



**Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
Programa de Pós- Graduação Stricto Sensu em Psicologia**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO COM RECÉM- CONTRATADOS DE UMA
EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA**

**Autor: Lesciara Moura Siqueira Barros
Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Lêda Gonçalves de Freitas**

**Brasília
2014**

LESCIARA MOURA SIQUEIRA BARROS

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO COM RECÉM-
CONTRATADOS DE UMA EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Lêda Gonçalves de Freitas

Brasília

2014

B277c Barros, Lesciara Moura Siqueira.

Comprometimento organizacional: estudo com recém-contratados de uma empresa de pesquisa agropecuária / Lesciara Moura Siqueira Barros. 2014.

119 f.

Dissertação (Mestrado) Universidade Católica de Brasília, 2014. Orientação: Prof^a. Dr^a. Lêda Gonçalves de Freitas.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Recém-contratados. 3. Serviço Público. I. Freitas, Lêda Gonçalves de, orient. II. Título

CDU 005.32

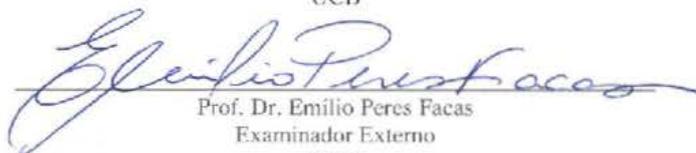
Dissertação de autoria de Lesciara Moura Siqueira, intitulada "Comprometimento Organizacional: Estudo Com Recém-Contratados de Uma Empresa de Pesquisa Agropecuária", apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Psicologia da Universidade Católica de Brasília, em 31 de julho de 2014, defendida e aprovada pela banca examinadora abaixo assinalada:



Profa. Dra. Lêda Gonçalves de Freitas
Orientadora
UCB



Profa. Dra. Cláudia Cristina Fukuda
Examinadora Interna
UCB



Prof. Dr. Emílio Peres Facas
Examinador Externo
UFG

Profa. Dra. Marta Helena de Freitas
Suplente
UCB

Brasília
2014

Dedico este trabalho primeiro à Deus, por sempre estar presente em minha vida. Tudo posso nAquele que me fortalece, hoje e sempre. Dedico também esta vitória a minha filha amada, Lê, e ao meu esposo, Dan, e aos meus queridos pais.

AGRADECIMENTOS

Essa caminhada não seria possível de ser concretizada sem o apoio de muitos amigos, aos quais expresso meus sinceros agradecimentos:

A Deus por todas as oportunidades de crescimento, trabalho e aprendizado.

À minha família pelo apoio e compreensão das minhas ausências pelo retiro aos estudos. Aos meus pais pelos valores ensinados e pelo amor incondicional.

À Embrapa, que me permitiu, pela existência do seu Programa de Pós-graduação, realizar este mestrado, fortalecendo meus conhecimentos profissionais e pessoais e permitindo meu crescimento.

À professora Lêda pelas orientações valiosas, bem como por sua amizade e carinho. À professora Gislaine pelas dicas estatísticas. A todos os professores do mestrado em Psicologia, em especial aos professores Benedito, Cláudia, Erenice, Júlia, Maria Aparecida, Marta Helena e Vicente Faleiros.

Aos colegas do mestrado de Psicologia da Universidade Católica de Brasília. Ao Gilberto pela colaboração valiosa com os dados estatísticos.

Ao Prof. Dr. Antônio Virgílio Bittencourt Bastos, pioneiro nos estudos sobre comprometimento organizacional no Brasil, pela gentileza em me repassar a referência bibliográfica. Suas indicações bibliográficas enriqueceram em muito este trabalho.

Aos gestores do Departamento de Gestão de Pessoas da Embrapa, considerando-se a chefe atual, a Sr.^a Paule Jeanne Vieira Mendes, pelo seu apoio e incentivo, e ao ex-chefe de Departamento, Sr. José Faustino dos Santos Filho, que me permitiu participar do Programa de pós-graduação da Embrapa. À Sr.^a Regina Lúcia Ramos Lourenço, minha conselheira acadêmica na Embrapa. Aos colegas da Embrapa que me auxiliaram com suas experiências de mestrado. A todos do Departamento de Gestão de Pessoas pela oportunidade da convivência e carinho. Ao Dr. Eliseu Alves e ao Sr. Carlos Ayres pelas informações valiosas prestadas na realização desta pesquisa.

Aos Chefes Gerais dos Centros de Pesquisa participantes pela concordância para a realização da pesquisa nas Unidades. Aos supervisores de Gestão de Pessoas das Unidades pesquisadas. A todos os empregados contratados entre 2007 até 2013 pela colaboração em responder ao questionário, sem a participação dos quais esse estudo não seria possível.

A todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desta pesquisa.

Muito obrigada!

“Para o trabalho que gostamos levantamo-nos cedo e fazemo-lo com alegria”. William Shakespeare.

"Sem amor, o homem torna-se um ser incompreensível para sim mesmo". Papa João Paulo II.

RESUMO

BARROS, Lesciara Moura Siqueira. **Comprometimento organizacional: estudo com recém-contratados de uma empresa de pesquisa agropecuária.** 2014. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Brasília, 2014.

As empresas para o alcance de seus objetivos investem em pesquisas que as auxiliam. Assim, estudos sobre comprometimento organizacional se tornam recorrentes, considerando a abordagem sobre o que pode favorecer a criação de comprometimento entre empregados e empresas. Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo geral descrever o comprometimento organizacional dos empregados contratados entre janeiro de 2007 a março de 2013, em dois centros de pesquisa de uma empresa de pesquisa agropecuária Embrapa. A pesquisa apresentou como objetivos específicos a mensuração do grau de comprometimento organizacional dos novos contratados, bem como a identificação de quais dimensões dentro do modelo de Meyer e Allen mais influenciam no comprometimento dos novos trabalhadores. Em última análise, buscou-se relacionar o grau de comprometimentos afetivo, instrumental e normativo com as variáveis idade, gênero e escolaridade. O referencial teórico compreendeu a sociologia, teorias organizacionais e psicologia social. A pesquisa foi descritiva, transversal e quantitativa. A amostra foi de 61 participantes. Utilizou-se um questionário subdividido em duas partes, compreendendo dados sócio demográficos e questões sobre comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1984, 1991, 1997), validado no Brasil por Siqueira (2008). Para análise descritiva, utilizou-se o programa SPSS versão 21. A coleta de dados ocorreu com aplicação de questionário eletrônico. Os resultados trouxeram um comprometimento afetivo indeciso, seguido de um comprometimento instrumental e normativo frágeis. Há uma concentração de trabalhadores entre 31 a 40 anos, a maioria mestres e doutores, com prevalência de 2 a 3 anos de empresa. 78,7% da amostra deseja permanecer na empresa nos próximos 5 anos. Nas análises com idade, gênero e escolaridade, os resultados indicaram que empregados com mais idade são mais comprometidos afetivamente. Quanto ao gênero, o feminino apresentou níveis de comprometimento levemente superiores. Quanto à escolaridade, maiores formações apresentaram menores médias de comprometimentos normativo e instrumental, porém maiores escores para o comprometimento afetivo. Concluiu-se que fatores individuais e organizacionais interferem nos comprometimentos. Quanto aos fatores individuais, a ausência de experiência profissional anterior (31% está no primeiro emprego), a fraca identificação com os valores organizacionais pelo pouco tempo de empresa (46% com 2 a 3 anos de empresa) e as altas formações acadêmicas (mestres e doutores), as quais facilitam uma mobilidade externa, bem como a percepção de poucas perdas em caso de desligamento da empresa (baixos escores de comprometimento instrumental), dificultam o comprometimento. Quanto aos fatores organizacionais, há a necessidade de ajustes na comunicação interna mais pessoal para a realização do trabalho, considerando que o escopo de trabalho não está claro para 42% da amostra. Identificou-se a necessidade de melhorar as socializações formais e informais, integrando antigos e novos trabalhadores. Sugere-se uma sondagem de expectativas e valores individuais dos novos contratados, buscando interação entre valores individuais e organizacionais, favorecendo a identificação dos profissionais com a empresa, considerando os baixos escores encontrados de comprometimento normativo.

Palavras-chaves: Comprometimento Organizacional. Recém-contratados. Serviço Público.

ABSTRACT

BARROS, Lesciara Moura Siqueira. **Organizational commitment**: research of newly-hired employees of an agricultural research corporation - Embrapa. 2014. 119 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Brasília, 2014.

In order to achieve their goals, companies invest in research that helps them. Thus, studies on organizational commitment have become recurring, considering the approach about what may favor the creation of commitment among employees and companies. In this sense, the present work had - as main objective - to describe the organizational commitment of employees hired between January 2007 and March 2013 in two decentralized units of an enterprise of agricultural research – Embrapa. The research presented as specific objectives to measure the degree of organizational commitment of newly-hired employees, as well as identify which dimensions of the Meyer and Allen's model most influence the commitment of new workers. Ultimately, it was sought to relate the degree of emotional, instrumental and normative commitments to the variables of age, gender and education. The theoretical framework consisted of sociology, organizational theory and social psychology. The research was descriptive, cross-sectional and quantitative. The sample consisted of 61 participants. It was used a single questionnaire divided into two parts, one comprising socio-demographic data and the other, questions about organizational commitment by Meyer and Allen (1984, 1991, 1997), validated in Brazil by Siqueira (2008). For descriptive analysis, it was used the SPSS software, version 21. Data collection occurred by applying electronic questionnaire. The results showed an indecisive affective commitment followed by weak instrumental and normative commitments. There is a concentration of workers between 31 and 40 years of age, most of them having MDs and PhDs, with prevalence of 2-3 years of recruitment. 78.7% of the sample wants to stay in the company over the next five years. In the analysis of the age, gender and education variables the results indicated that employees who are older are more affectively committed. Regarding gender, females had slightly higher levels of commitment. As for education, better academic formation had lower averages of instrumental and normative commitments, but higher scores for affective commitment. It was concluded that individual and organizational factors interfere with commitments. As far as individual factors go, the absence of previous professional experience (for 31% of the interviewees it is their first job), the weak identification with organizational values due to few time within the company (46% of the interviewees have 2 to 3 years of recruitment), and the high academic backgrounds (MDs and PhDs), which facilitate outward mobility as well as the perceived absence of loss if they resign (low scores of instrumental commitment), impair the commitment. Regarding organizational factors, there is need for a more personal internal communication to carry out the work, considering that the scope of the work is not clear to 42% of the sample. It was identified the need to improve formal and informal socialization, integrating old and new employees. It is suggested a survey of expectations and individual values of newly-hired employees seeking the interaction between individual and organizational values in order to favor the professionals' identification to the company, considering the low scores found for normative commitment.

Keywords: Organizational commitment. Newly-hired employees. Public service.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de participações por Unidades da Pesquisa	60
Gráfico 2 – comprometimento afetivo – percentuais para entendimento das tarefas.....	68
Gráfico 3 – Comprometimento afetivo x idade	82
Gráfico 4 – Comprometimento normativo x idade.....	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Multidimensionalidade do comprometimento organizacional.	31
Figura 2 – Linha do tempo na área de gestão de pessoas da Embrapa.	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As bases psicológicas, os estilos e focos do comprometimento.	30
Quadro 2 – Quadro de Pessoal (evolução 1973-2012).....	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de empresa do quadro funcional.....	47
Tabela 2 – caracterização sócio demográfica da amostra participante	51
Tabela 3 -Resultados para análises dos níveis de comprometimento organizacional	63
Tabela 4 – Desempenho dos participantes nas dimensões do instrumento de comprometimento organizacional (n=61).	64
Tabela 5 – Comprometimento afetivo – cursos ofertados	67
Tabela 6 – Comprometimento afetivo – clareza das tarefas/escopo do trabalho	67
Tabela 7 – Comprometimento afetivo x percentual de entendimento das tarefas	68
Tabela 8 – Comprometimento afetivo- vontade de assumir função gerencial no futuro.....	69
Tabela 9 – Comprometimento afetivo- interesse em permanecer na empresa nos próximos cinco anos	70
Tabela 10 – Resultado estatístico do comprometimento instrumental/calculativo	71
Tabela 11 - Comprometimento instrumental/calculativo de acordo com o interesse em continuar na empresa.	74
Tabela 12 – Resultado estatístico do Comprometimento Normativo	78
Tabela 13 – Comprometimento normativo – tarefas claramente definidas.....	80
Tabela 14 – Comprometimento normativo – interesse de continuar trabalhando na empresa nos próximos cinco anos.....	80
Tabela 15 - Comprometimentos nas três dimensões e análises por faixas etárias -Novos contratados de duas Unidades da Embrapa (2007-2013)	81
Tabela 16 – Comprometimento afetivo x idade	82
Tabela 17 – Comprometimento normativo x idade	83
Tabela 18 – Comprometimentos nas três dimensões análises por sexo - novos contratados...	87
Tabela 19 – Comprometimentos nas três dimensões e análises por escolaridades - Novos contratados de duas Unidades da Embrapa (2007-2013)	88

LISTA DE SIGLAS

ANOVA	Análise de Variância
ECO A	Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo
ECO C	Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo
ECON	Escala de comprometimento Organizacional Normativo
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PDI	Plano de Demissão Incentivado
PDV	Plano de Demissão Voluntário
PIFO	Perdas de Investimentos Feitos na Organização
PP	Perdas Profissionais
PRO	Perdas de Retribuições Organizacionais
PST	Perdas Sociais no Trabalho
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UCB	Universidade Católica de Brasília

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	ABORDAGENS QUE DERAM ORIGEM AO ESTUDO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	22
2.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	27
2.3	O COMPROMETIMENTO EM DIVERSAS BASES.....	29
2.4	CONCEITUAÇÃO TEÓRICA DAS TRÊS DIMENSÕES MAIS USUAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	32
2.4.1	Comprometimento afetivo	33
2.4.2	Comprometimento instrumental.....	34
2.4.3	Comprometimento normativo	34
2.5	PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	36
2.5.1	Estudos internacionais.....	37
2.5.2	Estudos nacionais	40
3	MÉTODO.....	44
3.1	A EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA	44
3.2	CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	48
3.3	PARTICIPANTES	49
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PARTICIPANTE	51
3.5	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	53
3.5.1	Pesquisa quantitativa	53
3.5.1.1	O questionário	53
3.5.2	Questionário Sócio-demográfico.....	54
3.5.2.1	O questionário de Siqueira (2008)	54
3.5.2.2	A escala.....	56
3.6	ANÁLISE SEMÂNTICA DO INSTRUMENTO.....	57
3.7	PRÉ-TESTE.....	57
3.8	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	58
3.9	ANÁLISE DOS DADOS.....	60

4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
4.1	DADOS SÓCIOS DEMOGRÁFICOS	61
4.2	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	63
4.2.1	Comprometimento organizacional afetivo	65
4.2.2	Comprometimento organizacional instrumental/ calculativo	70
4.2.3	Comprometimento organizacional normativo	77
4.3	ESTUDO DAS RELAÇÕES: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL VERSUS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO	104
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	106
	ANEXO A – PARTE 2: QUESTIONÁRIO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (SIQUEIRA, 2008, P. 78-80)	107
	ANEXO B – RESPOSTAS DO INSTRUMENTO DE SIQUEIRA (2008) APLICADO NESSE ESTUDO	109
	ANEXO C – RESPOSTA AOS INDICADORES DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL APLICADO	114
	ANEXO D – RESPOSTA AOS INDICADORES DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO APLICADO	118

1 INTRODUÇÃO

O trabalho humano como fonte de produção e geração de riquezas sempre despertou interesse nas organizações. Entender a melhor forma de produzir, considerando as características de cada empresa é uma busca constante, que tem sua origem nos conceitos abordados desde a Administração clássica até os dias atuais.

Os estudos organizacionais, ao longo do tempo, demonstraram que gostar do trabalho, dos colegas de trabalho e da empresa e ter oportunidade de escolha dentro da empresa e na carreira, por exemplo, são fatores que influenciam diretamente no comprometimento do trabalhador e na satisfação e permanência no trabalho (KAYE; JORDAN-EVANS, 2004; PINEDA, 2007).

As empresas investem em recrutamento, seleção, treinamentos, criam benefícios e evitam a rotatividade ou desligamentos acima dos níveis considerados normais. As instituições desejam manter em seus quadros funcionais o número adequado de empregados e tê-los comprometidos com a missão e resultados da empresa. Os trabalhadores, por sua vez, desejam estar em organizações que lhes possibilitem crescimento pessoal e profissional. Contudo, como alcançar ou desenvolver o senso de comprometimento nos trabalhadores em tempos de grandes mudanças sociais e econômicas pelas quais passam as empresas?

O termo comprometimento pode ser entendido no cotidiano como: a ideia de engajamento, colocar-se junto, envolvido, com “adesão” ou “forte vinculação”. Esses significados, no contexto organizacional, quando associados ao termo compromisso, indicam a ideia de assumir responsabilidades, tornar-se responsável por, estar vinculado. Essa vinculação pode ser intelectual ou emocional (BASTOS, 1994a).

Comprometimento organizacional é um elo de efeito duradouro, que é desenvolvido entre o indivíduo e a organização de trabalho na qual está inserido (BASTOS, 1994a). Nas últimas décadas, muitos estudos foram desenvolvidos para esclarecer como se dá o esse comprometimento e sob quais bases ele se constrói. Estudos apontaram que ele nasce e se desenvolve sob aspectos tais como afeto, sentimento de orgulho, remuneração e outros componentes, originando tipos os mais variados.

Para Bastos (apud BARROS, 2007, p. 47), o comprometimento é normalmente utilizado para “denotar um vínculo ou ligação forte entre duas pessoas(...). Da mesma forma se dá o comprometimento com o trabalho(...). Como é evidente, a relação de comprometimento incorpora elementos racionais, emocionais e comportamentais”.

Pesquisadores identificaram duas bases psicológicas de comprometimento organizacional, uma de natureza afetiva e outra cognitiva. A primeira se constitui nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento do indivíduo ao nutrir uma forte identificação com a organização e o desenvolvimento de sentimentos de afetos positivos ou negativos com ela. A base cognitiva de comprometimento insere-se em concepções sociológicas de permuta cognitiva de crenças criadas por trabalhadores sobre suas relações com a organização (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

O estudo do comprometimento organizacional se tornou um estudo multidimensional, por considerar diversos tipos de comprometimento, ou seja, diversas dimensões que podem favorecer a vinculação do empregado com a organização. Meyer e Allen (1991) desenvolveram um modelo de estudo de comprometimento organizacional, no qual se considerou a existência de três tipos de comprometimento (afetivo instrumental e normativo).

Segundo os autores, o comprometimento afetivo corresponde à ligação emocional desenvolvida entre as pessoas com a organização. O comprometimento instrumental corresponde a uma consciência da pessoa sobre o investimento em tempo e esforço que seria perdido ao deixar a organização para encontrar outro emprego. O comprometimento normativo se caracteriza pela crença na lealdade à organização, em correspondência a um sentimento de obrigação ou senso moral para com ela (MEYER; ALLEN, 1991; RODRIGUES, 2012).

Esse estudo foi realizado com base no modelo de comprometimento organizacional desenvolvido por Meyer e Allen, e aplicado no ambiente organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), especificamente para estudar o comprometimento dos funcionários recém-contratados nesta Empresa, em dois Centros de Pesquisa situados em Brasília, tendo como recorte de tempo as contratações de 2007 a 2013.

A Embrapa é uma empresa pública e suas contratações se dão via concurso público. Nos últimos anos, em função dos certames realizados até março de 2013, houve uma renovação do quadro funcional pela entrada de 2.991 novos trabalhadores, totalizando 9.390 empregados no total do quadro funcional. Dessas contratações, 31% foram para Brasília. (EMBRAPA, 2013).

A Empresa, em 2013, apresentava em seu quadro funcional três grupos de perfis distintos, sendo que o grupo com maior quantidade se mostrava com os novos trabalhadores que estavam no começo de carreira, seguido do de trabalhadores que seguiam no auge da sua

trajetória profissional e, em terceiro, o dos trabalhadores que estavam se aposentando. (EMBRAPA, 2013).

Esse estudo tem importância para Embrapa, que poderá aplicá-lo em suas práticas organizacionais, bem como para outras organizações públicas ou privadas que passam por situações similares, por abordar aspectos importantes de seu contexto de trabalho, quais sejam: a) o contexto de renovação de quadro funcional, com desligamento de empregados via aposentadoria, os quais pela experiência acumulada pelos anos de trabalho auxiliaram a construir uma cultura própria da organização voltada para o comprometimento com a empresa; e b) a entrada de novos trabalhadores com suas culturas e valores próprios.

O trabalho considera também um ambiente organizacional competitivo, voltado para a busca da inovação e excelência, interações e integrações novas pela diversidade de formações dos novos concursados, com formações de alto nível (mestrado e doutorado). Essas alterações pelas novas admissões visam esclarecer a percepção desse novo quadro funcional, identificando como se estabelecem os comprometimentos afetivo, instrumental e normativo entre empregados e a Organização.

Esta pesquisa também se mostra importante para profissionais que trabalham com estudo do comportamento humano nas organizações, considerados aspectos como construção de comprometimento pela afetividade, trocas financeiras e sentimento de obrigação moral de ficar e permanecer na organização. Esses pontos também são importantes para profissionais (pesquisadores e professores) que se dedicam a estudar o comportamento humano pela via do comprometimento organizacional dentro de áreas, como a Administração e a Psicologia.

Do ponto de vista social, estudar o comprometimento com o trabalho dos recém-contratados se mostra relevante, pois possibilita entender como esse grupo de profissionais, pertencentes a uma nova geração de trabalhadores inseridos em uma época na qual o trabalho e o emprego se encontram cada vez mais precarizados em razão das eliminações dos postos de trabalho, sentem e constroem sua relação de trabalho com a empresa. e como essa pode afetar o seu comprometimento, bem como a que tipo de comprometimento essa nova geração (parte dela) se mostra mais direcionada.

Na literatura sobre comprometimento com o trabalho, não foram identificados estudos voltados para análise de comprometimento com base em renovação de quadro funcional com empregados com poucos anos de empresa, seja empresa pública ou privada. Esse estudo vem contribuir com pesquisas voltadas para reduzir essa lacuna. Os estudos consideram outros

objetos de análise, não abordando características de renovação de quadro funcional e o comprometimento dos novos admitidos com poucos anos de trabalho.

Com as mudanças sociais e econômicas, a geração de profissionais da atualidade convive em contextos que sofrem mudanças muito rápidas e, como consequência, muitas vezes os laços que são construídos são mais voláteis não havendo desejo ou interesse de permanecer por muito tempo na mesma empresa ou comprometido com seus objetivos e valores. Assim, pretende-se verificar de que forma se comprometem organizacionalmente os novos contratados, considerando ainda que são profissionais que se prepararam de forma acirrada por uma vaga disputada via concurso público, buscando conquistar estabilidade financeira e desenvolvimento de habilidades e crescimento na carreira.

A Embrapa foi escolhida para esse estudo pela facilidade na obtenção dos dados, pela disponibilidade da empresa em participar. Os resultados desta pesquisa são de interesse da organização, sendo este tema tratado internamente nos documentos atuais como um dos valores fundamentais da instituição.

Estudos sobre comprometimento organizacional trazem resultados que auxiliam em ações de redução de rotatividade, melhoria nas comunicações internas, treinamentos e socializações mais direcionadas para facilitar o entendimento das missões e culturas organizacionais, servindo de apoio para as empresas e seus trabalhadores em busca de melhoria de desempenho, menor rotatividade, maior lealdade funcional e busca de alcance de metas, entre outros (FONSECA; BASTOS, 2003; SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004).

A Embrapa, quando de sua criação, buscou ouvir e trabalhar o que vinculava seus profissionais a ela, gerando o espírito de engajamento e comprometimento com o trabalho. Pesquisas científicas, em nível de mestrado, por exemplo, há alguns anos, foram desenvolvidas com os trabalhadores da empresa, por profissionais internos da organização, para identificar padrões de ajustes e realizar melhorias.

Nos anos iniciais da instituição, foram desenvolvidas ações práticas voltadas para a criação de comprometimento entre empregados e empresa¹ (ALVES, 2013). Ao longo dos anos, investiu-se em melhorias salariais, plano de carreira, oferta de cursos diversos, como capacitações *lato sensu* e *stricto sensu*, treinamentos no país e no exterior, premiações por alcance de metas e excelência em resultados, dentre outros, sendo um aspecto importante manter ou desenvolver um ambiente organizacional que favoreça a construção de

¹Informação obtida em depoimento verbal mediante entrevista com Dr. Eliseu Alves em 18/04/2013. O Dr. Eliseu Alves foi um dos fundadores da Embrapa e um dos seus primeiros diretores presidente.

comprometimentos, ao longo das gerações de trabalho que envolvem a existência da organização.

Considera-se ainda relevante entender como essa geração de novos talentos, os recém-contratados, percebem aspectos como afeto, lealdade, remuneração e outros componentes que integram as bases do comprometimento analisados neste estudo. Diante do cenário de mudanças ocorrido na Embrapa com as novas contratações, o problema de pesquisa neste estudo se define da seguinte forma: Qual o comprometimento organizacional dos empregados recém-contratados da Embrapa?

O objetivo geral desta pesquisa é descrever o comprometimento organizacional dos empregados recém-contratados nos últimos seis anos, em duas unidades da Embrapa, considerando as dimensões afetiva, instrumental e normativa.

