimentos tenham uma relação negativa com motivação, com desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa, levando estes trabalhadores a serem menos motivados, a apresentar mais baixos níveis de desempenho no trabalho do que aqueles para os quais os custos percebidos seriam em níveis mais baixos.

Embora pareça contraditório, não se deve deduzir que estes indivíduos tenham perdido o prazer encontrado no trabalho, deve-se sim conhecer e estimular sua capacidade de se envolver com suas tarefas e manter com a empresa compromissos efetivos e normativos.

BIBLIOGRAFIA

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 2 ed. São Paulo: Cortez Editora.

BASTOS, Antonio Virgílio. Contextos organizacionais em mudança e os rumos da pesquisa sobre comprometimento no trabalho: **Psicologia e sociedade**. São Paulo, v. 11, n. 2, p. 42-62, 2000.

COHEN, Allan; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Campus, 2003.

PINHO, Ana Paula Moreno; BASTOS, Antonio Virgilio. Schemas cognitivos e gestão: um estudo sobre comprometimento no trabalho entre gestores de uma empresa petroquímica. **ANAIS do II ENEO**, 2002.

ROCHA, Antonio Sergio de Carvalho; BASTOS, Antonio Virgílio. Comprometimento do empregado e contextos organizacionais em mudança: o caso do Banco do Brasil. **Revista de Ciências Humanas (CFH/UFSC)**, Florianópolis, v.5, p. 117-140, 2000.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.