A pesquisa traz como objetivos específicos:

- Medir o grau de comprometimento organizacional dos empregados recém-contratados da Embrapa;
- Identificar quais dimensões, afetiva, instrumental e normativa mais influenciam no comprometimento dos empregados contratados nos últimos seis anos;
- Relacionar o grau de comprometimento dos funcionários com as variáveis demográficas idades, gênero e escolaridade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ABORDAGENS QUE DERAM ORIGEM AO ESTUDO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Bastos (1993), ao desenvolver diversos estudos sobre comprometimento organizacional, considerou tanto a conceituação quanto a mensuração desse tema de pesquisa. Para ele, as três fontes teóricas, ou três bases, que contribuíram para os estudos do comprometimento organizacional são Psicologia Social, Teorias Organizacionais e Sociologia. Outros pesquisadores dentro da Administração, Sociologia e Psicologia desenvolveram estudos e modos de produção, que posteriormente contribuíram com pesquisas sobre comprometimento organizacional. Contudo, não há entre os teóricos um consenso que aponte a origem dos estudos sobre comprometimento com a organização (RODRIGUES, 2009).

A Psicologia Social apresentou contribuições para construção de conceitos de comprometimento normativo e comportamental. O conceito de comprometimento comportamental foi definido como um estado de ser em que as ações determinam crenças que sustentam a atividade e seu próprio envolvimento (BALSAN, 2011 apud BASTOS, 1994a).

No campo da Administração Científica, a partir dos séculos XVIII, XIX e XX, com a padronização dos métodos de produção, as condições de trabalho começaram a ser estudadas de forma sistematizada. A escola da Administração Científica, especificamente com Taylor (1971), buscava a máxima eficiência e racionalização dos modos de executar e controlar o trabalho, com ênfase na tarefa, configurando uma visão mecanicista do trabalhador. Nessa abordagem, foram incluídos treinamentos, ensinamentos e aperfeiçoamentos, bem como a definição de deveres e responsabilidades (FARIA, 1994).

Nos estudos de Taylor, os administradores/gestores compreendiam melhor as tarefas que os empregados e o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e/ou motivar os trabalhadores se dava com aplicação de incentivos salariais, considerando que quanto mais fosse produzido, mais ganhariam, sendo motivados pelo dinheiro (STONER; FREEMAN, 1999).

Ainda dentro do campo da Administração Científica, mas de forma mais abrangente, nos estudos realizados por Fayol (1965), enfatizou-se o funcionamento da organização e a sua estrutura, englobando as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Com relação à divisão do trabalho, reforçou-se os princípios de autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, remuneração, centralização, cadeias de autoridade e ordem (FARIA, 1994).

Mesmo que de modo incipiente, os modelos desenvolvidos por Taylor e Fayol, ao apostar na remuneração diferenciada, seja por aumento da produtividade, seja por diferencial salarial melhor para atividades de comando, visavam motivar o trabalhador. Anos depois, um dos aspectos encontrados em uma das dimensões de comprometimento (comprometimento instrumental) se dá pela via das retribuições, tanto financeiras quanto sociais, ou ainda retribuições implícitas geradas pelo *status* ou prestígio na empresa ou no trabalho em si.

Estudos desenvolvidos a partir dos anos 80 sobre comprometimento organizacional instrumental apresentaram a dimensão de trocas, ou *side-bets* de Becker (1960). Os trabalhos de Becker são originados da Sociologia, onde a análise mais formal do conceito de comprometimento teve sua origem. Ao ser aplicado ao contexto organizacional, o comprometimento instrumental ou de trocas é tido como resultado de busca e manutenção de ganhos financeiros, posição privilegiada na organização, entre outros, apresentando a dimensão calculativa como instrumento e relação de troca para a existência do comprometimento (RODRIGUES, 2009).

A Sociologia, ao analisar o comprometimento entre indivíduo e organização, parte de um entendimento que, descartando elementos afetivos e psicológicos, enfatiza as relações de controle e autoridade que forçam o trabalhador a obedecer ou cumprir os papéis que se espera dele. O termo “submissão” situa-se nessa perspectiva, mais especificamente nos estudos de Weber (1971) sobre autoridade, onde as relações entre empregados e empregador se dão sob os modelos de dominação via autoridade, próprias do contexto capitalista (PINHO, 2009).

Os escritos de Max Weber tais como a obra *A ética protestante e o espírito do capitalismo* (1905) descreve que o luteranismo criou a noção de vocação, sendo entendida como um chamando de Deus para a realização de uma missão, valorizando, assim, o cumprimento do dever, e este era o único caminho para satisfazer a Deus e conseguir salvação. Nos escritos de Weber, a profissão era um dom divino e, quanto mais se trabalhava, mais merecedor da graça divina, sendo a riqueza o resultado do trabalho duro (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

No campo da Psicologia, os estudos aplicados à Administração trouxeram outras descobertas que transformaram as concepções de indivíduo e organizações. Tais estudos passaram a considerar, além da produtividade, a interação do trabalhador no seu contexto

organizacional e os resultados dessa interação para os profissionais e empresas. Essa perspectiva foi registrada nas contribuições no século XX de Kurt Lewin, com o desenvolvimento da Teoria de Campo (AGUIAR, 2005).

Kurt Lewin, que iniciou seus estudos sobre motivação humana em 1935, trouxe a contribuição sobre aspectos que envolvem o campo psicológico do indivíduo e que são fundamentais para a compreensão do contexto e, conseqüentemente, para maior adesão ao trabalho. Nos estudos de Lewin, o indivíduo não pode ser analisado dentro de uma organização individualmente. Seu comportamento é resultante de sua interação como o meio, considerando, por exemplo, boas interações com colegas, chefias, meios de comunicação, como a comunicação é realizada entre pares e chefes, dentre outros aspectos.

À medida que tais interações são importantes para o trabalhador, elas passam a compor o campo de interesse dele, inserem-se no psicológico e interferem nos comportamentos e sentimentos expressos no trabalho. Lewin auxiliou com seus estudos, ao demonstrar que para se compreender um comportamento individual, ou mesmo predizê-lo, passa a ser necessário analisar também pessoas ou variáveis que interferem no cotidiano do trabalhador, ou seja, considerar o meio ao qual o indivíduo está inserido (AGUIAR, 2005).

A satisfação no trabalho envolve salários, sentimento do funcionário com o seu supervisor, a natureza do trabalho, colegas de trabalho e outros (BONFIM et al., 2010). Considerando essa variável, os estudos de Kurt Lewin, ao abranger também o ambiente e a interação social, apresentavam traços mistos de motivação, satisfação no trabalho e comprometimento.

Motivação vem do latim *motivus*, que significa mover. Assim, a palavra motivação assume o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). A satisfação e a motivação movem ou afetam o indivíduo em seu ambiente de trabalho (BONFIM et al., 2010).

Pineda (2007) observou que quanto maior satisfação no trabalho, maior o comprometimento afetivo, maior senso de permanência e maior comprometimento com a hierarquia de trabalho. Pesquisas sobre a motivação e a satisfação, considerando o ambiente de trabalho, descobriram que outras variáveis interferem no comprometimento, como fatores antecedentes e fatores conseqüentes ao comprometimento, ambos envolvem características diversas.

Fatores antecedentes são variáveis que podem impactar ou auxiliar na formação do comprometimento e fatores consequentes podem influenciar nos resultados alcançados quando o indivíduo está comprometido (RODRIGUES, 2009). Pinho (2009), ao tratar de variáveis antecedentes, faz referência a Meyer e Allen (1997), que entendem que essas variáveis podem contribuir para o desenvolvimento de algumas ou todas as bases do comprometimento organizacional.

Variáveis antecedentes ao comprometimento foram encontradas em pesquisas como a de Mowday, Porter e Steers (1982), que descreveram quatro grupos. O primeiro grupo descreve **características pessoais**² e as relaciona com o comprometimento. Nesse sentido, um maior comprometimento está relacionado com uma maior idade, a um maior tempo de serviço na empresa, uma maior remuneração e a um maior nível ocupacional. Foram encontradas associadas à variável “maior tempo de serviço” altas relações positivas na perspectiva afetiva do comprometimento (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O segundo grupo de variáveis antecedentes diz respeito às **características do trabalho**. Nesse conjunto, estão os mais elevados graus de comprometimento do indivíduo com a organização, principalmente quando os trabalhos são desafiantes e oferecem um conteúdo mais interessante e complexo.

O terceiro grupo de variáveis antecedentes são as **experiências no trabalho**. Os treinamentos e experiências desenvolvem nos trabalhadores uma identificação psicológica deles com a imagem de sua ocupação. Consideram-se também importante os valores repassados e normas vigentes.

O quarto grupo de variáveis antecedentes ao comprometimento organizacional se dá nas **características do papel ou tarefa**. Nele são considerados aspectos que compõem o trabalho, tais como o campo de trabalho, conflitos e ambiguidades ou desafios a serem superados ou vividos pelo trabalhador nas experiências de trabalho.

As variáveis consequentes do comprometimento foram encontradas no trabalho de Moreira (2007), que se baseou nos escritos de Fink (1992), apresentando seis aspectos como consequentes do comprometimento organizacional.

O primeiro aspecto descrito, conforme Moreira (2007), se dá no tocante à **idade e tempo de empresa**, que foram identificados como positivos com o comprometimento organizacional. O segundo aspecto diz respeito ao **gênero**. Nos achados de Moreira (2007), as mulheres apresentaram uma maior tendência ao comprometimento, quando comparadas aos

² Negritos adicionados à parte. Não se encontram na fonte pesquisada.

homens. O terceiro aspecto foi encontrado na **hierarquia e estilo de gestão**, considerando que o poder na tomada de decisão e o grau de autonomia na função exercem relação com o comprometimento. Contudo, a posição de hierarquia apresenta pouca influência no comprometimento do indivíduo com a organização.

O quarto aspecto foi **escolaridade**, que apresentou uma relação negativa com o comprometimento, considerando que, quanto maior o nível de escolaridade, maior será também a mobilidade e atratividade do profissional para o mercado. O quinto aspecto encontrado como consequente do comprometimento foi a **remuneração**. Essa variável se relaciona de forma positiva com o comprometimento, considerando que está inserido nas expectativas dos trabalhadores. O sexto aspecto encontrado como consequente do comprometimento foi a **performance**. Esse consequente mostrou uma relação fraca entre comprometimento e desempenho (MOREIRA, 2007).

Diante desses resultados, percebe-se que o estudo que envolve o comprometimento organizacional é um estudo amplo, considerando muitas dimensões ou faces que permeiam suas análises, sempre sendo estudado em conjunto com um ou mais aspectos, tais como motivação, satisfação, contexto de trabalho, características pessoais ou outros determinantes antecedentes ou consequentes, sendo caracterizado como um estudo complexo, por ser realizado sobre o ser humano e suas buscas e interações no ambiente organizacional.

O comprometimento implica mais que uma decisão ou uma escolha. “Comprometimento é a atuação de um indivíduo em busca de direções que emergem de dentro de si próprio. Parte de uma verdade pessoal” (LEITE; ALBUQUERQUE; KNISS, 2010, p. 98). Esta verdade pessoal pode, contudo, receber influências favoráveis do contexto de trabalho, trazendo satisfação (PINEDA, 2007) e favorecendo a criação e manutenção de vínculos duradouros.

Percebe-se pela história econômica que o trabalhador, desde muito cedo, procura os recursos disponíveis à sua volta, construindo bens e serviços, atendendo às suas necessidades e encontrando novas formas de produzir. Nessa dinâmica de produção e trocas, seja por bens, remuneração, benefícios ou outros, ele cria em seu meio uma cadeia de produção e de resultados que afetam seu ritmo de trabalho e suas relações sociais.

Desde os primeiros estágios de existência, o homem se encontrava vinculado ao trabalho, seja por necessidade de manutenção própria, seja pelo desejo de extrapolar limites e produzir produtos diferentes ou, ainda, pela vinculação emocional ou afetiva desenvolvida quando da vazão à sua criatividade ou pelo contato com outros grupos, nos quais se transfere

e se recebe novas formas de agir e de pensar e se criam as bases que o vincula ou prende ao trabalho, às pessoas e às empresas que favorecem o seu comprometimento organizacional.

2.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O termo comprometimento pode ser entendido no cotidiano como engajamento, colocar-se junto, envolvido, com “forte vinculação”. Essa vinculação pode ser intelectual e/ou emocional (BASTOS, 1994a). O comprometimento organizacional denota o grau de ligação do profissional com a organização, o quanto o trabalhador está envolvido com os projetos organizacionais, comprometido com os problemas, políticas, desempenho e resultados da organização (KRAMER; FARIA, 2007).

Meyer e Allen (1991) definem comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação entre uma pessoa e uma organização, em que as expectativas de ambas as partes são muito próprias e individuais, diferentes e mais amplas do que se possa expressar em documentos formais, como contratos. Essa percepção, que vai além de contratos formais, atinge a esfera psicológica, considerando os contratos psicológicos que são criados pelos empregados em busca de atingir suas expectativas.

Bastos (1994a) argumenta que o contrato psicológico tem como base, para o trabalhador, a crença de que a organização proverá segurança no trabalho, além de oportunidades de promoção, em troca de dedicação e lealdade para com a empresa.

Aguiar (2005) aponta que a realização das necessidades humanas cria uma espécie de relação de dever entre profissional e empresa. Suas colocações partem dos estudos de Maslow (1977), que foi um dos pioneiros na análise das motivações de necessidades humanas. Com a escala de hierarquia de necessidades desenvolvida por Maslow, percebeu-se que, à medida que as necessidades humanas básicas são satisfeitas, o indivíduo é motivado para realização de outras necessidades. A satisfação dessas necessidades cria uma relação de dever, obrigação com a organização, favorecendo e fortalecendo os laços que são criados na relação indivíduo e trabalho.

Mais tarde, novos estudos mostraram que as necessidades humanas não precisam seguir uma hierarquia determinada para serem buscadas e atendidas, influenciando novas descobertas sobre aspectos que determinam as decisões dos trabalhadores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Esses novos saberes sobre a satisfação das necessidades humanas possibilitaram uma ampliação sob a compreensão de como

determinadas situações, mesmo deixando de atender algumas necessidades precedentes, podem ser produtivas e felizes para o trabalhador e gerarem comprometimento com o trabalho.

O comprometimento não deriva de uma única base. O trabalhador pode ser comprometido e engajado com a empresa onde trabalha por razões diversas. O enfoque multidimensional do comprometimento envolve a diversidade de focos e dimensões. Entende-se por foco o objeto organizacional com o qual o trabalhador se relaciona, por exemplo, o envolvimento com a carreira, com o trabalho, com a organização, com o sindicato ou o trabalho como valor ético. Um foco não exclui o outro, podendo o trabalhador ter vários focos de comprometimento (BASTOS, 1998; MORROW, 1993 apud SCHEIBLE, 2004).

Como o comprometimento é um estudo multidimensional e se dá sob vários focos, entende-se que o foco na carreira, por exemplo, é um dos que leva o trabalhador a se engajar de forma diferenciada. Nessa perspectiva, seu foco é sua carreira. Dessa forma, ele tende a buscar avançar na carreira, entendida como um caminho a ser seguido. Ele não espera necessariamente que a organização direcione o seu crescimento, muitas vezes ele o faz sozinho (DIAS, 2008) e, nesse curso de ação, move-se considerando dois itens: 1) persistência, que corresponde ao esforço do indivíduo em se manter em uma direção definida por ele em seu trabalho, apesar das barreiras e dificuldades encontradas; e 2) identidade com a carreira, ou o grau de envolvimento pessoal com o trabalho, carreira ou profissão (BASTOS, 1997).

Um outro foco de comprometimento é aquele que se dá sobre a organização, que é o comprometimento considerado neste estudo. Para esse enfoque, o conceito se mostra além do simples atendimento de normas pelo trabalhador. O atendimento de normas é extremamente importante, sem ele não há comprometimento, mas não se configura como um único pilar onde se dá o comprometimento. O comprometimento organizacional é algo mais profundo do que apenas fazer parte da empresa e não se repete em todos os trabalhadores, pois muitos profissionais, apesar de atenderem a metas determinadas, não se sentem parceiros de suas organizações e o comprometimento vai além da realização de metas, requer vontade de fazer mais e melhor, representa mais que a simples participação (MACEY et al., 2011).

Macey et al. (2011, p. 19) entende que comprometimento organizacional implica sentir-se realmente envolvido com a organização:

Funcionários comprometidos encontram ativamente modos de expandir suas habilidades, de forma consistente com o que é importante para suas funções e para a missão organizacional; assumem a propriedade de seu desenvolvimento pessoal não apenas para o próprio bem, mas para que possam contribuir de maneira mais

eficiente com a organização. Veem os próprios interesses no desenvolvimento de habilidades como consistentes com o que é bom para a organização; mais do que pensar sobre isso, eles agem. Portanto, esse comportamento voltado para o autodesenvolvimento não é visto como uma autoimposição de sacrifício, mas como algo que faz sentido e num relacionamento entre funcionário e empregador.

Pesquisadores do comportamento humano no trabalho precisaram ir mais adiante para entender o que gera o comprometimento organizacional. Nesse sentido, surgiram pesquisas avançadas para capturar esse “desejar fazer parte de forma diferenciada”, envolver-se.

No tocante às abordagens conceituais sobre comprometimento no trabalho, existe uma intensidade expressiva de estudos acerca das questões afins, o que propicia uma quantidade grande de definições e aumenta a dificuldade de entendimento do conceito de comprometimento organizacional e seus componentes ou dimensões (SILVA, 2009).

Na década de 1990, foi proposto o modelo tridimensional por Meyer e Allen (1991), que veio a se tornar hegemônico nos estudos do comprometimento organizacional, pelo fato de que em um mesmo modelo se obtém informações das três dimensões mais usuais de estudos sobre o comprometimento com o trabalho (dimensão afetiva, dimensão instrumental e dimensão normativa).

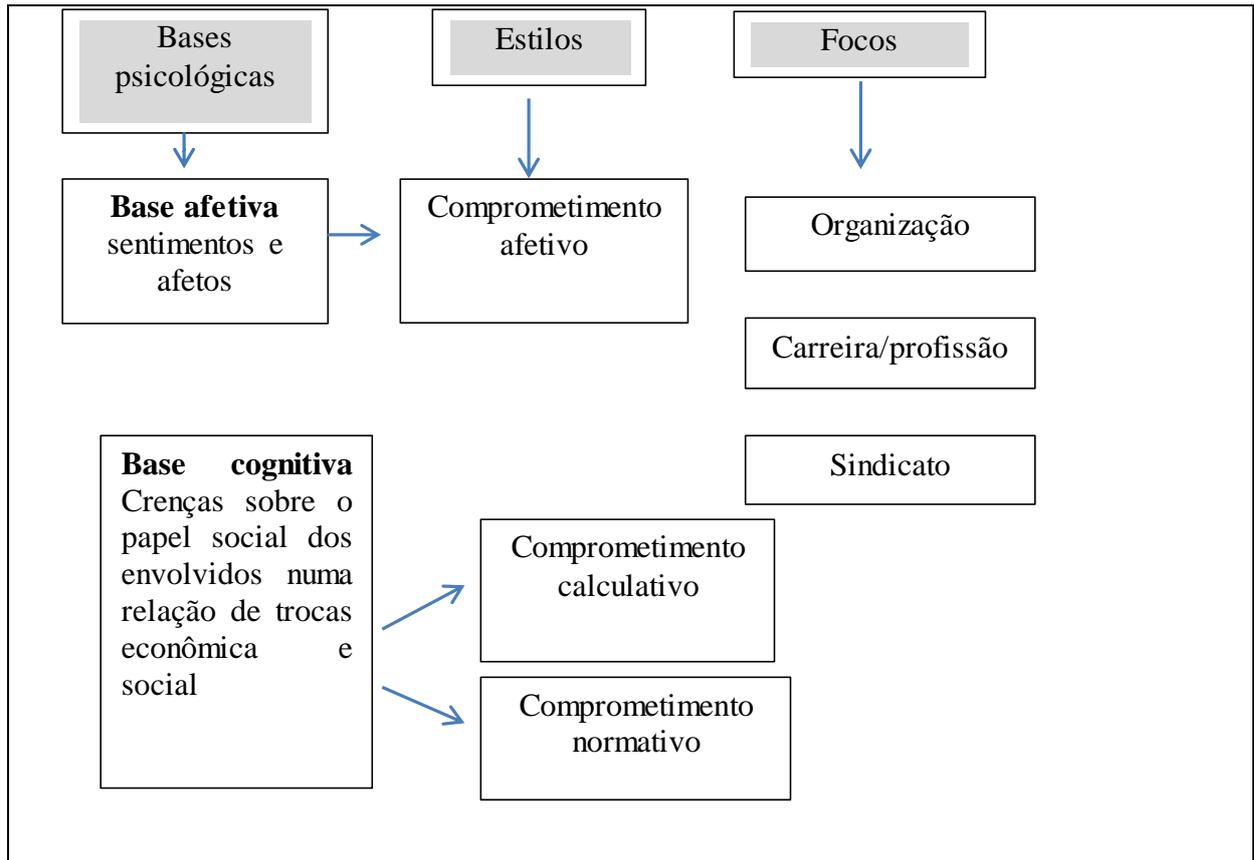
Esse modelo tem também como fator comum a visão do empregado com a organização e pode auxiliar em implicações na decisão de continuar ou não como membro (BALSAN, 2011). Considera-se ainda que esse modelo foi validado em diversas culturas, inclusive no Brasil, e aplicado em vários estudos organizacionais (SIQUEIRA, 2008).

2.3 O COMPROMETIMENTO EM DIVERSAS BASES

Bastos (1994a; 2000) discutiu e identificou múltiplos focos que podem ser alvos de comprometimento do indivíduo: a organização, a profissão, o sindicato, o grupo de colegas, o conjunto de tarefas que executa, os objetivos ou metas do trabalho. Dessa forma, percebe-se que não existe uma única fonte de apego ao trabalho, sendo que múltiplas inclinações podem aumentar o comprometimento do trabalhador com seu trabalho.

Segundo Silva (2009), as **bases** são entendidas como motivações ou naturezas constitutivas do vínculo de comprometimento, ou seja, são os motivos que levam ao comprometimento. O quadro 1, a seguir, apresenta as bases psicológicas, os estilos e focos do comprometimento.

Quadro 1 – As bases psicológicas, os estilos e focos do comprometimento.



Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004, p. 314).

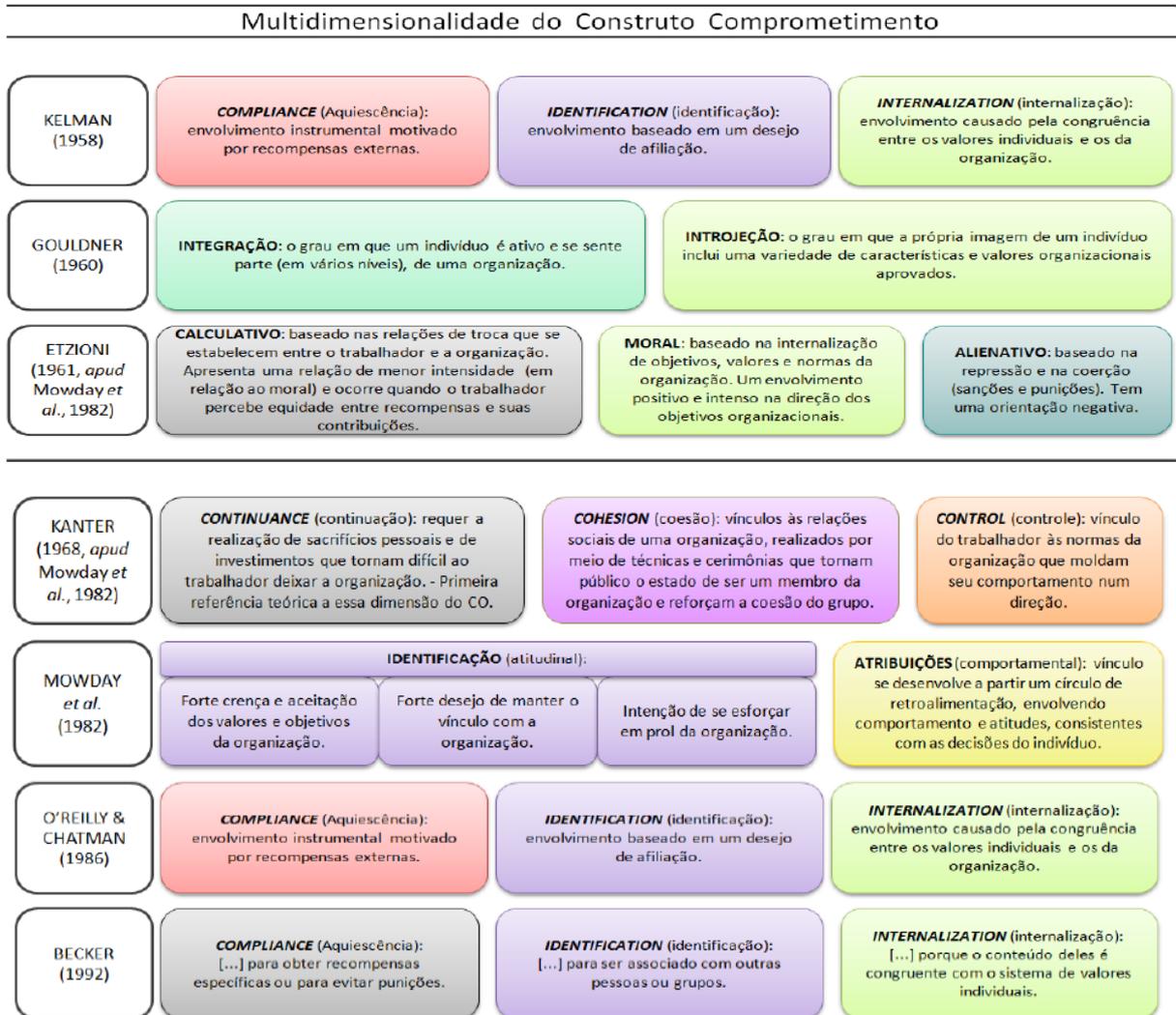
Nos últimos 30 anos, ocorreram pluralidades de dimensões/bases e estudos com um alargamento dos conceitos que integram o construto comprometimento. Pesquisas científicas têm registrado dificuldades quanto a uma conceituação sobre comprometimento e seu enquadramento teórico. O que aproxima as abordagens e alguns teóricos é o fato de existir consenso entre a maioria de que o comprometimento é formado por muitas dimensões.

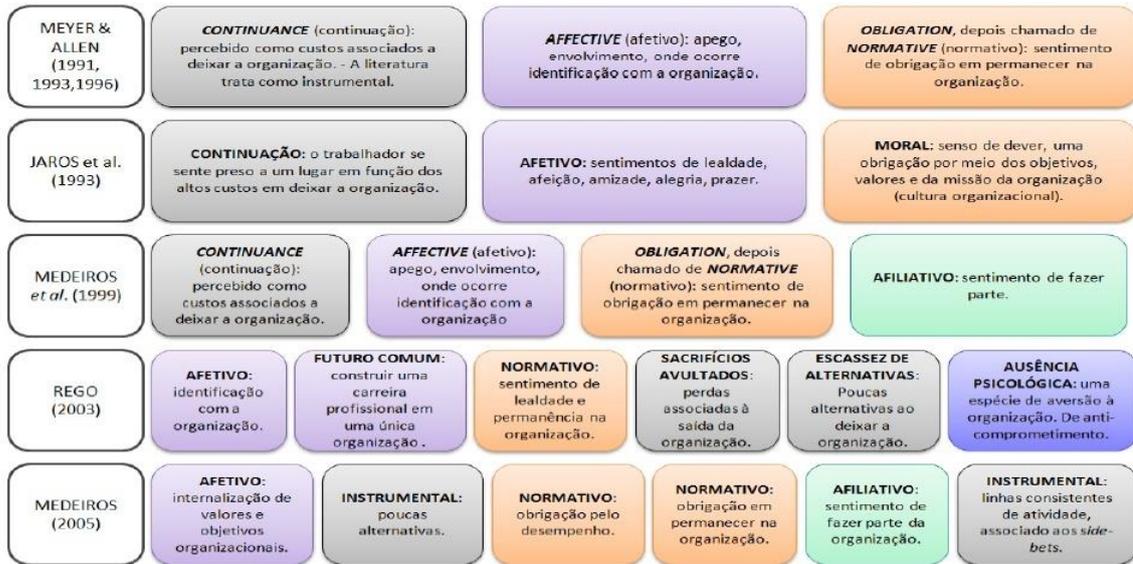
O estudo do comprometimento organizacional é um estudo complexo e difícil. Complexo por considerar que perpassa aspectos internos das empresas e aspectos do indivíduo, na sua singularidade e complexidade. Algumas sobreposições e alargamento do conceito dificultam seu entendimento e suas medidas.

Considera-se ainda a dificuldade dos autores para a definição do termo comprometimento organizacional. Alguns tratam comprometimento com denominações de vínculos ou de laços, um engajamento, uma adesão mais profunda na relação com o trabalho não havendo uma padronização do termo.

Os modelos multidimensionais apresentam uma diferenciação em termos de como os tais enfoques são combinados e rotulados na literatura. Silva (2009) sintetizou os modelos multidimensionais, suas bases, autores e enfoques, conforme mostra a figura 1 a seguir:

Figura 1 – Multidimensionalidade do comprometimento organizacional.





Fonte: Silva (2009, p. 28).

Os estudos multidimensionais do comprometimento atualizaram as bases/dimensões que sustentam o construto, na tentativa de separar melhor os componentes e reduzir a sobreposição de medidas. Com essas atualizações, os conceitos relativos a cada tipo de base/dimensão têm sido melhor delineados. Nas pesquisas sobre os tipos de comprometimento organizacional, o afetivo é o que mais se sobressai em quantidade de estudos dentro da literatura existente.

2.4 CONCEITUAÇÃO TEÓRICA DAS TRÊS DIMENSÕES MAIS USUAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Os estudos de Porter, Steers e Mowday (1974) deram origem aos estudos sobre comprometimento organizacional afetivo e parte da pesquisa desses autores foi inserida em outros modelos, como o de Meyer e Allen.

O modelo de Meyer e Allen (1984, 1991) tornou-se um dos mais pesquisados em estudos de comprometimento organizacional. O enfoque dos autores tem como característica conciliar várias concepções desenvolvidas na literatura, sendo um modelo constituído a partir de uma síntese de traços comuns identificados em formas unidimensionais de comprometimento organizacional.

Segundo os pesquisadores, o comprometimento implica um estado psicológico que caracteriza cada uma das três formas (afetivo, instrumental e normativo) como sendo mutuamente exclusivas. Nesse sentido, um trabalhador pode, por exemplo, sentir um forte

desejo e necessidade de permanecer na organização, porém pouca obrigação de fazê-lo. Outro trabalhador pode sentir pouco desejo, uma moderada necessidade e uma forte obrigação de estar em uma determinada empresa (FREITAS, 2010).

Para Meyer e Allen, as três dimensões são definidas da seguinte forma:

Affective commitment (comprometimento afetivo) – referindo-se a um envolvimento emocional do empregado em que ocorre uma identificação com a organização. ‘Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem’;

Continuance commitment (comprometimento instrumental) – referindo-se a um comprometimento percebido como custos associados por deixar a organização. ‘Empregados cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam’;

Normative commitment (comprometimento normativo) – refletindo um sentimento de obrigação de permanecer na organização. ‘Empregados com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização’. (MEYER; ALLEN, 1991, p. 67).

2.4.1 Comprometimento afetivo

Objeto de inúmeros estudos, este tipo de comprometimento é o mais abordado e associado aos fatores como qualidade de vida, cultura organizacional, gestão estratégica de pessoas, criatividade, entre outros. Essa abordagem voltada para a afetividade dominou a literatura do comprometimento a partir dos anos de 1980, entendida como uma força que envolve o indivíduo com a organização, sendo caracterizada com o aparecimento de três fatores: a) a disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização em busca de ajudar a organização a alcançar a sua meta; b) aceitar e crer nos objetivos e valores da organização; e c) forte desejo de se manter membro da organização e participar de suas atividades (MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982; MEYER; ALLEN, 1991).

Siqueira e Filenga (2006) entendem que o comprometimento afetivo com a organização é composto por vários sentimentos e emoções, tais como orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e ânimo que alguém poderia ter em relação à empresa na qual trabalha. Esse tipo de comprometimento é o único composto por afetos e não por fatores cognitivos.

O comprometimento afetivo apresenta o grau em que o empregado se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização. O indivíduo permanece na organização porque deseja e quer permanecer. Pesquisas que mencionam o modelo de Meyer e Allen afirmam que, empregados com forte comprometimento afetivo têm um desempenho melhor quando comparados com aqueles trabalhadores com fraco comprometimento (FONSECA; BASTOS, 2003).

2.4.2 Comprometimento instrumental

Esse enfoque também é denominado de calculativo, continuação ou *side-bets* (trocas laterais), sendo originário nos trabalhos de Becker (1960). Ele sugere que as trocas entre indivíduos e organizações são satisfatórias para os indivíduos, abrangendo aspectos como salários, *status* e liberdade (POWELL; MEYER, 2004).

Esse tipo de comprometimento mede o grau em que o empregado se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da empresa. Esse reconhecimento não está vinculado à afetividade, mas em boa parte à ausência de alternativas de emprego ou ao sentimento de realização de sacrifícios pessoais para gerar a posição atual ou aos custos elevados gerada pela saída dele.

Ocorre uma via de mão dupla entre funcionário e organização, mas não há afetividade na relação desenvolvida, como ocorre no comprometimento afetivo. Nas trocas, com base nesse enfoque, foram estudados quais fatores são ameaças para o indivíduo e quais favorecem a permanência dele na organização, resultando em incertezas e na vinculação com base em temores como: a) perdas sociais no trabalho, como benefício de plano de saúde, crença de perda do prestígio do cargo ou da estabilidade conquistada e perda de amizades; b) perda de investimentos feitos na organização para chegar à posição atual, perda de tempo dedicado à empresa; c) crença de prejuízo para carreira, demora de voltar a ser respeitado em outras empresas; d) medo de demora para se acostumar com outro trabalho e perda de todo investimento em treinamento e aprendizagem para realização das tarefas atuais (BECKER, 1960; POWELL; MEYER, 2004).

2.4.3 Comprometimento normativo

Nos estudos de Wiener (1982), o comprometimento normativo é definido como boa vontade do empregado em permanecer na organização em virtude de um senso ou dever de obrigação moral. A cultura pode agir diretamente na relação do indivíduo com a organização e produzir membros mais comprometidos a longo prazo. Dessa forma, as pressões normativas predispoem o indivíduo a se comportar segundo valores internalizados, mais do que considerações racionais sobre as consequências dessas ações.

O comprometimento normativo se configura quando os empregados estão fortemente envolvidos com os valores organizacionais e suas contribuições permitem que a organização

esteja cada vez mais próxima de concretizar sua missão. Contudo, o senso de obrigação não indica que exista ligação afetiva entre empregado e empresa (CARNEIRO, 2010) e a que, por obrigação, possa existir um desempenho considerado bom ou excelente como é encontrado quando há um comprometimento afetivo forte. Wiener (1982) entende que a visão normativa se dá quando as normas e regulamentos estão fortemente disseminados e a missão da empresa é internalizada pelos seus empregados.

Segundo Baía et al. (2007), a falta de comprometimento do grupo de empregados com a organização favorece situações indesejadas, tais como: a) o pouco engajamento com as atividades; b) a alta rotatividade devido à falta de comprometimento com as atividades e a troca por atividades ou propostas mais atraentes, mesmo que pelo mesmo valor financeiro; c) a falta de empenho na resolução de problemas; d) a falta de inovação devido à baixa participação com sugestões; e) o maior risco de reclamações e desentendimentos; f) a falta de busca de aperfeiçoamento ou desenvolvimento nas atividades com as quais atua; g) a fuga de responsabilidades junto ao trabalho ou ao grupo; h) os atrasos nos prazos de entrega e conclusão de trabalhos. Com a falta de comprometimento, o rendimento cai e o grupo perde competitividade e ritmo.

Segundo Allen e Meyer (1996), o comprometimento normativo é baseado em obrigações e não em afeto. Para esses autores, esse comprometimento tem suas raízes na socialização durante a infância, e essas experiências vividas encorajam a manutenção de obrigação do trabalhador com seu empregador na fase adulta. Essa visão inclui tanto a influência familiar quanto a social. Em situações nas quais o trabalhador tem a sensação de estar recebendo mais do que tem a capacidade de retribuir, é detectado um maior índice de comprometimento normativo. Quando o trabalhador sente que não pode retribuir de forma proporcional, podem surgir ressentimentos, um sentimento de obrigação, que pode dispersar o trabalhador, mas que não o impede de realizar suas obrigações profissionais.

Para Cohen (2000) o comprometimento com o trabalho é o resultado de experiências individuais de trabalho. Assim, quanto mais positivas forem as experiências, maiores os níveis de comprometimento.

Pesquisas aplicadas apresentam resultados que “capturam” o comprometimento organizacional e conseguem identificar os fatores existentes e que lhe dão base. Assim, o próximo tópico, que trata da revisão de literatura sobre o comprometimento organizacional, apresenta trabalhos considerando aspectos que podem favorecer ou prejudicar o comprometimento nas empresas.

2.5 PESQUISAS SOBRE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Adiante será apresentada uma revisão de literatura sobre comprometimento organizacional. Para isso, fez-se um levantamento de alguns trabalhos produzidos dentro e fora do país. A escolha das pesquisas não se deu por ordem cronológica, mas por tipo de conteúdo, considerando aspectos que favorecem ou não o comprometimento e as diversas variâncias sobre esse estudo, considerando se tratar de um tema multifacetado.

As pesquisas para a revisão de literatura foram extraídas de bases de universidades brasileiras, Scielo, Portal Capes, bibliotecas digitais e de outras disponíveis em meio eletrônico, por meio de ferramentas de busca como Google Acadêmico e Google. Os trabalhos internacionais compreendem os períodos 1995, 2005, três trabalhos de 2009 e um de 2011. Os trabalhos nacionais compreendem períodos de 2006 até 2012. Como as pesquisas nacionais trazem maior quantidade e formas de abordagens diversas, considerou-se seis anos seguidos de análises.

Para as pesquisas brasileiras, foram utilizadas em sites de pesquisa as expressões “comprometimento organizacional” como palavra-chave ou expressão. Buscou-se refinar a busca com expressões mais específicas, como “comprometimento organizacional de Meyer e Allen”. O número de trabalhos encontrados foi bem expressivo com ambas expressões.

No tocante à literatura internacional, pesquisou-se no Google e no Google Acadêmico com uso de expressões como “*organizational commitment*” (em inglês); “*l’engagement organisationnel*” (em francês). Para as produções nacionais, foram consideradas pesquisas a partir de 2006 com registros até 2012. Nos trabalhos encontrados, o comprometimento surge de contextos ou conexões com análises relacionadas ao suporte organizacional, à justiça organizacional, ao suporte social, a desempenho e carreira, ao trabalho e ao estresse. Esses múltiplos enfoques apresentam as multifaces do estudo do comprometimento e como o tema vem sendo trabalhado nas organizações.

A escolha das pesquisas considerou a diversidade de temas que se relacionam ao comprometimento organizacional. Dessa forma, foram agrupadas primeiramente por categorias que se repetiram, tais como justiça organizacional, desempenho e carreira, estresse, suporte social e aspectos como antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional.

Em seguida, criou-se a separação por anos. A partir desse ponto, foram catalogados os trabalhos encontrados dentro das categorias supracitadas e sorteados um trabalho por ano, de

forma aleatória, utilizando um cadastro em Excel desenvolvido para esse sorteio, buscando-se não repetir as categorias supracitadas. A escolha dos trabalhos se deu forma aleatória, considerando-se preferencialmente trabalhos que tratavam do modelo de Meyer e Allen dentro das categorias encontradas (justiça, desempenho, carreira, estresse e outros).

Como surgiram muitas categorias relacionadas com o comprometimento organizacional, a delimitação de sete trabalhos não esgotou todas as categorias encontradas, sendo a limitação de um trabalho por ano o ponto de corte de outras categorias encontradas nas bases de pesquisas. Excluiu-se estudos com pessoal terceirizado ou prestador de serviço, empresas com processo de fusão, empresas familiares, empresas em processo de recompra. Considerou-se ainda como filtro trabalhos de mestrado, excluindo-se as teses, o que reduziu consideravelmente o número de pesquisas disponíveis.

Para as produções nacionais e internacionais, o período de busca foram os meses de junho de 2012 até abril de 2013.

Para as produções internacionais, foram considerados seis trabalhos, sendo o primeiro realizado em 1995 e o último de 2011. As pesquisas internacionais sobre o tema apresentaram um número muito menor de publicações.

A princípio, ao se buscar as pesquisas internacionais, houve da parte da pesquisadora uma preocupação com relação ao contexto e à cultura de outros países, podendo tais estudos apresentar resultados diferentes do contexto brasileiro. No entanto, nos trabalhos encontrados, os resultados apontam situações ou necessidades que são apresentadas também na literatura nacional, não havendo nenhum contraste ou qualquer característica que prejudicasse a utilização dessas pesquisas.

2.5.1 Estudos internacionais

As pesquisas internacionais reforçam que o estudo do comprometimento organizacional é uma necessidade e uma preocupação comum para empresas de diversos segmentos da economia, em diversos países.

Saks (1995) escreveu sobre os efeitos moderados da relação entre a formação e o ajuste do recém-contratado. O pesquisador examinou os efeitos do treinamento e dos programas de socialização sobre o impacto no desempenho, no trabalho, na intenção de permanência, na capacidade de liderar, no comprometimento, entre outros. Para os recém-chegados, os treinamentos dão suporte para melhorar os baixos níveis de eficácia inicial.

Segundo Saks (1995), os programas de socialização e de treinamentos de novos contratados auxiliam na construção de predisposições iniciais para a criação de comprometimentos com o trabalho.

Blais (2005) escreveu sobre os determinantes de satisfação no trabalho e intenção de permanência. Ela realizou uma pesquisa com 55 participantes de uma empresa de engenharia ambiental. A autora denotou que a retenção de talentos está voltada para a satisfação de expectativas pessoais e fatores relacionados ao ambiente organizacional, tais como estresse, apoio, comunicação, participação na tomada de decisão e comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, entre outros. Ela concluiu que o comprometimento afetivo e normativo estão positivamente relacionados com a intenção de permanência na empresa.

Caron (2009) escreveu sobre a relação entre o ambiente de trabalho e comprometimento afetivo e o efeito moderador de gerações. A pesquisa foi realizada em duas empresas privadas, com 110 participantes do estudo.

Segundo Caron (2009), as recompensas são poderosos determinantes de comprometimento organizacional. Foram identificadas três recompensas importantes: a) as relacionadas com a tarefa e com a conclusão do conteúdo da tarefa; b) as sociais derivadas de interações passadas com os colegas, incluindo comunicação gerencial; e c) as organizacionais decorrentes do que a empresa coloca em prática para facilitar o trabalho do seu empregado, considerando a percepção de suporte organizacional. O *feedback* também é percebido como positivo para o comprometimento, pois possibilita ao trabalhador melhorar o seu desempenho. A comunicação gerencial é fundamental fortalecer o comprometimento afetivo.

Chaudhuri (2009) escreveu sobre as ligações entre estressores e formas de comprometimento dos colaboradores. Trata-se de um estudo empírico da consciência do empregado em organizações japonesas. A pesquisa foi feita em 16 empresas, em Tóquio, com empregados sem função gerencial, com uma amostra de 227 participantes. Nessa pesquisa, buscou-se descobrir se fatores de estresse se relacionam com comprometimento organizacional. Os resultados mostraram que fatores como sobrecarga de trabalho, conflito de papéis, expectativa dos superiores, ineficácia gerencial, entre outros, geram estresse e impactam a autoestima. O excesso de estresse cria uma atmosfera na qual os trabalhadores temem errar, o que, conseqüentemente, reduz a produtividade, gerando atrasos frequentes. Tais fatores refletem negativamente no comprometimento organizacional, favorecendo a intenção de sair.

Ascensão (2009) escreveu sobre a importância das práticas de socialização dos novos contratados para favorecimento de comprometimento organizacional. A autora trabalhou com o modelo tridimensional de Meyer e Allen, adaptado para a cultura de Portugal. O estudo de caso se deu sobre a amostra de 31 trabalhadores do setor de pós-venda automobilística. Os resultados trouxeram uma relação positiva entre práticas de gestão de carreiras e comprometimento afetivo e normativo e relação negativa para a intenção de *turnover*. Para a autora, as práticas de socialização (denominadas no contexto português como de acolhimento e integração) fortalecem e favorecem o comprometimento organizacional. As práticas formais, como treinamentos, e as práticas informais, como interações sociais e grupos de apoio de empregados novos e antigos para ensino de etapas de tarefas, são fundamentais para a adaptação e repasse de valores organizacionais.

Trudel (2011) abordou a relação entre a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional por meio das práticas e políticas de gestão de pessoas. Ele aponta que esses elementos podem exercer alguma influência no comprometimento organizacional, assim como as características pessoais, tais como idade, sexo, escolaridade, hierarquia, e as características organizacionais, como tamanho da organização, sindicalização e estrutura organizacional. Segundo Trudel (2011), a sobrecarga de trabalho, o congelamento de salários, a insegurança no ambiente corporativo e a falta de oportunidades de avançar na carreira prejudicam o comprometimento organizacional.

Nota-se pelas pesquisas encontradas em nível internacional que o comprometimento organizacional é um estudo multidimensional, corroborando com os demais trabalhos que destacam esta característica. Percebe-se também que o comprometimento pode ser influenciado de forma positiva ou negativa por diversos aspectos. Os aspectos positivos, por exemplo, são: a) a comunicação adequada entre pares e gestores; b) a busca de atendimento de expectativas; c) as recompensas relacionadas à execução de tarefas, considerando-as motivadoras e desafiantes; d) a oportunidade de crescimento na carreira; e e) o recebimento de *feedback*. Os pontos negativos, por exemplo, são: a) a sobrecarga de trabalho; b) o congelamento de salários; c) o ambiente de trabalho instável; d) a falta de práticas de integração e a socialização de novos contratados; e) o medo de errar na execução das tarefas, o estresse, entre outros.

A possibilidade de convergência entre valores pessoais e organizacionais permite mediar a motivação e a formação de percepções favoráveis entre trabalhadores e

organizações, com repercussões substanciais no desempenho e no envolvimento desses com a organização.

Contudo, quando os valores pessoais colidem com os valores organizacionais, quando a comunicação existente é fraca, não há uma identificação do trabalhador com a empresa e as socializações necessárias não ocorrem, o desenvolvimento do comprometimento se torna falho. Quando tais percepções dificultam a adaptação, uma das consequências decorrentes para os trabalhadores é a diminuição da motivação para a cooperação e o comprometimento com o trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

2.5.2 Estudos nacionais

A pesquisa de Oliveira (2006) buscou conhecer as variáveis que são antecedentes, correlatas e consequentes do comprometimento organizacional. Foi testado um modelo que previa a percepção de suporte organizacional como antecedente direto dos três componentes afetivo, calculativo e normativo do comprometimento. As percepções de cultura organizacional seriam seus antecedentes indiretos. A amostra foi de 202 empregados de diferentes empresas de Minas Gerais.

As variáveis relacionadas ao comprometimento calculativo foram: a) a perda de investimentos feitos na organização b) a perda de retribuições organizacionais; e c) as perdas sociais no trabalho. Tais variáveis afetaram o comprometimento organizacional, não havendo hierarquia entre elas no estudo realizado. Quanto ao comprometimento normativo, os resultados indicaram que os empregados se comprometem com a organização por acreditar estarem em débito moral com ela e permanecem trabalhando na organização para retribuir a mesma.

Kramer e Faria (2007), em um estudo em uma organização pública, utilizaram como elementos constitutivos dos vínculos a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação, a participação, a criação de inimigos, a idealização, o reconhecimento e a valorização dos indivíduos, a solidariedade, a integração, o crescimento, o desenvolvimento pessoal e profissional e a autonomia.

Os autores mencionam que, quando há o vínculo entre trabalhadores e organização, há algo além da obediência, que move, motiva e influencia a conduta das pessoas na organização, sendo que o comprometimento possibilita o estabelecimento e a manutenção de relações mais sólidas e mais significativas com as organizações.

Kanan (2008) evidenciou que a percepção de justiça organizacional e a percepção de suporte organizacional influenciam no comprometimento. A justiça organizacional é entendida como um tratamento justo dado às pessoas nas organizações e dimensionada de quatro formas: a) distributiva, representada pela imparcialidade com que os resultados são distribuídos conforme os esforços produzidos; b) de procedimento ou processual, configurada pela imparcialidade em relação aos meios utilizados para a consecução dos resultados, referente ao procedimento de justiça adotado nas etapas anteriores à distribuição de recompensas; c) interacional/social, voltada para o tratamento de respeito às pessoas e aos seus direitos, implicando a necessidade de sensibilidade no atendimento das necessidades individuais; e d) interacional/informacional, voltada para o fornecimento de explicações sobre as decisões tomadas e as bases destas decisões.

A percepção da existência de justiça traz como consequentes a motivação, o desempenho, a produtividade no trabalho, o comprometimento organizacional, a cidadania organizacional, a confiança no supervisor, dentre outros. A ausência de percepção de justiça organizacional provoca desapontamentos, ressentimentos, sentimentos de ameaça à auto eficácia, rotatividade, absenteísmo, baixo desempenho, bem como comportamentos de atrasos nas entregas dos trabalhos, sonegação de informações, retaliações, agressões e violências no trabalho.

Quanto ao conceito de suporte organizacional, há uma associação com suporte tecnológico, material e humano ofertado pelas organizações aos funcionários. A percepção de que a empresa se preocupa com os funcionários influencia além do desempenho, refletindo também na saúde do trabalhador, possibilitando ao funcionário compartilhar seus valores, demonstrar lealdade e orgulho, dispendo-se a defendê-la e se interessar por seu destino.

Campos et al. (2009) objetivaram identificar a presença das dimensões afetiva, instrumental e normativa do modelo de Meyer e Allen em dois grupos: a) ocupantes de cargos de chefia; e b) funcionários sem cargo de chefia. O estudo em uma universidade focalizou a questão do desempenho e eficiência de empregados do serviço público. Como resultados, foram encontrados forte comprometimento afetivo, presença frágil ou indecisa do comprometimento instrumental e normativo.

A pesquisa demonstrou um desalinhamento entre a percepção dos gestores e a percepção do segundo grupo sobre a questão do comprometimento. Segundo os autores, o comprometimento afetivo contribui para um desempenho positivo. Os resultados do estudo

destacaram a importância dada ao ambiente de trabalho e ao relacionamento interpessoal como instrumentos para obtenção de melhor desempenho funcional.

Santos Filho e Mourão (2011) buscaram investigar se o comprometimento organizacional de base afetiva, normativa e de continuidade prediz o impacto do treinamento no nível do comportamento no cargo. A pesquisa foi realizada em 23 organizações públicas, privadas e do terceiro setor. As análises apontaram alta relação entre as bases de comprometimento e um comprometimento de ordem afetiva superior ao normativo e também ao comprometimento de continuidade. A regressão hierárquica mostrou que apenas o comprometimento afetivo prediz o impacto do treinamento no trabalho.

Pinto (2011) relacionou comprometimento organizacional com desempenho na carreira. A amostra foi composta por 226 participantes. Buscou-se identificar a participação relativa das dimensões afetiva, instrumental e normativa no comprometimento dos respondentes. Os resultados encontraram relações positivas entre comprometimento organizacional afetivo e função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. O comprometimento organizacional normativo se relacionou positivamente com função gratificada, faixa etária, estado civil, número de dependentes e tempo de empresa. A relação negativa significativa encontrada no estudo foi entre comprometimento organizacional normativo e escolaridade.

Simon e Coltre (2012) pesquisaram 44 empregados de uma empresa prestadora de serviços e seus comprometimentos com a organização. Na pesquisa, as autoras relacionaram características sociodemográficas (idade, tempo de empresa, número de dependentes, gênero) dentro das três categorias de comprometimento do modelo de Meyer e Allen. O resultado encontrado se mostrou nas dimensões instrumental e afetiva.

As autoras concluem que nenhum dos indivíduos se encontra nos extremos das dimensões do comprometimento, ou seja, não apresentaram grau mínimo ou grau máximo do comprometimento organizacional. Os indivíduos com mais tempo de empresa, bem como aqueles com função de supervisão, apresentaram maior comprometimento organizacional, predominando o vínculo instrumental, seguida da dimensão afetiva, considerando os custos ou perdas ao se deixar a empresa.

As autoras sugerem ações como promoção de capacitação de pessoas, atividades que permitam a interação de indivíduos como um todo, melhoria nas condições físicas de trabalho, oportunidade de treinamentos, desenvolvimento e crescimento funcional, estratégias de seleção

que aproximem o perfil do candidato aos valores da organização, dentre outras ações que busquem favorecer ou fortalecer o comprometimento nas três dimensões analisadas.

Nota-se pela literatura nacional encontrada que o estudo do comprometimento organizacional é multidimensional e perpassa o ambiente corporativo e variáveis pessoais. Tais resultados demonstram que diversos aspectos afetam a construção do comprometimento em suas diversas bases, aumentando ou diminuindo a adesão do trabalhador à empresa. A maior parte dos estudos mostra que as pessoas desejam capacitações, mais interações entre outros setores e colegas, um melhor desenvolvimento e crescimento funcional, proximidade de perfis dos candidatos com valores organizacionais, percepção de suporte e justiça organizacional, bom relacionamento interpessoal, trabalhos gratificantes que lhe deem autonomia e responsabilidade.

Os estudos internacionais relacionam inúmeras variáveis (socialização, treinamento, satisfação, recompensas referentes às tarefas, sobrecarga de trabalho, conflito de papéis, comunicação gerencial e congelamento de salários) com comprometimento organizacional e intenção de permanência.

Os estudos nacionais trabalham com as características da cultura organizacional que geram a percepção de retribuições, relacionam o ambiente de trabalho e relacionamentos interpessoais, capacitação de pessoas, atividades para interação, melhoria nas condições físicas, estratégias de seleção que aproximem perfis aos valores organizacionais, todos com vistas à favorecer o comprometimento, mas sem ter como foco ou mencionar a intenção de permanência.

Nos estudos internacionais, o comprometimento é estudado com vistas a fortalecer a retenção de trabalhadores, considerando expectativas e aspectos como satisfação e outros que impactam a favor do comprometimento e reduzem a intenção de desligamentos. Esse aspecto foi percebido nos escritos de Blais (2005), Chaudhuri (2009) e Ascensão (2009), nos quais apontam para o *turnover* como consequência dos níveis de compromettimentos estudados.

Por fim, esses estudos descrevem um caminho percorrido para se entender alguns comportamentos dos trabalhadores nas empresas, sob a busca de gerar ou desenvolver um comprometimento com suas organizações. Trata ainda de mostrar aspectos que prejudicam a manutenção ou o desenvolvimento dos tipos de compromettimentos desejados. Muitas vezes as empresas não percebem suas lacunas, mesmo buscando melhorar seu ambiente interno e variáveis a ele relacionadas, sendo primordial a contribuição de pesquisas diversas, as quais mesmo não generalizadas para todas as empresas trazem situações que podem servir de base para reflexões e planejamentos favoráveis ao desenvolvimento do comprometimento desejado.

3 MÉTODO

3.1 A EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) foi criada em 26 de abril de 1973. Ela atua por intermédio de unidades de pesquisa e serviço (46 Unidades Descentralizadas) e unidades centrais (15 Unidades Administrativas). No período de realização dessa pesquisa, em 2013, seu quadro de pessoal apresentava mais de 9 mil empregados, distribuídos em cargos de assistentes, técnicos, analistas e pesquisadores. Os níveis de escolaridade compreendem o nível fundamental, médio, superior, mestrado, doutorado e pós doutorado.

A década de 70, período de criação da empresa, ficou conhecido como milagre econômico. Nessa época, o país cresceu a uma taxa média de 11% ao ano (VELOSO; VILLELA; GIAMBIAGI, 2008). Nesse contexto, verificou-se a necessidade de crescer também em conhecimento científico agrícola, pois havia carência de conhecimento científico para auxiliar no desenvolvimento agrário no Brasil (BELTRÃO, 2012).

Dentre as políticas de modernização da agricultura nos anos de 1970, estavam a expansão da fronteira agrícola, a busca de soluções para o problema da escassez mundial de alimentos e o atendimento ao mercado de exportação de produtos primários. Dentre as primeiras medidas realizadas pela primeira diretoria executiva da Embrapa, tem-se contratação de pessoal (alguns vieram do Departamento Nacional de Pesquisa Agropecuária - DNPEA) e a implantação de um forte programa de capacitação; proposta de geração de tecnologias para médios e pequenos produtores rurais, entre outros (BELTRÃO, 2012).

Após dez anos de sua criação, o quadro de pessoal já se mostrava com outro desenho, apresentando percentuais expressivos de pesquisadores com pós-graduação, bem como a existência de trinta centros de pesquisa (CABRAL, 2005).

Um dos grandes desafios da Embrapa foi a formação do seu quadro funcional. Em 1974, foram realizados 12 seminários em 3 meses com a participação de 585 técnicos. Houve processo seletivo do pessoal do extinto DNPEA, migrando para a Embrapa e totalizando 4.137 empregados, sendo 690 técnicos treinados para atuarem dentro dos novos modelos de trabalho definidos.

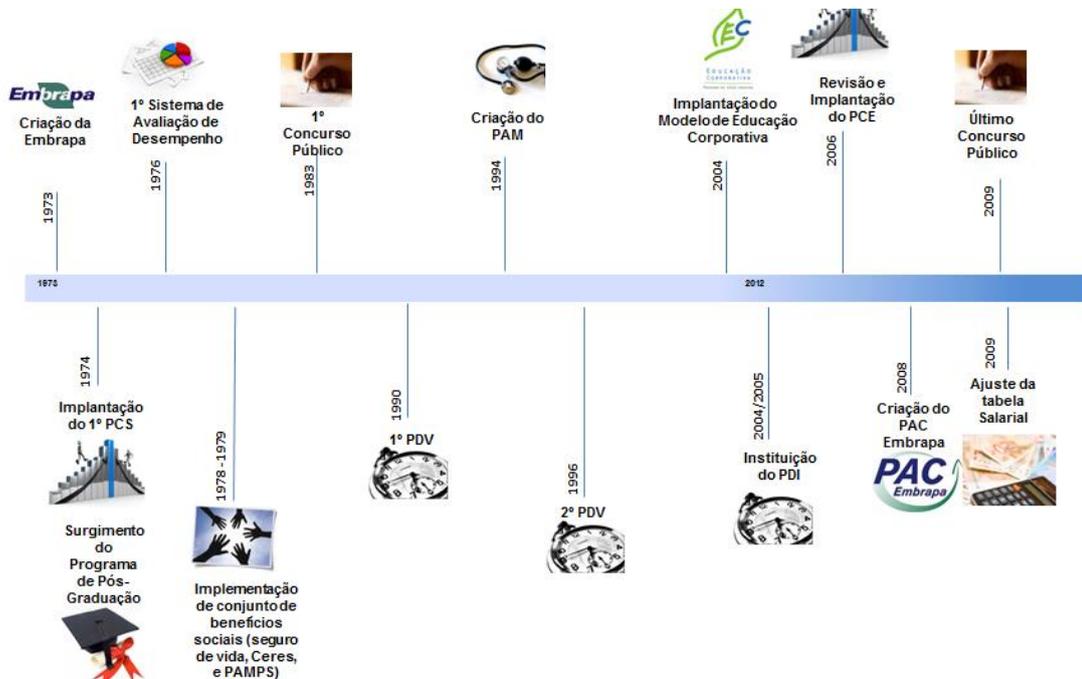
Em março de 1976, a Embrapa dispunha de um corpo de pesquisadores com mais de 80% pós-graduados. Tal fato se mostra de grande importância considerando que menos de

10% dos pesquisadores que migraram para a Embrapa possuíam esse nível de escolaridade (CABRAL, 2005).

Em algumas áreas das ciências agrárias, o desafio de encontrar profissionais preparados se mostrou conflitante. Em áreas, como Entomologia, Fitopatologia, Fisiologia Vegetal, Melhoramento de Grandes Animais, entre outras, faltavam profissionais formados. Nesse sentido, devido ao reduzido número de especialistas nesses segmentos, a Embrapa recrutou profissionais recém-formados e os enviou para cursos de pós-graduação, buscando capacitá-los para os trabalhos de pesquisa agropecuária.

A área de gestão de pessoas desenvolveu programas importantes, tais como o programa de preparação para aposentadoria, pesquisa sobre clima organizacional e programa de qualidade de vida no trabalho, criaram-se estudos voltados para melhorar a comunicação de processos, bem como buscou-se manter uma memória organizacional de forma atualizada, dentre outros.

Figura 2 – Linha do tempo na área de gestão de pessoas da Embrapa.



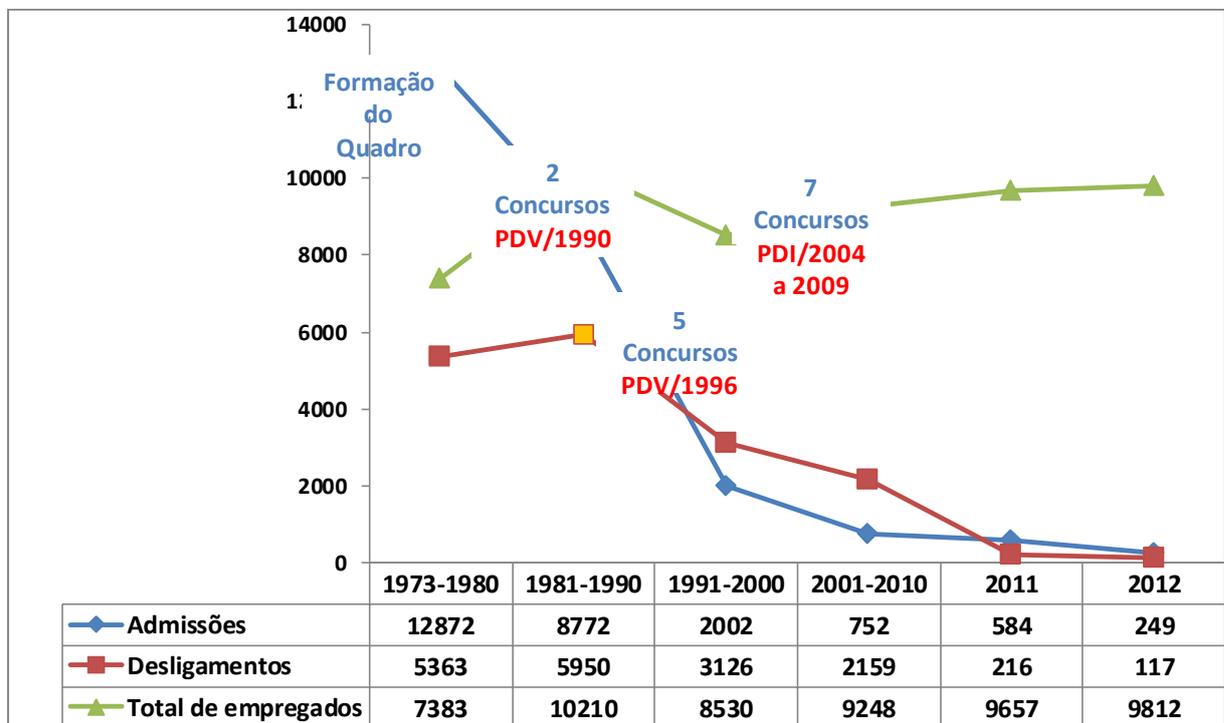
Fonte: Embrapa (2013).

Os valores da Embrapa são: a) excelência em pesquisa e gestão; b) responsabilidade socioambiental; c) ética; d) respeito à diversidade e à pluralidade; e) comprometimento e f) cooperação (EMBRAPA, 2008).

A Embrapa, com a criação do seu *V Plano Diretor 2008-2011-2023* – estabeleceu perspectivas e registrou hábitos presentes em sua cultura organizacional. O comprometimento é incentivado continuamente sendo expresso como valor no Plano Diretor. O documento trouxe de forma expressa que: “valorizamos o comprometimento efetivo das pessoas e das equipes no exercício da nossa missão e na superação dos desafios científicos e tecnológicos para a geração de resultados para o nosso público-alvo” (EMBRAPA, 2008, p.19).

Em razão de sua manutenção em padrões de excelência e competência técnica, em 2008, a Embrapa recebeu recursos do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) do governo federal. Foram autorizadas 1.211 vagas para contratação, via concurso público, permitindo a ampliação do quadro de pessoal da Embrapa. O PAC possibilitou também a criação de novos centros de pesquisa e a conclusão de um centro iniciado em Mato Grosso (EMBRAPA, 2011).

Quadro 2 – Quadro de Pessoal (evolução 1973-2012)



Fonte: Embrapa (2013).

Nota: Plano de Demissão Incentivado (PDI); Plano de Demissão Voluntário (PDV)

Em 2013, o quadro funcional da Embrapa apresentava uma maior concentração de empregados com até cinco anos de empresa, 2.189 empregados, correspondendo a 23% do quadro. Nota-se que os empregados com seis a dez anos de empresa correspondem a terceira

categoria de tempo de serviço com maior concentração, representando 16% do quadro, com 1.530 empregados, conforme a tabela 1 a seguir:

Tabela 1 – Tempo de empresa do quadro funcional.

TEMPO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Até 5 anos	2.189	23%
De 6 a 10 anos	1.530	16%
De 11 a 15 anos	835	9%
De 16 a 20 anos	706	8%
De 21 a 25 anos	1.594	17%
De 26 a 30 anos	1.096	12%
Acima de 30 anos	1.447	15%
TOTAL	9.397	100%

Fonte: Embrapa (2013).

Em 2007, a Empresa realizou concurso público para os cargos de técnico, assistente, analista B e pesquisador A e B para algumas áreas e regiões geográficas, ofertando 309 vagas e a formação de cadastro de reserva (EMBRAPA, 2007). Em 2009, foi realizado novo certame para áreas recém-criadas ou áreas cujos editais anteriores não previam formação de cadastro de reserva (EMBRAPA, 2009).

Dessa forma, tem ocorrido uma renovação do quadro funcional da Embrapa em diversas unidades em todo país, contemplando todos os cargos, com 2.991 contratações. Dessas contratações, 2.056 ocorreram em unidades localizadas em outros estados e capitais e 935 contratações apenas em Brasília.

A presente pesquisa foi realizada em duas unidades descentralizadas de Brasília. Nota-se que a capital federal é conhecida como uma das grandes cidades para oferta de vagas em concursos públicos, fator que atrai estudantes e profissionais de outras regiões e que aponta para o perfil de trabalhadores, considerando formações bem específicas e persistência para aprovação em seleções criteriosas e de grande competitividade.

As unidades descentralizadas participantes neste estudo tiveram seus nomes substituídos por denominações fictícias para não expor os dois centros de pesquisa da organização. Dessa forma, uma das unidades foi denominada como Embrapa A, com 78% de novos contratados e a segunda foi denominada de Embrapa B, com 30% de renovação funcional compreendendo tais contratações os anos entre 2007 e 2013.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracterizou como estudo descritivo. Segundo Gil (2010), as pesquisas descritivas estudam as características de um grupo, sendo, por exemplo, idade, sexo, procedência, ou, ainda, possibilita levantar opiniões, crenças e atitudes de uma determinada população. Busca descrever a realidade sem nela interferir (APPOLINÁRIO, 2006).

A pesquisa quanto à temporalidade foi transversal. Segundo Appolinário (2006, p.70), “a pesquisa transversal avalia a mesma variável, em uma única mensuração, em grupos diferentes de sujeitos”. Pesquisas transversais coletam manifestações em um determinado momento da pesquisa e, mesmo com períodos de tempos anteriores que afetem os instrumentos, como entrevistas realizadas, não visam à reconstrução retrospectiva de um processo (FLICK, 2013).

Quanto à natureza da pesquisa, para este estudo, tratou-se de uma pesquisa quantitativa. A pesquisa quantitativa tem como pressuposição básica que a realidade é constituída de fatos objetivamente mensuráveis, considerando o papel do pesquisador como imparcial e neutro (APPOLINÁRIO, 2006).

Esse método tem como características estudar um fenômeno expresso previamente na literatura, mencionado e operacionalizado com uso de indicadores voltados para questões específicas. A coleta de dados é projetada de forma padronizada, permitindo com a busca de confiabilidade, validade e objetividade nos resultados. A pesquisa pode ser repetida ou replicável produzindo os mesmos resultados. Ele é voltado para a objetividade dos seus resultados, padronizando todos os passos realizados dentro do possível (FLICK, 2013).

A pesquisa quantitativa é utilizada para testar teorias objetivas, examinando a relação entre variáveis que podem ser mensuradas por instrumentos, permitindo que os dados numéricos sejam analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

O recorte de tempo nesta pesquisa compreendeu o período de janeiro de 2007 a março de 2013. Destaca-se que, nesse recorte, foram consideradas as contratações com a abrangência de zero a 6 anos. Ao se delimitar as contratações realizadas até março de 2013, encontrou-se trabalhadores com 6 anos completos ou ainda 6 anos e alguns meses de empresa, não chegando a completar 6 anos e meio de trabalho. O período de tempo escolhido para a pesquisa se mostrou relevante por ser um momento marcado por aposentadorias em grande número, e pela abertura de novos concursos, bem como um aumento do quadro de pessoal, considerando a criação de cinco novos centros de pesquisa da Embrapa, em todo país.

3.3 PARTICIPANTES

A pesquisa buscou a participação da população de novos contratados nos últimos seis anos em duas unidades (Centros de Pesquisa) da Embrapa. Para a unidade denominada de Embrapa A, foram detectados 70 novos trabalhadores de um total de 90 empregados (EMBRAPA, 2013). Contudo, dentre os novos contratados, oito se encontravam em afastamentos diversos, ficando excluídos desse estudo, resultando em uma população disponível para aplicação da pesquisa de 62 participantes.

Para a Embrapa B, foram detectados 91 empregados novos contratados de um total de 297. Porém, cinco novos contratados estavam dentro de alguma das categorias de exclusão (afastamentos e licenças diversos), resultando em 86 empregados válidos. Dessa forma, ao final das exclusões, obteve-se na soma das duas unidades a população de 148 trabalhadores novos contratados.

Buscou-se a participação de 50% dessa população quando da aplicação da pesquisa. Sites de empresas que aplicam questionários para diversas organizações indicam que são considerados bons percentuais de participação percentuais de respostas entre 30% a 40%. (SURVEY MONKEY, 2014). A escolha das duas unidades se deu de forma intencional, considerando o fato de ambas estarem sediadas na mesma cidade, fator que facilitou a pesquisa em sua parte prática no tocante à pesquisa de campo.

Ambas apresentaram antigos e novos admitidos convivendo em um mesmo contexto de trabalho; encontram-se situadas em Brasília, fator que foi importante para esse estudo, pois a cidade é uma das que mais oferece vagas em concursos públicos, situação que cria uma grande atratividade de estudantes e profissionais de outras localidades e da própria cidade, em busca de trabalho pelas seleções realizadas via concursos públicos.

Outro ponto que justificou a escolha da unidade Embrapa A é que essa tem 78% de novos contratados em seu quadro, sendo diferenciada das demais pelo seu alto índice de novos admitidos. Tal característica foi decisiva para a escolha. Uma outra característica importante foi o fato de que ela tem um quantitativo menor de empregados mais antigos (22%). Nesse sentido, o quantitativo de novos trabalhadores prevalece e com eles suas culturas e ideologias sobre o que vem a ser comprometimento com a organização, considerando novos tempos de trabalho diferente de gerações mais antigas de trabalhadores.

A Embrapa A é uma unidade criada há menos de 10 anos, sendo considerada recente. Traz em seu quadro funcional os quatro cargos existentes na empresa (Assistentes, Técnicos, Analistas e Pesquisadores). No tocante a Embrapa B, considerou-se também o fato de ser de

fácil acesso pela sua localização, pela proximidade física da Embrapa A. A Embrapa B apresenta também como diferencial ter mais tempo de existência que a Embrapa A. Ambas trabalham com temas distintos, têm metas próprias, conforme direcionamento interno específico de cada uma.

Com relação à escolha da Embrapa B, considerou-se que ela tem mais tempo de existência, apresenta em seu quadro os quatro cargos (Analistas, Assistentes, Pesquisadores e Técnicos), bem como mantém atualmente os três perfis organizacionais (novos contratados, profissionais no auge de sua carreira e profissionais próximos de se aposentar), favorecendo uma maior interação desses perfis e indicando uma diversidade de quadro funcional que não se vê na Embrapa A. Nesse sentido, buscou-se considerar tanto as novas contratações quanto a interação desses novos admitidos com os demais trabalhadores na construção dos tipos de comprometimento com o trabalho.

O estudo buscou aferir a diversidade de quadro funcional das unidades participantes, na percepção e construção de tipos de comprometimento com o trabalho, bem como conhecer qual dos três tipos de comprometimento se mantém em maior destaque para os novos trabalhadores de unidades distintas, inseridos em ambientes diversos, em uma mesma cidade.

Foi assegurado aos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa e garantido o direito de, a qualquer momento, os mesmos retirarem seu consentimento de participação, sem nenhuma penalidade. Foi também assegurado o sigilo de identidade dos participantes no momento das publicações dos resultados da pesquisa.

Para esse estudo, foram convidados a participar todos os novos contratados, independente de exercer função gerencial ou não, contemplando todos os cargos e todos os setores existentes nas duas Unidades.

Ao se pesquisar duas unidades, não foram comparadas diferenças de níveis de comprometimento no trabalho, mas analisados os resultados de comprometimento no conjunto de trabalhadores novos contratados de ambas as unidades.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PARTICIPANTE

Participaram desta pesquisa os empregados ocupantes dos cargos de assistentes, técnicos, analistas e pesquisadores, no total de 61 empregados. Conforme tabela 2 abaixo, 60,7% dos participantes se encontravam entre 31 a 40 anos. 57,4% são mulheres. A maioria da amostra é casada 57,4%, a escolaridade predominante ficou para doutorado 26,2% e mestrado com 21,3%. O tempo de empresa com maior concentração se deu entre 2 a 3 anos e, com relação aos cargos, a maioria da amostra são analistas 55,7% e pesquisadores 27,9%. Quanto ao exercício de função gerencial, 16,4% exerciam algum tipo de função, e 90% com menos de cinco anos na função gerencial. 68,9% apresentou alguma experiência profissional, não sendo a Embrapa o primeiro emprego. A maioria 77% já fez algum curso ofertado pela Empresa, e 78,7% tinha interesse em permanecer trabalhando na empresa nos próximos 5 anos. 60,7% apresentaram interesse de assumir função gerencial no futuro e, 75,4% afirmou ser o seu primeiro emprego por concurso público. Um pouco mais da metade, 57,4% afirmou que tinha compreensão clara das suas atribuições/ tarefas desempenhadas. A maioria 95,1% disse conhecer as razões de criação da empresa.

A tabela 2 abaixo apresenta a caracterização sócio demográfica da amostra participante.

Tabela 2 – caracterização sócio demográfica da amostra participante

Dados sócios demográficos	FREQUÊNCIA (n = 61)	PERCENTUAL
Idade (faixas etárias)		
21 – 30 anos	16	26,2%
31 – 40 anos	37	60,7%
41 – 50 anos	8	13,1%
Gênero		
Sexo feminino	35	57,4%
Sexo masculino	26	42,6%
Estado civil		
Casado	35	57,4%
Solteiro	19	31,1%
Separado	7	11,5%
Escolaridade/ treinamento		
Nível médio	1	1,6%
Nível superior	12	19,7%
Especialização	10	16,4%
Mestrado	13	21,3%
Doutorado	16	26,2%
Pós-doutorado/treinamento	9	14,8%
Tempo de empresa		
0 a 1 ano	7	11,5%
2 a 3 anos	28	45,9%
4 a 5 anos	17	27,9%
Até 6 anos	5	8,2%

Mais de 6 e menos de 7 anos	4	6,6%
Cargo		
Assistente	2	3,3%
Técnico	8	13,1%
Analista	34	55,7%
Pesquisador	17	27,9%
Função gerencial		
Sim	10	16,4%
Não	51	83,6%
Tempo de função gerencial (n=10)		
Menos de 5 anos	9	90%
Mais de 5 anos	1	10%
Embrapa como primeiro emprego		
Sim	19	31,1%
Não	42	68,9%
Participação de curso ofertado e custeado pela empresa		
Sim	47	77%
Não	14	23%
Vontade de assumir função gerencial no futuro?		
Sim	37	60,7%
Não	24	39,3%
A Embrapa é o seu primeiro emprego por concurso público?		
Sim	46	75,4%
Não	15	24,6%
Você tem entendimento claro sobre suas tarefas desempenhadas (escopo de trabalho)?		
Sim	35	57,4%
Não	26	42,6%
Percentual de pouco entendimento sobre as tarefas desempenhadas		
Tarefas totalmente definidas	26	42,6%
10% não estão claros	3	4,9%
20% não estão claros	6	9,8%
30% não estão claros	11	18%
40% não estão claros	5	8,2%
50% não estão claros	10	16,4%
Você conhece as razões de criação da Embrapa, pelo governo federal?		
Sim	58	95,1%
Não	3	4,9%
Os cursos ofertados pela empresa auxiliam na formação e/ ou aperfeiçoamento e também contribuem para uma adesão e permanência na empresa?		
Sim	44	72,1%
Não	17	27,9%
Interesse de permanecer trabalhando na empresa nos próximos 5 anos		
Sim	48	78,7%
Não	13	21,3%

Fonte: A autora.

3.5 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.5.1 Pesquisa quantitativa

3.5.1.1 O questionário

Para essa pesquisa, foi aplicado como instrumento um questionário, subdividido em duas partes. A primeira parte abrangeu 17 questões sócio demográficas, que incluíam duas questões sobre o contexto/ escopo de trabalho, por ser uma característica recomendada pela literatura mais recente como ponto importante a ser observado nos estudos de comprometimento (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BORGES-ANDRADE, 1994; LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2010).

A segunda parte do instrumento trouxe perguntas sobre comprometimento organizacional, da autoria de Siqueira (2008), consideradas como versão nacional para as três bases de comprometimento de Meyer e Allen (1991), sendo a segunda parte composta de 40 questões objetivas.

A primeira parte do questionário trouxe questões de cunho mais específico, considerando as características sociais e demográficas da população. O instrumento contou com perguntas de múltipla escolha (vide apêndice A). Na segunda parte, para o questionário de comprometimento, todas as questões apresentaram a opção de múltipla escolha, utilizando-se uma escala do tipo *likert* com cinco opções de resposta por item (vide anexo A).

O questionário é uma técnica de investigação e um instrumento de coleta de dados composto por um conjunto de questões com propósito de obter informações sobre valores, interesses, comportamentos e outros (GIL, 2010).

As vantagens do questionário (MARCONI; LAKATOS, 1996; MATTAR, 1996) se dá por proporcionar uma economia de custo, de tempo, de viagens, bem como não há influência do entrevistador e se utiliza de poucas pessoas para ser executado/manipulado em sua aplicação. Dentre as desvantagens (MARCONI; LAKATOS, 1996; MATTAR, 1996), encontram-se um baixo índice de devolução (por não haver contato direto com os participantes), grande número de questões em branco e demora na devolução, dentre outros.

3.5.2 Questionário Sócio-demográfico

Na primeira parte do instrumento, são tratadas questões relacionadas ao cargo, à idade, ao gênero, ao tempo de empresa, à lotação funcional, ao estado civil, à escolaridade, à trajetória profissional (se é o primeiro emprego) e ao escopo de trabalho.

Procurou-se inserir nesta pesquisa uma pergunta referente ao **escopo de trabalho** para os novos admitidos. Pesquisas, como a meta análise de Mathieu e Zajac (1990), esclarecem que uma das características do trabalho é o **escopo de trabalho**. Entende-se por escopo de trabalho no contexto de comprometimento organizacional a definição clara das atividades a serem desenvolvidas. Para os autores, o comprometimento organizacional é mais elevado entre empregados que ocupam cargos com maior escopo e que envolvem maiores responsabilidades.

3.5.2.1 O questionário de Siqueira (2008)

A segunda parte do instrumento apresenta as questões clássicas do instrumento de Meyer e Allen, sendo uma versão nacional desenvolvida por Siqueira (2008) e refere-se ao questionário de comprometimento com o trabalho adaptado para estudos brasileiros, o qual permite mensurar os três tipos de comprometimento pesquisados, o afetivo, o instrumental denominado por Siqueira (2008) de calculativo e o normativo.

Siqueira (2008) ao desenvolver três escalas de comprometimento, sendo uma escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), uma escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e uma Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) criou versões nacionais para as três bases de comprometimento conceitualizadas por Meyer e Allen (1991).

A autora aplicou a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), durante a sua fase de construção, e obteve a participação de 192 trabalhadores. A concisão dos itens e a precisão das três escalas foram analisadas pelo teste alfa de Cronbach. A Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) apresentou a participação de 192 trabalhadores e a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON) teve como participantes 208 trabalhadores.

Em cada uma das categorias propostas no questionário de Siqueira (2008), é possível identificar componentes do comportamento humano que são importantes para se configurar

e/ou reforçar o vínculo do empregado com a organização. São abordados nas categorias os seguintes tópicos:

- Para o **comprometimento afetivo**: confiança, gostar da empresa, empolgação, fidelidade, apego, orgulho de pertencer, responsável por, distância, dedicação, entusiasmo, preocupação, encanto, desilusão, envolvimento, fascinação, interesse e animação.
- Para o **comprometimento instrumental/calculativo**: salário, esforços, estabilidade, posição e prestígio, laços de amizade e de coleguismo, liberdade com sentido de autonomia, tempo dedicado à empresa, investimento pessoal no trabalho, benefícios como vale transporte e convênio médico, prestígio por fazer parte da empresa, esforço realizado para a empresa, realização com as tarefas atuais.

O comprometimento instrumental/calculativo é composto de quatro sub divisões assim descritas:

Perdas sociais no trabalho (PST): são as crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio no cargo, o contato de amizades com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. Itens 3,4,5 e 6.

Perdas de investimentos feitos na organização (PIFO): são as crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa. Itens 2,7 e 8.

Perdas de retribuições organizacionais (PRO): são as crenças de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa. Itens 1,11 e 12.

Perdas profissionais (PP): são as crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais. Itens 9,10,13, 14 e 15.

- Para o **comprometimento normativo**: sentimento de retribuição com a empresa, sentimento de obrigação com a empresa, sentimento de injustiça para com a empresa, sentir-se necessário para a empresa, ser desonesto e ir trabalhar em outra organização, sentimento de gratidão.

O questionário composto de 40 itens é agrupado da seguinte forma: a) para a mensuração do comprometimento afetivo são utilizadas 18 expressões (15 positivas e 3 negativas); b) para o calculativo/ instrumental, 15 expressões; e c) para o normativo, 7 expressões.

O índice de confiabilidade da escala obtido por Siqueira (2008) para expressões de comprometimento afetivo foi de 0,93. Para as expressões que avaliam o comprometimento instrumental/calculativo, Siqueira (2008) obteve índices de confiabilidade que variaram de 0,71 a 0,78, sendo que índices acima de 0,70 são considerados bem satisfatórios. Para as expressões que avaliam o comprometimento normativo, a autora obteve um índice de confiabilidade de 0,86.

3.5.2.2 A escala

A escala utilizada por Siqueira (2008) para as opções de respostas aos itens sobre comprometimentos é uma Likert, Conforme Sampieri et al. (1991), a escala Likert consiste em um conjunto de itens descritos em forma de afirmação, diante dos quais se espera a opinião do respondente para cada questão, fazendo com que ele se posicione e escolha suas opções dentro da escala.

Para o comprometimento organizacional afetivo, as opções de respostas existentes na escala de 5 pontos são: 1 = nada; 2 = pouco; 3 = mais ou menos; 4 = muito; e 5 = extremamente. Para o comprometimento organizacional calculativo e para o comprometimento organizacional normativo, as opções de respostas da escala composta de 5 pontos são: 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; e 5 = concordo totalmente. Como já havia uma escala construída e validada para o questionário de Siqueira (2008), o instrumento e a escala já existentes foram mantidos na íntegra e aplicados neste estudo.

Siqueira (2008), para interpretar os resultados obtidos, quando da aplicação do instrumento e respectivas escalas (ECOEA, ECOC, ECON), sugeriu uma classificação de níveis de comprometimentos. Segundo a autora, valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado sente-se comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem uma indecisão do empregado quanto ao seu vínculo e, valores entre 1 e 2,9 podem indicar um frágil comprometimento com a organização.

O presente estudo adotou tanto o instrumento validado por Siqueira (2008), como também a classificação de níveis de comprometimento sugerida pela autora quando da análise dos resultados, após a aplicação do instrumento, considerando que não foram alterados nenhum dos itens ou escalas validadas empiricamente pela autora, mantendo-se a qualidade das medidas validadas por Siqueira (2008).

A escolha do questionário para coleta de dados se apresentou vantajosa pelos seguintes motivos: a) é uma técnica de baixo custo e pode ser aplicada para um pequeno ou grande número de pessoas ao mesmo tempo; b) garante uniformidade na mensuração dos dados devido à padronização e impessoalidade das perguntas (SELLTIZ et al., 1965). Os estudos de questionário têm como objetivo obter respostas comparáveis dos participantes (FLICK, 2013).

3.6 ANÁLISE SEMÂNTICA DO INSTRUMENTO

O instrumento de pesquisa foi analisado semanticamente por um conjunto de empregados de uma das unidades da Embrapa Sede, de cargos distintos, aqui denominados de sujeitos. Foi apresentado de forma individual a cada um dos sujeitos o questionário na íntegra, enviado por meio eletrônico, na mesma estrutura de ordem das perguntas, dividido em duas partes, com acesso ao link informado no *e-mail*, para o redirecionamento ao *Lime Survey* onde estava hospedado o questionário.

Os sujeitos convidados a analisar o instrumento fizeram as suas considerações e apontamentos. A análise foi individual e sigilosa, sem contato entre os sujeitos, os quais foram escolhidos por sorteio mantendo-se a representatividade por cargos. Foram sorteados 10 nomes para compor o grupo de sujeitos, mediante a lista de empregados daquela unidade, onde se obtiveram os nomes, email e cargos.

A escolha da unidade de cujos sujeitos faziam parte se deu por conveniência da pesquisadora, pela representatividade de cargos. Foi solicitado que se verificasse a clareza dos itens, o melhor significado de cada questão, a disposição dos itens, se havia alguma questão que deixava em dúvida o respondente, se algum item era tendencioso para sim ou não, ou todo e qualquer detalhe que fosse necessário ser revisto.

Todo o instrumento foi analisado. Tanto a primeira parte, com as questões sócio demográficas, como a segunda (questionário de Siqueira (2008)). Foram indicadas ajustes na primeira parte. Não houve nenhuma consideração ou recomendação de adaptação ou ajustes na segunda parte. Ao final, apenas cinco sujeitos devolveram suas considerações.

3.7 PRÉ-TESTE

Antes de fazer a aplicação do questionário previamente validado, foi realizado um pré-teste. Foram escolhidos dois analistas de áreas distintas, de unidades de lotação diferentes entre si e que não fazem parte do estudo. Os dois testaram o acesso pelo *Lime Survey* e

revisaram o questionário, considerando a organização das perguntas, a divisão em dois blocos, o tempo gasto para responder, a formatação, as instruções de resposta e o *layout*.

O pré-teste foi realizado já em seu estágio final. Segundo Mattar (1996) e Marconi e Lakatos (1996), os pré-testes devem ocorrer em estágio final de revisão, considerando a capa e formatação em estágios quase definitivos. Para esses autores, a técnica tem a finalidade de melhorar o instrumento de coleta de dados, permitindo ajustes de questões, evitando aquelas que geram dúvidas ou vieses, buscando a clareza e adequação dos itens.

3.8 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A pesquisa quantitativa se caracteriza como *survey* ou levantamento. Babbie (2001) entende que a pesquisa *survey* busca a obtenção de dados ou informações sobre ações, opiniões ou características de determinado grupo de pessoal.

Segundo Malhotra e Laudisio (2005), as pesquisas *survey* são pesquisas de opinião, de caráter quantitativo, com coleta de dados realizada por meio de questionários estruturados, com objetivo de garantir a maior eficiência no levantamento de campo e na fidedignidade dos resultados.

O questionário foi colocado na *intranet* da Empresa por meio do *software Lime Survey*, que permitiu que os dados fossem transmitidos diretamente ao banco de dados da Empresa e transportados, após finalização do processo, para o *software Statistical Package for de Social Sciences (SPSS)*.

Após a autorização dos dois chefes gerais dos centros de pesquisa participantes deste estudo, houve uma divulgação prévia da pesquisa, em meio eletrônico, com informações sobre a data de aplicação do questionário. Na data de aplicação da pesquisa, cada empregado recebeu um *e-mail* com o *link* direcionando para o ambiente próprio para preencher o questionário.

Nesse comunicado constaram os objetivos da pesquisa, a identificação da pesquisadora e as instruções para resposta, o contato da pesquisadora em caso de dúvida, bem como um agradecimento prévio ao candidato respondente. Foi informado que os dados seriam analisados de forma agrupada, no sentido de preservar o sigilo dos participantes e a confiança e a fidedignidade das respostas dos pesquisados.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em 05.11.2013. E, a aplicação do instrumento aconteceu entre 6 a 20 de novembro de 2013. Nesse período, foram contabilizadas 50 participações válidas. Diante desse quantitativo, o prazo de participação na

pesquisa foi reaberto, ficando o questionário disponível por mais 5 dias. Ao final do prazo estendido, obteve-se 10 respostas incompletas e 62 respostas completas, totalizando 73 participações. Contudo, foram consideradas válidas para esse estudo apenas as 62 respostas completas, o que representou a participação de 42% da população de 148 novos admitidos.

Conforme Gonçalves (2008), as pesquisas do tipo *survey* apresentam algumas desvantagens, por exemplo, uma baixa taxa de resposta. Porém, existe uma margem de percentual aceitável. Algumas empresas especializadas em questionários dessa natureza consideram que percentuais de 20% a 30% de respostas para pesquisas *survey* são tidos como excelentes. (SURVEY MONKEY, 2014).

Inferese que pesquisas do tipo *survey*, pelo fato de não haver contato direto do pesquisador com os entrevistados e de haver maior conveniência do respondente no tocante ao tempo e horário de responder (AAKER; KUMAR; DAY, 2007), entre outras características, são aspectos que talvez possam justificar um menor percentual de resposta, contudo, não há entre os autores uma explicação conclusiva.

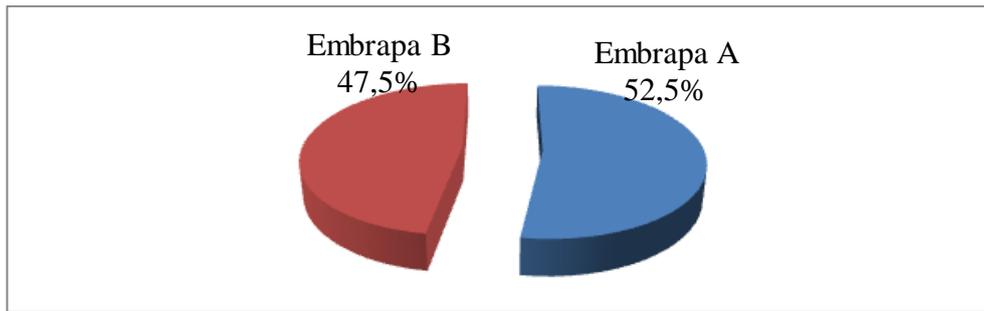
Ressalta-se que, quando da configuração do tipo de resposta a ser registrada no *Lime Survey*, antes da aplicação do questionário, foi criado um lembrete que alertava o usuário caso o questionário estivesse incompleto, destacando a necessidade de total preenchimento das respostas. Porém, apesar desse aviso, alguns deixaram questões em branco, prejudicando a análise e respectivos resultados. Dessa forma, ficaram 10 participações incompletas, que foram descartadas desse estudo.

Ao todo, 62 funcionários completaram o questionário. Um único participante indicou a idade acima de 60 anos e foi retirado da amostra, pois se observou que a idade desse participante produz efeito sobre as dimensões de comprometimento afetivo e comprometimento normativo, alterando todo o resultado do conjunto de participantes.

No tocante à idade cronológica, as pesquisas sobre comprometimento organizacional apresentam que há uma relação direta entre idade cronológica e comprometimento, ou seja, o comprometimento cresce à medida que aumenta a idade dos trabalhadores (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Assim, foram analisados 61 questionários no total geral de participações válidas, considerando a soma de respondentes das duas unidades, mantendo-se a diversidade da amostra em todas as demais características.

A Embrapa A apresentou 32 participações (52,5%) e a Embrapa B apresentou 29 participações (47,5%), conforme gráfico1 abaixo:

Gráfico 1 – Percentual de participações por Unidades da Pesquisa



Fonte: A autora.

3.9 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados quantitativos, foram utilizados procedimentos estatísticos e inferenciais, com o uso do software SPSS versão 21. Para investigar o efeito das variáveis demográficas, foi utilizada a Análise de Variância (ANOVA). Foram realizadas análises descritivas simples, tais como frequências, médias e desvios padrão. Para verificar e caracterizar o perfil dos participantes foi utilizado o método estatístico descritivo, por meio da distribuição de frequência e cálculo das médias (DANCEY; REIDY, 2006). Em todas as análises, foi adotado o nível de significância $P > 0,05$.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussão serão apresentados de forma conjunta. Em um primeiro momento, serão exibidos os dados sócio demográficos, depois os dados do questionário de comprometimento organizacional, visando identificar as dimensões que mais influenciam no comprometimento dos novos contratados. Por fim, serão expostos os resultados referentes ao comprometimento e às variáveis demográficas idade, gênero e escolaridade.

4.1 DADOS SÓCIOS DEMOGRÁFICOS

De maneira geral, os resultados sócio demográficos dos empregados aponta que a maioria tem entre 31 a 40 anos (60,7%), é do sexo feminino (57,4%), é casado/a (57,4%), tem doutorado (26,2%) e mestrado (21,3%). A maior concentração de trabalhadores apresenta entre 2 e 3 anos de serviço na Embrapa (45,9%) e está no cargo de analista (55,7%). Do total de participantes (n=61), 16,4% exercem algum tipo de função gerencial com menos de cinco anos no posto (90%).

Quanto ao sexo, a pesquisa detectou a predominância do sexo feminino. Tal resultado aponta uma mudança do perfil de trabalhadores da Embrapa, que desde sua criação, no conjunto de todas as unidades da empresa, e com poucas exceções por unidades, apresentava a prevalência do sexo masculino. Em alguns centros de pesquisa, de forma individual, ainda há a predominância do sexo masculino. Moreira (2007) em suas pesquisas mostra que as mulheres apresentam uma maior tendência ao comprometimento que os homens.

Para 68,9% dos respondentes, a Embrapa não é o primeiro emprego. Bastos et al, (2013) afirmam que entre os antecedentes de comprometimento organizacional encontra-se a experiência no trabalho. Para esses autores, os conhecimentos prévios pela experiência de trabalho possibilitam a utilização de conhecimentos adquiridos pelo trabalhador que impactam diretamente no nível de comprometimento organizacional.

A maioria (77%) dos participantes já fez algum curso custeado pela Embrapa. No tocante às informações transmitidas aos novos empregados, Meyer e Allen (1997) informam que são nos processos de socialização e nos treinamentos que ocorrem o marco inicial para o desenvolvimento do comprometimento organizacional.

A maioria (72%) dos respondentes afirma que os cursos auxiliam na formação e/ou aperfeiçoamento e contribuem para adesão e permanência na empresa. Pelas exigências de competências individuais necessárias ao alcance de metas organizacionais, muitas vezes as

empresas investem no desenvolvimento contínuo dos seus empregados, de modo que aumente a empregabilidade dos mesmos. Assim, as empresas favorecem a seleção e manutenção daqueles que são mais comprometidos com a organização e apresentem comportamentos desejáveis, com conhecimentos apropriados e necessários para um bom desempenho. (BASTOS et al, 2013).

A maior concentração de pesquisados (78,7%) tem interesse de permanecer trabalhando na empresa nos próximos cinco anos. Pesquisas (BASTOS et al, 2013) apontam que as pessoas, ao começarem a trabalhar em uma instituição, sempre tem uma atitude relacionada à organização empregadora, ou mesmo ao trabalho, à carreira, entre outras. Essas intenções impactam no processo de construção do seu vínculo de comprometimento com a organização.

A literatura denomina essas atitudes preliminares de “propensão ao comprometimento”. Esses comportamentos se desenvolvem no momento da entrada funcional ou por socializações prévias, sendo influenciados por características e valores pessoais, crenças e outros. À medida que as características pessoais se adaptam às experiências de trabalho, passa a ser construída a formação do comprometimento (COHEN, 2000).

Do total de participantes, 60% deseja assumir função gerencial no futuro. Estudos apontam que é importante para as organizações oferecer aos seus trabalhadores meios diferentes de desenvolvimento profissional, por exemplo, dentro dos processos de promoção, oportunidades para desenvolvimento de carreira técnica ou de carreira gerencial. Para Bastos et al (2013, p. 300), “há uma base comum à carreira de todos os profissionais /.../ dois caminhos podem ser seguidos/.../ um técnico/.../ e um gerencial/.../Esse tipo de arranjo facilita que haja congruência entre o comprometimento com a carreira e o comprometimento organizacional”.

Para 75,4% dos pesquisados, a Embrapa é o primeiro emprego por concurso público. Autores (BASTOS et al, 2013) esclarecem que a dificuldade quanto à seleção e ao ingresso ao novo empregado, submetido a provas criteriosas e rígidas, pode favorecer o desenvolvimento do comprometimento dos aprovados, desde que as recompensas recebidas sejam proporcionais às dificuldades vivenciadas. A literatura denomina esse processo como uma espécie de “rito e iniciação”, que promove no empregado uma percepção de competência própria, que é favorável ao desenvolvimento do comprometimento com a organização.

Dos participantes, 42,6% (n=26) afirmam não ter compreensão clara sobre as suas tarefas e 57% (n=35) afirmam que tem o entendimento necessário para a realização de suas

atribuições, entendida tal compreensão como escopo do trabalho. Nesta pesquisa, conforme resultados obtidos, o escopo de trabalho não está claro para uma parte do grupo participante.

Pesquisas (LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2010) demonstram que, de todos os antecedentes do comprometimento, os mais frequentes e com maior poder de predição do comprometimento são aqueles ligados à experiência de trabalho e a algumas características de trabalho, tais como o escopo das tarefas. Segundo esses autores, a variedade das tarefas e o escopo de trabalho têm efeito indireto sobre o comprometimento, mediado pela satisfação com os relacionamentos interpessoais. Bastos (1993) em suas pesquisas concluiu que as relações são positivas e moderadas em variedade de habilidades e o escopo do trabalho com comprometimento.

4.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Este trabalho adotou a tipologia de comprometimento organizacional desenvolvida por Meyer e Allen (1997), cujo modelo de comprometimento aborda as dimensões afetiva, instrumental e normativa.

A pesquisa com instrumento validado por Siqueira (2008) trouxe uma escala de análise de resultados para o comprometimento organizacional, a qual mostra que os níveis de comprometimento variam de baixo/frágil comprometimento até alto comprometimento, conforme tabela 3 abaixo:

Tabela 3 -Resultados para análises dos níveis de comprometimento organizacional

Escala de médias de resultados	Classificação dos resultados de comprometimento
1 a 2,9	Frágil/ baixo comprometimento
3,0 a 3,9	Indeciso
4,0 a 5,0	Alto comprometimento

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008, p.56-60).

As análises dos resultados deste estudo para as três categorias pesquisadas foram realizadas com base na tabela de resultados acima apresentada. Esse trabalho buscou como primeiro objetivo medir o grau de comprometimento organizacional dos empregados recém-contratados da Embrapa. Os valores apresentados a seguir, após análise de dados, respondem ao primeiro objetivo proposto:

Os valores gerais de comprometimento organizacional dos tipos Afetivo, Instrumental/calculativo e Normativo, para todos os participantes são apresentados na tabela 4. A ANOVA de medidas repetidas com um fator mostra que os valores de comprometimento diferem de acordo com a dimensão, $F(2, 120) = 73,98, p < 0,01$. Observou-se que o comprometimento afetivo foi maior que o comprometimento instrumental/calculativo $F(1, 60) = 62,2, p < 0,01$ e maior que o comprometimento normativo $F(1, 60) = 166,03, p < 0,01$.

Tabela 4 – Desempenho dos participantes nas dimensões do instrumento de comprometimento organizacional (n=61).

Comprometimento	Média	DP	IC 95%	Classificação
afetivo	3,25	0,83	3,04 - 3,47	Indeciso
instrumental/calculativo	2,36	0,78	2,16 - 2,56	baixo/frágil
normativo	2,08	0,71	1,90 - 2,26	baixo/frágil

Fonte: A autora.

Nota: Média, desvio-padrão e intervalo de confiança a 95%.

Ao se mensurar o grau de comprometimento organizacional dos novos contratados, verificou-se, a partir da média geral para os três tipos desse estudo, que os novos contratados apresentaram maiores médias para o comprometimento afetivo, porém esse ficou na média de comprometimento indeciso, seguido do comprometimento instrumental frágil e, por fim, com média menor, mas dentro da média de frágil comprometimento, o normativo.

O comprometimento afetivo aborda questões como gostar da empresa, empolgação, fidelidade, apego, orgulho de pertencer, sentir-se responsável, dedicação, entusiasmo, preocupação, encanto, distância, envolvimento, desilusão, fascinação, interesse e animação. O comprometimento instrumental/calculativo aborda salário, esforços, estabilidade, posição e prestígio, laços de amizade e coleguismo, liberdade com sentido de autonomia, tempo dedicado à empresa, investimento pessoal no trabalho, prestígio por fazer parte da empresa, realização com as tarefas atuais. O comprometimento normativo abrange sentir-se necessário para a empresa, sentir que tem uma dívida no sentido de obrigação para com a organização, sentimento de gratidão, dentre outros.

Tais resultados indicam algumas preferências dessa nova geração de trabalhadores, apontando como mais relevante o comprometimento afetivo. Contudo, torna-se necessário conhecer como cada dimensão se desdobra e quais aspectos favorecem mais ou menos cada dimensão ou tipo de comprometimento. A compreensão do segundo objetivo permite descobrir aspectos do cotidiano de trabalho que resultam em comprometimento em níveis “indeciso” e “frágeis”.

O segundo objetivo desse estudo foi identificar quais dimensões afetiva, instrumental e normativa mais influenciam no comprometimento dos empregados contratados nos últimos seis anos. A primeira dimensão encontrada para responder a esse objetivo é o comprometimento afetivo, seguida das dimensões instrumental e normativa. As análises a seguir respondem ao segundo objetivo proposto.

4.2.1 Comprometimento organizacional afetivo

O comprometimento afetivo é entendido como um estado psicológico no qual ocorre a ligação emocional do indivíduo com a empresa na qual trabalha e se sente identificado e envolvido, permanecendo nela por desejar ser parte integrante. Nesse comprometimento, nasce a busca pelo sucesso da empresa por parte do trabalhador. Esse desejo de fazer parte seria desencadeado por fatos anteriores no próprio ambiente profissional, possivelmente situações que satisfizeram as necessidades sociais e psicológicas do indivíduo, como elogios, incentivos, desenvolvimento de um sentimento de bem-estar e satisfação, levando à identificação e ao envolvimento (MEYER; ALLEN, 1997).

De acordo com Siqueira (2008), os resultados entre 3 a 3,9 sugerem um comprometimento afetivo indeciso. Neste estudo, a média encontrada para o esse tipo de comprometimento foi de 3,25, valor que sugere que há um comprometimento afetivo indeciso.

Ao se analisar todos os indicadores de comprometimento afetivo aplicados nessa pesquisa (os indicadores completos aplicados nesse estudo sobre as três dimensões de comprometimento e respectivas respostas vide anexo B), o estudo trouxe como resultado uma indecisão do grupo de trabalhadores pesquisados quanto ao seu envolvimento e identificação para com a empresa.

Os resultados dos indicadores sobre o comprometimento afetivo mostram que os participantes do estudo se sentem responsáveis pela empresa (mais da metade das respostas), bem como interessados e envolvidos com ela. Sentem-se mais ou menos fascinados, muito desiludidos e apegados à Embrapa.

Esses resultados revelam um misto entre gostar da empresa, se preocupar com ela, mas também ter sensações de desilusão, resultando no conjunto dos 18 indicadores um comprometimento afetivo indeciso.

O resultado encontrado neste estudo corrobora as pesquisas realizadas por Bastos (1993, 1994c), o qual sugere que a organização burocrática, a exemplo das instituições

públicas, têm tendências ao comprometimento organizacional afetivo, porém possuem baixos escores desse tipo de comprometimento.

Pinho (2009, p.121) lembra que o setor público está sujeito às mudanças, em função de questões políticas e de novas lideranças administrativas, as quais fazem com que os gestores estejam atentos a elaboração de novos projetos ou descarte de trabalhos que se encontravam em andamento. Além disso, a legislação interfere nas decisões e na viabilidade das atividades, podendo dificultar a agilidade dos processos ou mudanças de trabalhos. Os participantes precisam saber lidar com situações dessa natureza, com compreensão e respeito aos limites encontrados nesse contexto.

Nota-se que, de forma individual, por centro de pesquisa, que a Embrapa B (n=29), mesmo com um número menor de respondentes, apresentou, como fez a Embrapa A (n= 32), um comprometimento afetivo indeciso. Porém, dentro das médias encontradas, apesar do resultado ser de indecisão, os participantes da Embrapa B apresentaram médias maiores de comprometimento afetivo (Embrapa B média de 3,4042 e Embrapa A média de 3,1146). Tal resultado sugere que as trocas realizadas no contexto de trabalho, pela convivência com empregados mais antigos (maior percentual de antigos na Embrapa B) auxiliam as socializações informais, a um maior desenvolvimento do comprometimento afetivo.

Tal resultado confirma estudos como o de Ascensão (2009), no qual a autora encontrou que as práticas formais, como treinamentos, e as práticas informais, como interações sociais e grupos de apoio com empregados antigos auxiliando os novos no ensino sobre etapas de tarefas, são extremamente importantes para a adaptação dos novos contratados e repasse de valores organizacionais e favorecimento de um maior comprometimento organizacional.

Outro dado importante encontrado é a percepção quanto aos cursos ofertados e custeados pela Empresa, considerando a opinião dos pesquisados, se tais cursos auxiliam na formação e/ou aperfeiçoamento e contribuem para uma maior adesão e permanência funcional. A maioria dos pesquisados (n=44) que concordam com as vantagens advindas dos cursos também apresentaram maiores níveis de comprometimento afetivo, conforme dados da tabela 5 abaixo, com $p= 0,01$:

Tabela 5 – Comprometimento afetivo – cursos ofertados

Cursos ofertados	Respostas	Média de comprometimento afetivo	Desvio padrão
Na sua opinião, os cursos ofertados e custeados pela Embrapa, além de auxiliarem para a formação e/ou aperfeiçoamento profissional também contribuem para uma maior adesão e permanência na empresa?	Sim: N=44	3,42	0,79
	Não: N= 17	2,82	0,81

Fonte: A autora.

Observou-se que a opinião dos participantes quanto aos cursos ofertados esteve associada ao nível de comprometimento afetivo. O teste-t para amostras independentes mostrou que os participantes que responderam “sim” apresentaram maior comprometimento afetivo ($M=3,42$, $DP = 0,79$) quando comparados aos que responderam “não” ($M=2,82$, $DP = 0,81$), $t(59) = 2,65$, $p = 0,01$.

Saks (1995) sugere que, quando há recém-contratados, os treinamentos auxiliam na redução de baixos níveis de eficácia inicial. Para ele, os programas de socialização e os treinamentos para trabalhadores com pouco tempo de empresa constroem predisposições iniciais para a criação de comprometimentos com o trabalho.

Destaca-se ainda que, conforme Siqueira e Gomide Jr (2004) o comprometimento afetivo ocorre quando os valores organizacionais são internalizados ou quando o indivíduo se identifica com os objetivos organizacionais e se envolve com os papéis de trabalho. O envolvimento com os papéis de trabalho se dá pela compreensão das tarefas. Nota-se que 42% do grupo pesquisado não tem compreensão clara das tarefas desempenhadas, logo, percebe-se que, para esses, a falta de clareza não permite um envolvimento de forma decisiva com o trabalho.

A tabela 6 informa os resultados, os quais indicam que o escopo do trabalho apresentou relação com comprometimento afetivo.

Tabela 6 – Comprometimento afetivo – clareza das tarefas/escopo do trabalho

Questão sobre clareza das tarefas	Questão sobre clareza das tarefas	Média	Desvio padrão
As tarefas que você desempenha estão claramente definidas?	Sim: N=35	3,63	0,71
	Não: N= 26	2,74	0,71

Fonte: A autora.

Observou-se que a clareza em relação às tarefas esteve associada ao comprometimento afetivo, $t(59) = 4,88$, $p < 0,01$. O grupo que respondeu que as tarefas estavam claramente

definidas ($M= 3,63$, $DP= 0,71$) apresentou média maior que o grupo para o qual as tarefas não estavam claramente definidas ($M=2,74$, $DP= 0,7$). A análise “post-hoc” com o teste de Tuckey apontou diferenças na comparação do valor de comprometimento afetivo quando as tarefas estavam totalmente definidas e quando 40% não estava claro ($p=0,012$) ou quando 50% não estava claro ($p < 0,01$).

Este estudo verificou a que, à medida que diminuem os percentuais de clareza das tarefas, as médias de comprometimento afetivo também diminuem, conforme tabela 7 abaixo:

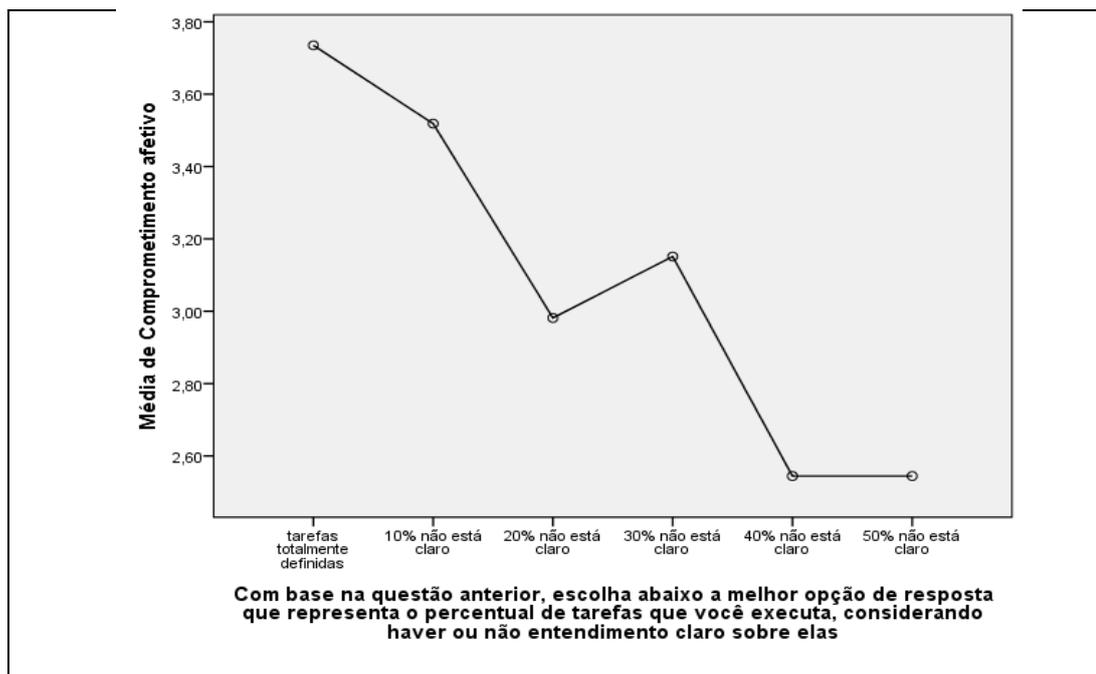
Tabela 7 – Comprometimento afetivo x percentual de entendimento das tarefas

Percentuais de entendimento	N	Média	Desvio padrão
Tarefas totalmente definidas	26	3,73	0,77
10% não está claro	3	3,51	0,40
20% não está claro	6	2,98	0,61
30% não está claro	11	3,14	0,51
40% não está claro	4	2,54	1,03
50% não está claro	10	2,54	0,59
Total	61	3,25	0,83

Fonte: A autora.

Ao se analisar tais resultados graficamente, tem-se a seguinte distribuição:

Gráfico 2 – Comprometimento afetivo – percentuais para entendimento das tarefas



Fonte: A autora.

O envolvimento no trabalho está relacionado com as tarefas específicas. Para Robbins (2005), o envolvimento é o grau com que a pessoa se identifica psicologicamente com seu

trabalho e considera o desempenho advindo com um fator de valorização pessoal. Dessa forma, quando não há um envolvimento com o trabalho, o comprometimento afetivo é prejudicado.

Para Siqueira e Gomide Jr (2004), o envolvimento com o trabalho auxilia na socialização e na incorporação de valores e normas sociais do ambiente de trabalho e torna as pessoas mais comprometidas com a organização e com suas atividades, permitindo a participação em decisões e um autocontrole sobre o próprio trabalho. Já Caron (2009) trouxe como contribuição que as recompensas relacionadas à tarefa e à conclusão do seu conteúdo, bem como a comunicação gerencial e feedback, afetam e fortalecem o comprometimento afetivo.

No presente estudo, tem-se empregados que são denominados novos trabalhadores. Esses se sentem responsáveis e interessados pela empresa. Para muitos (75%), esse é o primeiro emprego via concurso público. Ao todo, 60% desejam assumir função gerencial no futuro. O desejo de assumir função gerencial esteve associado ao nível de comprometimento afetivo, $t(59) = 2,94$, $p < 0,01$. O grupo que respondeu ter vontade de assumir função gerencial no futuro ($M=3,49$, $DP = 0,75$) apresentou comprometimento afetivo maior que o grupo que respondeu não ter esse desejo ($M= 2,89$, $DP = 0,84$), conforme tabela 8 abaixo:

Tabela 8 – Comprometimento afetivo- vontade de assumir função gerencial no futuro

Você tem vontade de assumir função gerencial no futuro?	Respostas	Média de comprometimento afetivo	Desvio padrão
	Sim N= 37		3,49
Não N= 24		2,89	0,84

Fonte: A autora.

Os empregados que desejam assumir função gerencial são profissionais que têm metas pessoais de crescimento dentro da organização. Esse resultado vai de encontro aos estudos que indicam que o comprometimento afetivo se dá em razão de desejar ser membro (MEYER; ALLEN, 1991), desejar ficar, se sentir envolvido com a organização. Cohen (2000), afirma que o comprometimento nasce das experiências individuais de trabalho. Este estudo apontou que para 31% este é o primeiro emprego, sem experiências passadas, sem experiências prévias. Esse percentual é relevante para os resultados encontrados nesta pesquisa.

Nota-se ainda que o comprometimento afetivo, conforme Meyer e Allen (1991), refere-se ao envolvimento emocional do empregado havendo uma identificação dele com a organização. Percebe-se que a maioria dos respondentes (44%) se sente muito envolvida com a empresa.

Encontrou-se que o desejo de continuar trabalhando na instituição nos próximos 5 anos também esteve associado ao comprometimento afetivo, $t(59) = 4,36$, $p < 0,01$. O grupo que declarou ter o desejo de continuar trabalhando nessa empresa ($M = 3,46$, $DP = 0,73$) apresentou maior comprometimento afetivo que o grupo que declarou não ter esse desejo ($M = 2,47$, $DP = 0,73$), conforme tabela 9 abaixo.

Tabela 9 – Comprometimento afetivo- interesse em permanecer na empresa nos próximos cinco anos

Você tem interesse em continuar trabalhando nesta empresa nos próximos cinco anos?	Respostas	Média de comprometimento afetivo	Desvio padrão
	Sim: N=48	3,46	0,73
	Não: N= 13	2,47	0,72

Fonte: A autora.

Diante da revisão bibliográfica e dos resultados obtidos, a maioria dos novos admitidos apresentaram um envolvimento com a empresa, porém esse envolvimento se mostra indeciso, indicando a necessidade de um maior estreitamento de laços entre trabalhadores e empresa para melhorar os níveis de comprometimento afetivo. Com base na literatura e nas médias encontradas, infere-se que os novos admitidos mesmo que com um comprometimento afetivo indeciso, estão na Embrapa porque desejam.

Esse resultado corrobora as pesquisas de Mowday, Porter e Steers (1982) que indicam ser a base afetiva a mais forte. Dias (2008) também verificou a tendência para o comprometimento afetivo em estudo realizado em empresas do setor siderúrgico em Minas Gerais. Conforme Meyer et al. (1989), os comprometimentos afetivo e instrumental refletem uma permanência na organização mais duradoura, porém a natureza de ambos os tipos de são bem diferentes. Os empregados com comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles desejam, enquanto que os trabalhadores com comprometimento instrumental porque precisam.

4.2.2 Comprometimento organizacional instrumental/ calculativo

O comprometimento instrumental/ calculativo é obtido mediante análise e avaliação por parte do indivíduo quanto aos seus investimentos feitos na organização, ou seja, ocorre uma avaliação de resultados percebidos e de investimentos realizados, havendo uma relação de troca. Essa avaliação precisa ser vantajosa para a permanência do trabalhador, que deve considerar que haverá perda de vantagens caso se desligue da empresa (BAÍÁ et al, 2007).

A escala com 15 itens que avaliam o comprometimento instrumental se subdivide para quatro subfatores que avaliam: a) perdas sociais no trabalho; b) perdas de investimentos feitos na empresa; c) perdas de retribuições organizacionais; e d) perdas profissionais. Segundo Siqueira (2008, p. 56), “valores entre 4 e 5 sinalizam que o trabalhador acredita que ao deixar a empresa onde trabalha teria essas perdas, os valores entre 1 e 2,9 representa que o empregado não acredita que teria essas perdas e os valores entre 3 e 3,9 sugerem incerteza do trabalhador sobre a possibilidade de vir a ter essas perdas”.

Os resultados do comprometimento calculativo/instrumental encontrados nesta pesquisa trazem um nível baixo/frágil em todas as suas quatro subdivisões, conforme tabela 10 abaixo:

Tabela 10 – Resultado estatístico do comprometimento instrumental/calculativo

Tipos de perda	Média	DP	IC 95%	Classificação
sociais	2,39	0,79	2,12 - 2,59	baixo/frágil
investimentos	2,31	1,06	2,04 - 2,58	baixo/frágil
retribuições	2,61	0,91	2,38 - 2,85	baixo/frágil
profissionais	2,13	0,84	1,92 - 2,35	baixo/frágil

Fonte: A autora.

Nota-se que a menor média ficou em 2,1344 e a maior em 2,6129, não havendo nenhum valor acima da média 3. Logo, para as quatro composições do item de comprometimento instrumental/calculativo, o resultado encontrado indicou um nível frágil no total e nas suas quatro subdivisões.

Dentre os indicadores completos descritos no instrumento de pesquisa, seguem abaixo dois de cada subcategoria, escolhidos aleatoriamente, para representar alguns dos resultados informados pelos participantes da pesquisa:

Para a categoria **perdas sociais no trabalho**:

“ se pedisse demissão da empresa e fosse trabalhar em outra empresa, o que aconteceria comigo?”

- *Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.* Respostas: discordo totalmente (29,5%); discordo (29,5%); nem concordo nem discordo (27,9%); Concordo totalmente (1,6%);

- *Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.* Respostas: nem concordo nem discordo (31,1%); discordo totalmente (29,5%); discordo (29,5%); concordo (4,9%); concordo totalmente (4,9%);

Para a categoria **Perdas de investimentos feitos na organização**

“ se pedisse demissão da empresa e fosse trabalhar em outra empresa, o que aconteceria comigo?”

- *Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.* Respostas: discordo (32,8%); discordo totalmente (31,1%); nem concordo nem discordo (21,3%); concordo (9,8%); concordo totalmente (4,9%);
- *Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro da empresa.* Respostas: discordo (32,8%); discordo totalmente (31,1%); nem concordo nem discordo (19,7%); concordo (11,5%); concordo totalmente (4,9%);

Para a categoria **Perdas de retribuições organizacionais**

“ se pedisse demissão da empresa e fosse trabalhar em outra empresa, o que aconteceria comigo?”

- *Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).* Respostas: discordo (32,8%); nem concordo nem discordo (26,2%); discordo totalmente (23%); concordo (14,8%); concordo totalmente (3,3%);
- *Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.* Respostas: nem concordo nem discordo (36,1%); discordo (31,1%); discordo totalmente (16,4%); concordo (13,1%); concordo totalmente (3,3%);

Para a categoria **Perdas profissionais**

“ se pedisse demissão da empresa e fosse trabalhar em outra empresa, o que aconteceria comigo?”

- *Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.* Respostas: discordo totalmente (37,7%); discordo (36,1%); nem concordo nem discordo (19,7%); concordo (4,9%); concordo totalmente (1,6%);
- *Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.* Respostas: discordo totalmente (31,1%); discordo (31,1%); nem concordo nem discordo (24,6%); concordo (11,5%); concordo totalmente (1,6%).

Os oito indicadores supracitados revelam que o grupo não se sente preso às amizades e aos colegas de trabalho, bem como há uma indecisão quanto a ter e perder a liberdade para realização dos seus trabalhos. Pelas respostas, caso fossem trabalhar em outra empresa, não sentiriam tanto a perda de todo tempo dedicado à Embrapa e também não sentiriam tanto a perda de esforços para chegar onde estão hoje.

Ainda conforme resultados obtidos, os indicadores apontam para a perda de benefícios, como vale transporte e convênio médico, as respostas indicam uma baixa valoração, provavelmente pela oferta de benefícios existentes em outras empresas. Quanto ao indicador sobre ter mais coisas a perder do que a ganhar caso pedisse demissão, 36% dos participantes não sabem se haveria perdas ou ganhos no seu desligamento da empresa e 31% acreditam que teriam mais benefícios. Percebe-se que mesmo com fracos escores há em alguns indicadores um misto de indecisão entre ganhos e perdas.

Os resultados indicam ainda que há pouco apego ao esforço sobre o aprendizado nas tarefas e facilidade parcial para se acostumar com um novo trabalho. Na base do comprometimento por necessidade, considerando apenas a remuneração isolada de outros fatores, todos os participantes apresentam baixo índice de comprometimento.

Os baixos escores encontrados podem ser justificados ou entendidos a partir da realidade de constante oferta de vagas no mercado de trabalho, via concurso público na capital federal, situação que não contribui para o desenvolvimento de um comprometimento baseado apenas na falta de alternativas externas de trabalho, bem como na necessidade de permanecer por calcular que haveria prejuízos principalmente financeiros se abandonasse a empresa.

O baixo comprometimento instrumental sugere que os novos admitidos na organização não se sentem aprisionados, nem sem alternativas profissionais. Esse resultado também foi encontrado na pesquisa de Barros (2007), que apontou um fraco comprometimento instrumental.

O teste t independente aponta que o interesse em continuar trabalhando nessa empresa esteve associado com o comprometimento instrumental/calculativo, $t(59) = 3,15$, $p < 0,01$. Nas 4 subdivisões houve o mesmo resultado, de forma que o desejo de continuar trabalhando nos próximos 5 anos esteve associado a um maior comprometimento instrumental/calculativo. A tabela 11 apresenta os valores de cada subdivisão de acordo com a resposta. O teste t independente foi utilizado para analisar a relação com cada subdivisão.

Tabela 11 - Comprometimento instrumental/calculativo de acordo com o interesse em continuar na empresa.

Tipos de perda	<i>Você tem interesse em continuar trabalhando nessa empresa nos próximos cinco anos?</i>		
	Sim (n=48)	Não (n= 13)	p-valor
Perdas sociais no trabalho	2,54 (0,8)	1,83 (0,7)	0,003
Perdas de investimentos feitos na organização	2,47 (1,1)	1,72 (0,7)	0,021
Perdas de retribuições organizacionais	2,76 (0,9)	2,08 (0,9)	0,016
Perdas profissionais	2,29 (0,8)	1,57 (0,9)	0,005

Fonte: A autora.

Nota: Valores indicam média (desvio-padrão).

Apesar do comprometimento instrumental/ calculativo, na média geral, apresentar um escore de fraco, nota-se que aqueles que desejam permanecer na empresa nos próximos cinco anos (n= 48) apresentaram maiores médias comparados com aqueles que não desejam permanecer.

As perdas sociais representam aspectos relacionados às seguintes perdas: a) perdas de estabilidade no emprego; b) o prestígio no cargo; c) o contato de amizades e com os colegas de trabalho; e d) a perda da liberdade de realizar o trabalho. As perdas de investimentos feitos na organização compreendem: a) crenças de perda de esforços feitos para chegar onde está na empresa; b) tempo dedicado e c) investimentos feitos na empresa. As perdas de retribuições organizacionais compreendem: a) as crenças de que perderia um bom salário e benefícios oferecidos pela empresa. As perdas profissionais representam: a) o prejuízo na carreira; b) a demora em ser respeitado em outra empresa; c) o prestígio de ser empregado daquela empresa; d) a demora em se acostumar com novo trabalho; e e) o esforço aplicado para aprendizagem de tarefas atuais.

Diante desses resultados, nota-se um fraco comprometimento instrumental dos novos contratados, porém existem níveis desse tipo de comprometimento diversos dentro dos grupos que desejam permanecer na empresa e aqueles que não desejam. Apesar das diferenças entre os dois grupos, aspectos relacionados à remuneração são aqueles que mais se destacaram, apontando que os novos contratados reconhecem algumas de retribuições e benefícios, bem como perdas sociais e profissionais.

Identificou-se também que algumas características sócio demográficas auxiliam no entendimento de um fraco comprometimento instrumental/ calculativo. Com base na literatura e nos resultados informados, observa-se que o grupo tem uma alta formação acadêmica. A escolarização permite uma maior mobilidade desses profissionais. Na meta análise de

Mathieu e Zajac (1990), os resultados encontrados demonstram uma relação negativa entre escolaridade e comprometimento, apontando que, à medida que aumenta a escolaridade, menor é o nível de comprometimento instrumental encontrado. Tal resultado também se deu na pesquisa de Moreira (2007).

Esse tipo de comprometimento não se vincula pela via da afetividade, mas, em boa parte, pela ausência de alternativas de emprego ou pelo sentimento de realização de sacrifícios pessoais para alcançar a posição atual. Logo, infere-se que os custos desses profissionais são menores quando observado os investimentos realizados considerando o tempo de trabalho na empresa (a maioria tem entre dois a três anos de empresa), não sendo difícil se acostumar com outro emprego e aprendizagem de outras tarefas.

Nota-se ainda que, para 31%, a Embrapa é o primeiro emprego, não havendo uma experiência anterior em outras organizações, considerando assim que há uma lacuna de outras experiências de trabalho. Não há, então, a possibilidade de existir comparações entre a empresa atual e outras anteriores, considerando a percepção ou não de melhores oportunidades de crescimento na carreira na instituição atual.

Logo, pelo pouco tempo de empresa, pela formação acadêmica encontrada, pela pouca experiência profissional anterior ou ausência de experiência profissional prévia, infere-se que os custos ou perdas ao se deixar a empresa são percebidos como baixos. Na avaliação de realização de sacrifícios pessoais que pesem na saída, para os novos admitidos, esses sacrifícios ou são muito pequenos ou são pouco percebidos por eles.

Na pesquisa de Pinho (2009) dentre diversas variáveis que podem impactar na formação do comprometimento estão as experiências de trabalho. Conforme esse autor, os treinamentos e experiências desenvolvem nos trabalhadores uma identificação psicológica com a imagem de sua ocupação. Assim, percebe-se que há uma identificação psicológica dos participantes com a empresa. Porém, pelo pouco tempo de casa, pela alta formação acadêmica, pelas experiências prévias inexistentes, para 31%, existe uma identificação, mas com uma aderência frágil, refletindo um nível de comprometimento instrumental fraco.

Nota-se ainda que mais de 60% da amostra tem idade entre 31 a 40 anos, ou seja, são trabalhadores adultos³, mas que não estão no topo de suas idades produtivas. Conforme Bastos et al (2008), os trabalhadores mais velhos são aqueles que apresentam um comprometimento maior. Possivelmente, também apresentam maior nível de renda que os mais novos, considerando promoções ao longo da carreira. Logo, esses dados confirmam os

³ A divisão populacional por idade compreende três categorias: jovens (do nascimento aos 19 anos), adultos (entre 20 a 59 anos) e idosos ou melhor idade (pessoas com 60 anos ou mais) (FAIXA..., 2014).

achados de Bastos e outros pesquisadores, onde se identifica que a idade é um forte componente para o aumento dos níveis de comprometimento.

Ainda segundo Bastos et al. (2008), à medida que o indivíduo se ajusta à posição social que ocupa na organização, a partir do seu desenvolvimento em papéis sociais e formação de relacionamento profissional, parece ser mais difícil deixá-la, pois ele teria que percorrer novamente todo o caminho de investimentos e ajustes, sem garantias de alcançar a mesma posição anterior.

A idade e a experiência profissional podem influenciar essa saída de forma negativa. Assim, o indivíduo mais velho e mais experiente vê como vantagem ficar na organização para garantir a continuidade das suas conquistas (*side bets/* trocas laterais) e garantir a sua sobrevivência. Logo, a idade e o tempo de serviço ou experiência profissional favorecem em escores maiores ou menores de comprometimento instrumental.

De acordo com os resultados das quatro subcategorias de perdas dentro do comprometimento instrumental/ calculativo, ao se analisar por médias, este estudo encontrou a maior média para a categoria perdas de retribuições organizacionais. De acordo com pesquisas (BASTOS et al, 2008), os investimentos do indivíduo nas condições necessárias à sua adaptação dentro da organização, a exemplo de cursos e treinamentos para realização de atividades específicas, tempo para conhecer os processos organizacionais e as atribuições da função, relacionamentos construídos com os colegas de trabalho, dentre outros, auxiliam o ajuste do indivíduo e, por conseguinte, o seu reconhecimento na organização.

O resultado encontrado nesse estudo se coaduna com pesquisas como a de Moraes (1997) e Fonseca e Bastos (2003), os quais também encontraram um fraco comprometimento instrumental em seus achados.

Como esta pesquisa tem como foco novos empregados, nota-se que uma parte deles são profissionais com pouca experiência, mas a maioria, com altos níveis de formação acadêmica. Pelo pouco tempo de empresa, os esforços individuais investidos bem como as amizades, o prestígio do cargo e o tempo dedicado, dentre outros aspectos, são observados como fatores que estão presentes na percepção dos novos contratados, mas que não dificultariam um desligamento da empresa.

Também não foram encontradas dificuldades em aprendizado de novas atividades para um novo trabalho. Esse conjunto de resultados e indicadores aponta que os novos contratados não estão na empresa apenas por necessidade financeira. Os achados confirmam pesquisas que demonstram que quanto maior a escolaridade, maior a mobilidade para o mercado de trabalho.

Estudos indicam que quanto mais comprometido estiver o trabalhador, menores serão as intenções de desligamento da empresa (BASTOS et al, 2013). Outros estudos apontam também que, para uma organização que visa desenvolver uma força de trabalho estável e duradoura, qualquer tipo de comprometimento seria suficiente. Porém, o objetivo de retenção de indivíduos geralmente está vinculado ao de melhorar o desempenho na função. Dessa forma, a dimensão instrumental é importante, mas para a melhoria no desempenho, não seria útil, uma vez que indivíduos instrumentalmente/calculativamente comprometidos não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado (SIMON; COLTRE, 2012)

4.2.3 Comprometimento organizacional normativo

O comprometimento normativo se desenvolve a partir de uma perspectiva de dever ou uma obrigação do indivíduo para com a organização. Ele está relacionado à adesão de normas e objetivos da organização, que são introjetadas no indivíduo no processo de socialização primário e após a entrada na organização (BASTOS et al, 2011).

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), esse tipo de comprometimento desenvolve uma crença no empregado sobre a existência de uma dívida social para com a organização ou a obrigatoriedade de retribuição de um favor. Passa a denotar um sentimento de estar em débito com a empresa. Tais autores afirmam ainda que esse tipo de comprometimento se dá quando há uma identificação de crenças, valores e costumes pessoais e organizacionais, gerando um indicativo de compromisso pela identificação de valores.

Bastos (1994c) descreve a cultura como um conjunto de valores e objetivos organizacionais que produzem pressões normativas sobre os membros. Muitas vezes as pressões normativas estão relacionadas ao sistema de recompensas existente havendo uma motivação instrumental que influenciará o comportamento dos indivíduos dentro da empresa.

Os valores organizacionais que produzem pressões normativas sobre os membros associados ao sistema de recompensas altera o comportamento dos indivíduos. As pressões normativas buscam satisfazer os objetivos e interesses organizacionais.

O resultado encontrado nesta pesquisa para o comprometimento foi o apontado na tabela 12:

Tabela 12 – Resultado estatístico do Comprometimento Normativo

Resultado de comprometimento normativo	N (61)	Média= 2,08	Desvio padrão 0,71
--	--------	-------------	--------------------

Fonte: A autora.

Nota-se que, de acordo com as interpretações de resultados médios de classificação de comprometimento, conforme Siqueira (2008), valores de 1 a 2,9 identificam um baixo/frágil comprometimento normativo.

Segue abaixo, extraído da lista de 7 indicadores que compõem essa categoria de comprometimento no questionário aplicado, dois indicadores e respectivas respostas para o comprometimento normativo:

- *É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.* Respostas: discordo totalmente (45,9%); discordo (36,1%); nem concordo nem discordo (9,8%); concordo (6,6%); concordo totalmente (1,6%);
- *É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.* Respostas: discordo totalmente (47,5%); discordo (34,4%); nem concordo nem discordo (14,8%); concordo totalmente (3,3%).

Os indicadores de comprometimento normativo supracitados (dois indicadores) mostram que 46% das respostas indicam que os novos contratados não sentem ter obrigação de continuar trabalhando para essa empresa, bem como não se mantêm ligados à Embrapa por gratidão (47,5%). Quando se analisam os resultados no conjunto de 7 indicadores aplicados, o resultado permanece o mesmo - de frágil comprometimento normativo.

Pelo resultado, infere-se que, apesar de haver na empresa um programa de socialização do novo empregado, a cultura organizacional ainda não está totalmente identificada de forma solidificada, o que faz com que sejam repensados ajustes no programa existente. Percebe-se que existe a necessidade de ser trabalhado de forma mais efetiva a socialização dos novos admitidos e a adaptação coletiva e individual dos mesmos ao ambiente de trabalho.

Destaca-se ainda que se encontrou um quantitativo muito pequeno (n=3) de respondentes que disseram não conhecer as razões de criação da empresa pelo governo federal. Mesmo em um quantitativo reduzido, existem indivíduos que trabalham na empresa, mas desconhecem a sua origem.

Nota-se ainda que, apesar da existência de um programa robusto de capacitação profissional, 23% dos pesquisados não fez nenhum curso custeado pela empresa. Infere-se que pode estar havendo a falta de alinhamento entre os interesses pessoais e profissionais (não

havendo motivações para que alguns empregados façam cursos/ treinamentos). Outra possibilidade é que as oportunidades não são oferecidas de forma igual a todos os empregados recém-contratados.

Estudos identificam que a percepção de oferta de oportunidades de crescimento e progresso funcional, seja com políticas de promoção, seja por treinamentos, está associada positivamente com níveis mais elevados de comprometimento em todas as esferas administrativas e grupos ocupacionais (BASTOS, 1994c).

O comprometimento normativo tende a se fortalecer quando ocorre uma maior predisposição do indivíduo em guiar suas ações por padrões internalizados nas empresas. A dimensão normativa tende a ser explicada pela percepção de justiça distributiva, processual e informacional (REGO; SOUTO, 2004).

Outro aspecto encontrado na literatura que pode auxiliar no entendimento sobre um baixo comprometimento normativo é o fato de não haver uma comunicação organizacional voltada para esclarecimento das tarefas de ordem mais pessoal. Esse é um instrumento de apoio para o comprometimento com o trabalho. Reicher e Fonseca (2012) entendem que a falta de integração grupal e de possibilidades de trocas de experiências e informações resultam em problemas internos, afetando o desempenho dos trabalhadores, resultando no não compartilhamento de valores e objetivos organizacionais, o que leva a um baixo comprometimento com a organização.

Os resultados encontrados mostram que para 42% da amostra o escopo de trabalho não está claro. Ou seja, a comunicação interna como ferramenta estratégica no comprometimento do grupo apresenta algum tipo de deficiência, considerando existir falhas na clareza da informação para a realização das atividades.

Reicher e Fonseca (2012) entendem que nas organizações a comunicação interna é um meio de informação, satisfação e comprometimento do funcionário. Para esses autores, a comunicação em conjunto com a área de gestão de pessoas deve funcionar como suporte, sugerindo melhores ferramentas de trabalho com vistas ao desenvolvimento de métodos mais adequados para levar a informação a fim de integrar e comprometer os trabalhadores. Dessa forma, o gestor tem o papel de ser o primeiro interlocutor entre sua equipe e a organização.

Para Allen e Meyer (1996), o comprometimento normativo é inicialmente influenciado pelas orientações sociais e culturais de cada indivíduo. A aderência ou identificação se dá por meio de repasse de valores, missão ou objetivos. Assim, pelo resultado encontrado quanto ao escopo de trabalho e pelo baixo escore de comprometimento normativo, infere-se que um dos

aspectos que podem estar prejudicando uma formação de comprometimento normativo mais forte é a necessidade de uma comunicação interna mais trabalhada, com foco estratégico.

A falta de clareza quanto ao escopo de trabalho apresentou relação não apenas com o comprometimento afetivo, mas também com o comprometimento normativo, conforme resultado da tabela 13:

Tabela 13 – Comprometimento normativo – tarefas claramente definidas

As tarefas que você desempenha estão claramente definidas?	Respostas	Média de comprometimento normativo	Desvio Padrão
	Sim (n= 35)	2,28	0,72
	Não (n= 26)	1,82	0,61

Fonte: A autora.

Observa-se que os participantes que têm entendimento claro de suas tarefas apresentaram maior comprometimento normativo ($M= 2,28$, $DP = 0,72$) quando comparados com aqueles que não tem entendimento claro de suas tarefas ($M=1,82$, $DP = 0,61$), $t(59) = 2,61$, $p = 0,012$.

Conforme resultados, encontrou-se que, aqueles trabalhadores que desejam continuar trabalhando na empresa nos próximos cinco anos apresentam maiores médias de comprometimento normativo, conforme tabela 14:

Tabela 14 – Comprometimento normativo – interesse de continuar trabalhando na empresa nos próximos cinco anos

Você tem interesse em continuar trabalhando nesta empresa nos próximos cinco anos?	Respostas	Média de comprometimento normativo	Desvio Padrão
	Sim (n= 48)	2,25	0,68
	Não (n= 13)	1,42	0,35

Fonte: A autora.

O teste t independente revela que o interesse em continuar trabalhando nesta empresa esteve associado com o comprometimento instrumental/calculativo, $t(59) = 4,22$, $p < 0,01$. O grupo que respondeu “sim” apresentou maior comprometimento normativo ($M= 2,26$; $DP = 0,68$) que o grupo que respondeu que não tem interesse em continuar nos próximos 5 anos ($M=1,43$; $DP = 0,35$).

Tais resultados indicam que, para aqueles que desejam permanecer, há uma identificação frágil de normas e valores organizacionais, porém sua aderência é maior e com maiores médias quando comparado com aqueles que desejam sair. Logo, para a maioria do

grupo pesquisado, as normas e valores vigentes geram uma adesão, que precisa, no entanto, ser melhorada e trabalhada para fortalecer tais indicadores.

Tendo em vista os resultados encontrados e com vistas à atender aos objetivos específicos propostos, a seguir serão verificadas as possíveis relações entre algumas variáveis demográficas e funcionais com os tipos de comprometimento analisados nesta pesquisa.

Pressupõe-se, a partir dos outros estudos referenciados, que as variáveis que podem causar influência no comportamento do indivíduo e favorecer o comprometimento são: sexo, idade, estado civil, escolaridade, cargo, tempo no cargo atual e tempo na instituição. Para este estudo, serão analisadas as relações entre comprometimento e as variáveis idade, gênero e escolaridade.

4.3 ESTUDO DAS RELAÇÕES: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL VERSUS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Com intuito de sintetizar todas as faixas etárias e respectivas médias e desvios padrões encontrados, considerando os três tipos de comprometimento deste estudo, a tabela 15 a seguir apresenta os resultados da análise de variância, onde se comparou as faixas etárias com relação aos três tipos de comprometimentos conforme consta:

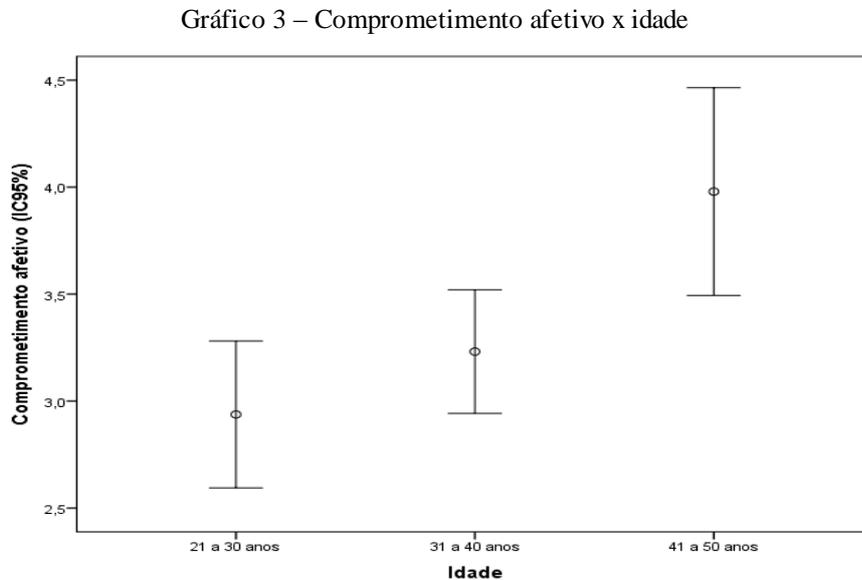
Tabela 15 - Comprometimentos nas três dimensões e análises por faixas etárias -Novos contratados de duas Unidades da Embrapa (2007-2013)

Tipos de comprometimento	Dimensão	Faixa etária	Média	Desvio padrão	Nível de comprometimento
Comprometimento afetivo	Afetiva (querer)	21-30 anos (n=16)	2,93	0,64	Fraco
		31-40 anos (n= 37)	3,23	0,86	Indeciso
		41-50 anos (n= 8)	3,98	0,58	Indeciso
Comprometimento normativo	Obrigação em permanecer (dever)	21-30 anos	1,78	0,58	Fraco
		31-40 anos	2,10	0,72	Fraco
		41-50 anos	2,59	0,64	Fraco
Comprometimento instrumental/ calculativo	Perdas sociais no trabalho	21-30anos	2,42	0,59	Fraco
		31-40 anos	2,38	0,88	Fraco
		41-50 anos	2,34	0,84	Fraco
Comprometimento instrumental/ calculativo	Perdas de investimentos feitos na organização	21-30anos	2,06	0,90	Fraco
		31-40 anos	2,50	1,14	Fraco
		41-50 anos	1,91	0,78	Fraco
Comprometimento instrumental/ Calculativo	Perdas de retribuições organizacionais	21-30 anos	2,80	0,55	Fraco
		31-40 anos	2,51	1,01	Fraco
		41-50 anos	2,70	1,01	Fraco
Comprometimento instrumental/ Calculativo	Perdas Profissionais	21-30 anos	1,95	0,68	Fraco
		31-40 anos	2,21	0,90	Fraco
		41-50 anos	2,12	0,84	Fraco

Fonte: A autora.

A ANOVA indica que a idade dos trabalhadores apresentou efeito sobre o nível de comprometimento afetivo, $p=0,012$. Na faixa etária de 21 a 30 anos, foi encontrado um fraco comprometimento. Nas faixas etárias 31 a 40 anos e 41 a 50 anos, foram encontradas um nível de comprometimento indeciso, porém, para a faixa etária de 41 a 50 anos, o índice encontrado ficou no limite entre o nível indeciso (3,0 a 3,9) e o forte comprometimento (4 a 5).

A análise *post-hoc* com o teste de *Games-Howell* indica que o grupo com idades entre 41 e 50 anos ($M=3,98$, $DP=0,58$) apresentou média maior que o grupo de 31 a 40 anos ($M=3,23$, $DP=0,87$), $p=0,024$ e maior que o grupo de 21 a 30 anos ($M=2,94$, $DP=0,64$), $p=0,003$. Não houve diferença entre o grupo de 31 a 40 anos e o grupo de 21 a 30 anos, $p=0,369$, conforme gráfico 3 abaixo:



Fonte: A autora.

Os valores que compõem as médias do gráfico acima são descritos na tabela 16, a seguir, com intervalo de confiança de 95% para a média, considerando o $p=0,003$ para a faixa de 21 a 30 anos; para a faixa de 31 a 40 anos, o $p=0,024$; e, para a faixa de 41 a 50 anos, o $p=0,012$:

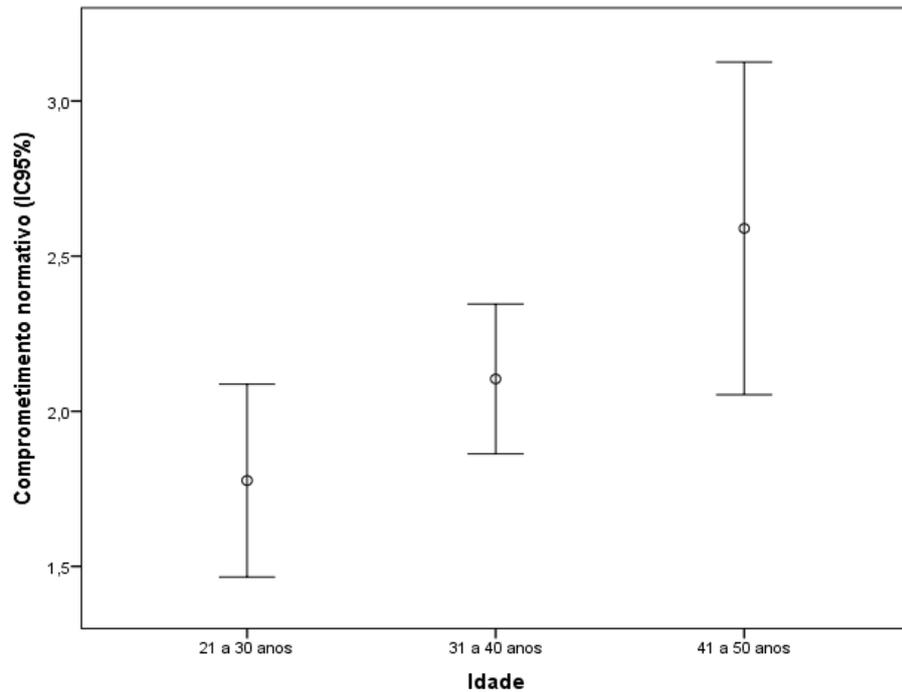
Tabela 16 – Comprometimento afetivo x idade

Faixas etárias	N = 61	Média de comprometimento afetivo	Desvio Padrão
21 a 30 anos	16	2,94	0,64
31 a 40 anos	37	3,23	0,87
41 a 50 anos	8	3,98	0,83

Fonte: A autora.

O comprometimento normativo também apresentou valores dentro do limite de fraco comprometimento, com variações por idades, apresentando maiores médias proporcionais às maiores idades, conforme gráfico 4 abaixo:

Gráfico 4 – Comprometimento normativo x idade



Fonte: A autora.

Os valores do gráfico acima são descritos na tabela 17, a seguir, considerando o intervalo de confiança de 95% para a média, com $p = 0,027$:

Tabela 17 – Comprometimento normativo x idade

Faixas etárias	N = 61	Média de comprometimento normativo	Desvio Padrão
21 a 30 anos	16	1,77	0,58
31 a 40 anos	37	2,10	0,72
41 a 50 anos	8	2,58	0,64

Fonte: A autora.

Quanto à faixa etária, essa pesquisa indicou que para o comprometimento afetivo e normativo, à medida que a faixa etária aumenta, também aumentam os escores desses dois tipos de comprometimento.

Esse resultado confirma as percepções de Bastos (1993), que aponta que as características pessoais podem acarretar em um maior comprometimento. Por um lado, no

tocante à idade, tal percepção se confirma em função de os trabalhadores com mais idade terem maior conhecimento sobre suas expectativas, desenvolvendo sentimentos positivos em relação ao seu trabalho.

Por outro lado, alguns fatores como a dificuldade de ingresso no mercado de trabalho com o aumento da idade e a possível relação entre idade e tempo de trabalho que o empregado possui na empresa podem ser percebidos como possíveis pontos favoráveis para o desenvolvimento desses comprometimentos. Tal aspecto também foi verificado nas pesquisas de Botelho e Paiva (2011).

Para Meyer et al (1989), o comprometimento afetivo se dá com base nas experiências acumuladas, auxiliando o trabalhador a atuar de forma mais profissional, com maior conhecimento. O comprometimento afetivo reflete uma identificação do trabalhador com a empresa. Meyer e Allen (1997) afirmam que o comprometimento afetivo se desenvolve em resposta às experiências de trabalho, que são adquiridas ao longo do tempo, gradativamente conforme a idade. Para esses autores, a idade está positivamente relacionada com os comprometimentos afetivo e normativo.

Assim nesta pesquisa a idade constitui-se como um preditor do comprometimento afetivo e normativo, confirmando algumas pesquisas que afirmam que quanto maior a idade, maior o comprometimento afetivo e normativo do trabalhador (MATHIEU; ZAJAC, 1990; FINK, 1992; MEYER; ALLEN, 1993; PINHO, 2009).

Tal percepção se dá ao considerar que quanto maior o tempo de permanência na empresa, mais tempo para conhecer melhor os valores e normas. O comprometimento afetivo apresenta como antecedentes características pessoais, características do cargo, percepção de competências pessoais, escopo de trabalho, percepção do líder, oportunidade de crescimento na carreira, dentre outros (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004), percepções que são desenvolvidas ao longo do tempo de serviço na empresa.

O fraco comprometimento normativo encontrado reflete um sentimento de fraca lealdade e obrigação moral em relação à empresa pesquisada, bem como pouca identificação com os valores e internalização da cultura organizacional.

Há uma tendência a médias maiores à medida que se aumentam os grupos etários. Infere-se que esse resultado se dá por considerar que o grupo em questão é formado, em sua maioria, por pessoas com poucos anos de empresa - 45% com dois a três anos de empresa -, bem como com pouca experiência profissional, considerando que para 31% esse é o primeiro emprego.

É possível concluir também que os mais novos por faixa etária tendem a apresentar um menor sentimento de boa vontade em permanecer na organização em virtude de um senso ou dever de obrigação moral. Há por parte desse grupo um menor envolvimento com as normas e regulamentos da organização. Infere-se também que os trabalhadores mais velhos, pelos resultados encontrados de maiores médias de comprometimento normativo, apesar de frágil aderência, possivelmente pelas experiências de vida, são mais maduros na percepção de e na aproximação dos seus valores pessoais com alguns valores organizacionais vigentes.

O comprometimento normativo ocorre em virtude da crença de que há uma dívida social do empregado para com a organização ou uma obrigatoriedade de retribuir um favor, resultando em um compromisso ligado à identificação de valores, (ZANELLI, BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004). Wiener (1982) esclarece que, quando as normas, regulamentos e a missão da empresa são internalizados, maiores são os escores de comprometimento normativo e mais fácil se torna para que as organizações alcancem suas missões.

Quanto ao comprometimento instrumental os resultados encontrados pela ANOVA, em todas as faixas etárias, apontam para um fraco comprometimento.

A análise *post-hoc* com o teste de *Games-Howell* indica que idade não esteve associada ao nível de comprometimento calculativo, $F(2, 58) = 0,14$, $p = 0,87$. A análise para cada subdivisão do aspecto calculativo tampouco mostrou associação com a idade, com todos os valores $p > 0,05$.

Ao se analisar os valores da ANOVA, de forma geral, observa-se que em todos os casos (ainda que não fosse significativa) dentro das médias obtidas os resultados mostram que duas faixas etárias, 21-30 anos e 31-40 anos, destacaram-se nesse quesito, apresentando médias de fraco comprometimento, porém com valores um pouco mais altos quando comparadas com a faixa de 41-50 anos.

Quando se analisa cada faixa etária especificamente, tem-se que a faixa de 21- 30 anos apresentou maior média para as **perdas sociais** e para **perdas de retribuições organizacionais - as perdas sociais** correspondem à crença de perdas de estabilidade no emprego, do prestígio no cargo, do contato de amizade com colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. Essa categoria dentro do comprometimento instrumental tem 72% de precisão (SIQUEIRA, 2008). As **perdas de retribuições organizacionais** correspondem à crença de perda de um bom salário e benefícios oferecidos pela empresa. Esse índice apresenta 71% de precisão (SIQUEIRA, 2008).

Essa faixa etária se mostrou mais sensível para aspectos como salário, benefícios, busca de estabilidade, prestígio no cargo, amizades e liberdade. Foi o único segmento que trouxe a

liberdade de execução do trabalho como ponto relevante para uma maior adesão (liberdade inserida nos componentes das perdas sociais). Assim, esses novos contratados, nessa faixa etária, mostraram-se mais sensíveis a liberdade em seu trabalho e aos colegas e amigos, comparada as demais faixas etárias.

Os trabalhadores na faixa etária de 31-40 anos apresentaram maiores médias para as categorias **perdas de investimentos feitos na organização** e **perdas profissionais**. As primeiras são definidas como a crença de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, desperdício do tempo dedicado e dos investimentos feitos na organização. As **segundas** são representadas pelas crenças de que a saída da empresa prejudicaria a carreira, que haveria demorar para ser respeitado e perda do prestígio de ser empregado daquela organização, que demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para aprendizagem das tarefas atuais.

Os trabalhadores na faixa etária de 41-50 anos apresentaram maiores médias para a categoria de **perdas de retribuições organizacionais** voltada para salários e benefícios oferecidos pela empresa, seguida das **perdas profissionais**. Para os profissionais nesta faixa etária, aspectos como salários, carreira, respeito adquirido e aprendizado conquistado se mostraram mais significativos.

Tais resultados indicam que, neste estudo, para os mais jovens, mesmo com a mesma média de tempo de trabalho na empresa, o vínculo financeiro, bem como uma certa liberdade no trabalho, apesar de ser fraco, é mais significativo do que para aqueles na faixa de 31 a 40 anos.

Para os mais jovens, os custos emocionais se mostraram mais sensíveis, ou seja, os custos associados à mudança, como a interrupção de relacionamentos ocasionados por afastamento de colegas de trabalho, diminuição de contatos no campo de atuação e perda do reconhecimento social e *status* e liberdade apresentaram maiores pontos de importância dentro das demais subcategorias de comprometimento instrumental (ou trocas laterais) entre empresa e empregados.

Pode-se afirmar que os empregados da Embrapa têm um fraco comprometimento associado aos custos de deixar a organização, ou seja, eles estão na organização porque querem, não havendo muitos custos associados às suas saídas. Esse tipo de comprometimento está relacionado com a ausência de alternativas externas à empresa, aos sacrifícios pessoais maiores com a saída da empresa.

Considera-se ainda que os empregados com mais tempo de empresa vão acumulando gradativamente remunerações maiores, havendo por parte da empresa o reconhecimento pelo tempo despendido, recompensando-os financeiramente com adicional por tempo de serviço,

posições melhores, cursos e treinamentos, dentre outros. Assim os mais novos ainda não investiram muitos anos de trabalho e esforço para alcançar uma posição melhor e seus custos de deixar a organização são menores, apresentando menores índices de comprometimento instrumental.

Esse resultado encontrado corrobora com os estudos de Mowday, Porter e Steers (1982), os quais descreveram que a idade, maior tempo de serviço na empresa e maior remuneração estão associados a uma perspectiva de positiva de desenvolvimento de comprometermentos.

Com o objetivo de sintetizar todas as dimensões estudadas e respectivos resultados, a tabela 18 abaixo apresenta a análise de variância, onde se comparou os sexos com relação aos três tipos de comprometermentos pesquisados:

Tabela 18 – Comprometermentos nas três dimensões análises por sexo - novos contratados

Tipos de comprometimento	Dimensão	Sexo	Média	Desvio padrão	Nível de comprometimento
Comprometermento afetivo	Afetiva	Feminino	3,35	0,74	Indeciso
		Masculino	3,11	0,94	Indeciso
Comprometermento normativo	Obrigação em permanecer	Feminino	2,12	0,67	Frágil
		Masculino	2,02	0,77	Frágil
Comprometermento instrumental/calculativo	Perdas sociais no trabalho	Feminino	2,53	0,78	Frágil
		Masculino	2,19	0,77	Frágil
Comprometermento instrumental/ calculativo	Perdas de investimentos feitos na organização	Feminino	2,43	1,10	Frágil
		Masculino	2,14	0,99	Frágil
Comprometermento instrumental/calculativo	Perdas de retribuições organizacionais	Feminino	2,68	0,95	Frágil
		Masculino	2,52	0,85	Frágil
Comprometermento instrumental/Calculativo	Perdas Profissionais	Feminino	2,22	0,82	Frágil
		Masculino	2,01	0,84	Frágil

Fonte: A autora.

Conforme tabela 18, ao se analisar os resultados do comprometimento afetivo, instrumental e normativo, em todos os três tipos de comprometimento para a variável sexo, o estudo encontrou que o sexo feminino apresentou médias levemente maiores que o sexo masculino nos três comprometermentos estudados.

O teste t independente revelou que não houve diferença de valores de comprometimento entre homens e mulheres, com todos valores $p > 0,05$.

Ao se analisar os valores das médias acima obtidos pela análise de variância tem-se que, para o comprometimento afetivo, ambos sexos apresentaram o resultado de comprometimento indeciso. Porém, as mulheres tiveram como média um valor maior que aquele encontrado entre os homens. Para os comprometermentos normativo e instrumental,

ambos sexos apresentaram média de fraco comprometimento. Nesses dois tipos de comprometimento, o sexo feminino apresentou escores maiores que os encontrados nos resultados do masculino.

Uma parte das pesquisas sobre comprometimento organizacional afirma que os indivíduos do sexo masculino apresentam maior grau de comprometimento. Tal resultado foi observado no trabalho de Simon e Coltre (2012). Porém, outros estudos apontam que o sexo feminino apresenta níveis mais elevados de comprometimento, como o trabalho de Moreira (2007).

O resultado encontrado neste estudo aponta um comprometimento afetivo indeciso. Os comprometimentos normativo e instrumental tiveram níveis baixos/ fracos, porém com valores maiores para o sexo feminino. Dessa forma, a presente pesquisa corrobora com alguns estudos, como o de Mathieu e Zajac (1990), os quais o sexo feminino apresenta uma maior tendência ao comprometimento quando comparado ao sexo masculino.

Com vistas a organizar as informações sobre escolaridade e comprometimentos, a tabela 19 apresenta a ANOVA com os resultados encontrados referentes às médias e desvios padrão, onde se comparou as escolaridades com relação aos três tipos de comprometimentos pesquisados:

Tabela 19 – Comprometimentos nas três dimensões e análises por escolaridades - Novos contratados de duas Unidades da Embrapa (2007-2013)

Tipos de comprometimento	Dimensão	Escolaridade/formação	Média	Desvio padrão	Nível de comprometimento
Comprometimento afetivo	Afetiva	Nível superior	3,0	0,88	Indeciso
		Especialização	3,2	1,051	Indeciso
		Mestrado	3,3	0,65	Indeciso
		Doutorado	3,3	0,83	Indeciso
		Pós- doutorado	3,3	0,87	Indeciso
Comprometimento normativo	Obrigação em permanecer	Nível superior	2,11	0,73	Frágil
		Especialização	2,14	1,122	Frágil
		Mestrado	1,95	0,43	Frágil
		Doutorado	2,18	0,63	Frágil
		Pós - doutorado	1,09	0,69	Frágil
Comprometimento instrumental/calculativo	Perdas sociais no trabalho	Nível superior	2,68	0,84	Frágil
		Especialização	1,87	0,71	Frágil
		Mestrado	2,32	0,71	Frágil
		Doutorado	2,57	0,89	Frágil
		Pós- doutorado	2,25	0,54	Frágil
Comprometimento instrumental/calculativo	Perdas de investimentos feitos na organização	Nível superior	2,16	1,145	Frágil
		Especialização	1,93	0,85	Frágil
		Mestrado	2,4	0,82	Frágil
		Doutorado	2,68	1,267	Frágil
		Pós- doutorado	2,11	1,080	Frágil
Comprometimento instrumental/Calculativo	Perdas de retribuições organizacionais	Nível superior	3,02	1,132	Indeciso
		Especialização	2,26	0,87	Frágil
		mestrado	2,48	0,87	Frágil

		Doutorado	2,58	0,83	Frágil
		Pós - doutorado	2,51	0,66	Frágil
Comprometimento instrumental/Calculativo	Perdas Profissionais	Nível superior	3,02	1,132	Indeciso
		Especialização	2,26	0,87	Frágil
		Mestrado	2,48	0,87	Frágil
		Doutorado	2,58	0,83	Frágil
		Pós- doutorado	2,51	0,66	Frágil

Fonte: A autora.

De acordo com a tabela 19, o comprometimento afetivo por escolaridade encontrou médias que o classificam como indeciso em todas as categorias de escolaridades/treinamento. Quanto ao comprometimento normativo, todas as categorias de escolaridade apresentam fraco/frágil comprometimento.

Quanto ao comprometimento instrumental, também se encontraram médias de fraco/frágil em todas as categorias analisadas, com exceção para o nível superior nas subcategorias **perdas de retribuições organizacionais** e perdas **profissionais**, nas quais se obteve um comprometimento indeciso, conforme tabela 19.

A média de comprometimento afetivo encontrada indica uma indecisão dos novos trabalhadores em se comprometerem com a empresa. Contudo, à medida que se aumenta a escolaridade, maiores são os escores de comprometimento afetivo, refletindo que existe uma identificação do profissional com a organização, provavelmente pela oportunidade da empresa proporcionar ao novo profissional com maiores escolaridades situações de trabalho que o desafiem e/ou possibilitem que consiga adaptar suas competências acadêmicas ao nível de trabalho e esforço sob o qual é submetido, considerando níveis de complexidade compatíveis com suas formações.

Esses resultados indicam que os trabalhadores com maiores escolaridades apresentaram maiores médias de comprometimento afetivo, apesar de níveis de indecisão. Esse resultado aponta que há uma relação desses trabalhadores com suas formações e seu trabalho na empresa, sugerindo que os mesmos estão indecisos quanto a sua permanência ou adesão mais profunda, porém há uma maior identificação afetiva à medida que as formações aumentam. Tal resultado sugere que a Embrapa é uma empresa que consegue desenvolver uma maior predisposição ao comprometimento afetivo dos seus profissionais com formações mais elevadas.

O comprometimento instrumental (ou calculativo) apresentou menores médias dentro de um fraco comprometimento para trabalhadores com nível especialização (PST e PIFO) e maiores médias para nível superior (PST, PRO e PP) e doutorado (PST, PIFO, PRO, PP). Para

o comprometimento normativo, a maior média, apesar de fraco nível, ficou também para o doutorado. Dessa forma, tais achados indicam que os empregados com doutorado - 26,2% (n=16) -, em todas as três categorias de comprometimento estudadas, são aqueles que apresentam maiores médias de comprometimentos.

Quanto ao comprometimento instrumental para as categorias **perdas sociais no trabalho (PST)** e **perdas de investimentos feitos na organização (PIFO)**, todos os níveis de escolaridade apresentaram um fraco comprometimento.

Para a categoria de **perdas de investimentos feitos na organização (PIFO)** as maiores médias encontradas estão nos níveis de mestrado e doutorado. Por esse resultado, infere-se que, mesmo de maneira fraca, existe uma percepção de que há uma posição a ser defendida, ou seja, existem esforços realizados, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa que, mesmo gerando uma fraca aderência, não deixam de ser observados pelos empregados como esforços aplicados na Empresa.

Para as **perdas de retribuições organizacionais (PRO)** e **perdas profissionais (PP)**, o nível superior - (n= 12) 19,7% - ficou dentro dessas subcategorias com um comprometimento indeciso. As demais formações ficaram com nível de comprometimento instrumental baixo/frágil.

Estudos de Meyer e Allen (1997) não identificaram relacionamento significativo entre comprometimento normativo e escolaridade. Já o presente estudo encontrou uma fraca relação entre essas variáveis. A presente pesquisa identificou que em algumas das formações mais altas, ou seja, maior escolaridade, obtiveram-se menores escores de comprometimento normativo. Esse achado, contudo, não foi regra para todas as formações. Uma das razões que podem explicar o menor comprometimento normativo dos indivíduos com maior escolaridade é seu maior potencial em contornar uma situação de abandono da organização.

Nota-se pelos resultados dos indicadores de comprometimento normativo que não há por parte desses novos contratados o sentimento de permanecer por obrigação, bem como não há necessidade de permanência por uma dívida moral desses trabalhadores para com a empresa. Em todos os níveis de escolaridade, encontrou-se um fraco comprometimento normativo (permanência por obrigação, identificação de valores e normas organizacionais, dentre outros).

A presente pesquisa concorda parcialmente com os resultados de Pinho (2009), no qual se constatou que quanto maior a escolaridade dos trabalhadores, menor o comprometimento normativo. Porém, algumas formações não necessariamente ficaram com médias menores, sendo parcialmente correta tal afirmação. Esse ponto não se justifica para trabalhadores com

doutorado, por exemplo, sendo tal formação maior que outras existentes nesta pesquisa e a que apresentou um dos escores maiores dentro desta categoria de comprometimento normativo.

Identificou-se que há uma tendência entre maior escolaridade e menor comprometimento normativo, mas tal tendência não se confirma em todos os níveis de escolaridade. Tal resultado indica que não há para os novos trabalhadores a noção de permanência por retribuir a uma dívida que eles têm com a organização ou, ainda, o sentimento de endividamento, considerando o que a empresa já fez para eles.

O comprometimento normativo se constitui em um conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da organização.

Quando se analisa o comprometimento instrumental (permanecer por necessidade, falta de alternativas externas, dentre outros), os resultados também divergem de outros estudos (PINHO, 2009), os quais afirmam que uma menor escolaridade está associada a um maior comprometimento instrumental.

Espera-se que quanto menor seja a escolaridade do trabalhador, maior seja sua tendência de permanecer na organização por não visualizar outras possibilidades de atuação. Na presente pesquisa, algumas formações/escolaridades maiores que outras existentes no grupo pesquisado trouxeram maiores médias de comprometimento instrumental, dentro do escore de fraco comprometimento.

Formações de mestrado e doutorado, por exemplo, não apresentaram as menores médias de comprometimento instrumental. Tais resultados implicam que o comprometimento por necessidade ou falta de alternativas externas não se confirma para os novos contratados de forma geral. Eles permanecem na empresa não por custos maiores associados a suas saídas, tais como perdas de tempo, prestígio no cargo, amizades, remuneração e outros, ou falta de opções externas.

Provavelmente existem aspectos do ambiente interno corporativo, como o contexto de trabalho ou as atividades com os quais trabalham, desejo de crescimento na carreira, entre outros, que favorecem a frágil adesão, mantendo trabalhadores com formações altas, que não necessariamente permanecem apenas por necessidade relacionada à falta de alternativas externas. Tais resultados indicam que esses trabalhadores percebem as trocas ocorridas entre eles e a empresa como satisfatórias (trocas laterais/ *side bets*).

A partir dos dados obtidos, pode-se entender que à medida que os trabalhadores aumentam seus níveis de escolaridade, aumentam também as possibilidades de inserção no mercado de trabalho, conseqüentemente, não se justifica sua permanência na instituição apenas por motivação financeira ou falta de oportunidades de trabalho (ECKERT, 2006; BALSAN, 2011). Por fim, cabe apontar que algumas pesquisas sugerem uma tendência à relação positiva entre escolaridade e comprometimento (BASTOS, 1994c).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa identificou na literatura os principais conceitos de comprometimento organizacional, onde se verifica que o comprometimento organizacional assume o sentido de adesão, que indica envolvimento, identificação e apego aos diversos aspectos do ambiente de trabalho. De acordo com os conceitos abordados e pelo resultado apresentado, pode-se constatar que existe vínculo e interação entre trabalhadores e empresa, o que leva ao entendimento de que há comprometimento por parte dos primeiros. Porém, isso se dá em um nível intermediário, pela via da afetividade e, em um nível fraco, pela via das recompensas e dever moral para com a empresa.

De acordo com Allen e Meyer (1996), todos os três tipos de comprometimento têm implicações diretas com a decisão de permanecer ou deixar uma organização. Os autores afirmam que há evidências de que a intenção de mudar de emprego está consistentemente relacionada com o comprometimento afetivo. O índice de comprometimento afetivo indeciso com a organização, pelos novos contratados, tem relevância para a empresa, pois pode ser interpretado como uma indecisão desses trabalhadores em permanecer na instituição.

Considera-se importante lembrar que o comportamento individual nas organizações é resultado da interação complexa de diversas variáveis internas e externas. Com base nos resultados, tem-se nesta pesquisa indivíduos com pouca experiência profissional, alguns não têm nenhuma experiência profissional sendo este o primeiro emprego. Muitos não têm entendimento claro sobre suas tarefas, fator que gera insatisfação e estresse, dentre outros. A maioria tem entre dois e três anos de trabalho e, nesse transcurso, ainda não internalizaram a cultura da empresa.

Bastos (1994c) afirma que quanto mais iniciante for o trabalhador, menores serão os escores de comprometimento. Os níveis mais elevados de comprometimentos são observados em trabalhadores com mais tempo de trabalho e com maior idade. Os dados encontrados revelam que, do total de participantes, 31% está no seu primeiro emprego. Destaca-se também que, para 75% do total de participantes do estudo (n=46), a Embrapa é o primeiro emprego concursado.

Com base nos resultados encontrados e na literatura referente a experiência profissional e o tempo de trabalho, percebe-se que os novos admitidos são bem preparados quanto aos elevados níveis de formação considerados para o ingresso na organização. Porém, uma margem considerável (31%) não desenvolveu uma experiência de trabalho anterior, fator que pode dificultar uma adaptação inicial por ser o primeiro emprego. Contudo, a falta de

experiência profissional não pode ser entendida como o único fator responsável por um comprometimento afetivo indeciso.

Nota-se que o esperado de um trabalhador comprometido é um envolvimento real, por meio de esforços em busca de melhores resultados bem como interesse pelas atividades executadas e um maior desejo de desenvolvimento da organização, caracterizando um núcleo central de definição do comprometimento afetivo (BASTOS et al, 2013). A partir do trabalho realizado, mas sem o entendimento claro de suas tarefas, infere-se que o trabalhador tem dificuldades de se identificar corretamente com o trabalho e com a empresa não acontecendo o envolvimento de forma adequada e, conseqüentemente, acarretando mais dificuldades na construção do comprometimento afetivo.

Estudos sobre comprometimento organizacional predizem que algumas características/ações estão relacionadas ao desenvolvimento do comprometimento, tais como: a) implementação de ações que alterem a organização do trabalho, mudando os níveis de centralização, hierarquização, participação e formalização; b) possibilidade de um trabalho que vise o desenvolvimento de equipes e facilite a organização de esforços individuais, de equipes e grupos dentro da organização; c) concentração de atenção ao conjunto de práticas relativas ao ingresso do trabalhador, atuando em suas expectativas prévias para torná-las realísticas e atingíveis na organização; d) busca por associar às práticas de seleção ou às estratégias de socialização formais e informais com os valores trazidos dos indivíduos, os quais auxiliam no desenvolvimento do seu comprometimento organizacional (BASTOS, 1994b).

Para Macey et al (2011), o engajamento dos trabalhadores pode ter um fluxo natural, a partir das motivações que as pessoas têm para alcançar autonomia e competência. Quando a empresa facilita esse fluxo de energia, fornecendo aos seus trabalhadores as informações de que precisam para executar bem suas tarefas e oferecendo oportunidades de aprendizado e *feedback*, auxilia-os a desenvolverem a autoconfiança e, como consequência, o espaço para desenvolvimento do comprometimento se faz.

O comprometimento ou “sentimento de engajamento é um fenômeno que ocorre com o tempo, mas esse tempo é algo aberto, podendo uma pessoa sentir-se momentaneamente engajada, engajada ou sempre engajada” (MACEY et al, 2011, p. 38). Nesse sentido, esse sentimento de pertencer precisa ser estimulado internamente, havendo uma predisposição dos novos admitidos para esse envolvimento mais profundo. É possível constatar essa situação, tendo em vista que, de todos os respondentes, 78,7% desejam permanecer na empresa nos próximos cinco anos.

Considera-se importante salientar que as principais contribuições desta pesquisa para a academia estão relacionadas à reflexão sobre os desafios e a realidade interna de uma empresa pública, no que diz respeito ao comprometimento organizacional de novos admitidos. Espera-se que as pesquisas envolvendo o tema associado ao comprometimento organizacional se fortaleçam para auxiliar outras descobertas relacionadas ao contexto de grandes mudanças sociais e organizacionais.

Para a organização participante, espera-se que as questões levantadas e os resultados obtidos fomentem discussões e reflexões acerca dos seus empregados, a fim de buscar alternativas que favoreçam um ambiente satisfatório para o desenvolvimento do trabalho, de modo que essa empresa, caso queira, possa agir por meio de suas políticas e práticas de gestão de pessoas rumo à melhoria junto ao seu quadro funcional.

Sugere-se que novas pesquisas busquem relacionar as práticas de gestão de pessoas aos resultados dos comprometimentos, a fim de que estejam superadas algumas lacunas dentro das organizações em benefício de trabalhadores e empresas.

As organizações buscam intervir para realizar mudanças em busca de melhores resultados. Porém, não existem medidas gerais prontas, que possam ser aplicadas a todos os setores, empresas e trabalhadores indistintamente, havendo a necessidade constante de mais estudos para fortalecer o conhecimento de aspectos que influenciam no comprometimento organizacional.

Essa pesquisa encontrou algumas limitações, quais sejam: a) o trabalho abrangeu somente dois centros de pesquisa da empresa em estudo, sendo que esta possui várias unidades espalhadas por todo o território nacional; b) a pesquisa se voltou para três enfoques do comprometimento, porém existem muitos outros focos na literatura; c) a pesquisa não aprofundou de forma qualitativa com base em entrevistas, aspecto que favoreceriam maiores percepções dos novos admitidos sobre os tipos de comprometimento pesquisados.

Esse estudo buscou contribuir com as organizações que passam por processos de renovação funcional, bem como com pesquisadores do comportamento humano, considerando aspectos observados que são relevantes para o estudo do comprometimento organizacional e encontrados neste estudo, quais sejam: idade, tempo de experiência profissional, tempo de empresa, importância das socializações formais e informais, clareza quanto as atividades a serem desenvolvidas, escopo de trabalho, treinamentos, seleção via concursos públicos, dentre outros.

Nesse estudo, foram pesquisados os novos contratados, porém novas perspectivas podem ocorrer com pesquisas que envolvam novos e antigos trabalhadores. Observa-se como

importante o interesse desta empresa em conhecer o que gera o comprometimento em novos trabalhadores, com poucos anos de empresa, considerando que os cenários econômicos e sociais mudam e essas mudanças refletem nas empresas e em seus trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, Continuance, and Normative commitment to the organization: An examination of construct validity. **Jornal of vocational behavior**, v. 49, p. 252-276, 1996.
- ALVES, Eliseu. **Comprometimento organizacional das primeiras gerações e da atual geração de trabalhadores da Embrapa** [Brasília: 18 abr. 2013]. 2013. Entrevistadora: Lesciara Moura Siqueira Barros.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Thompson, 2006.
- ASCENSÃO, C. **Práticas de gestão de carreira, acolhimento e integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector do pós-venda automóvel**. 2009. 234 f. Dissertação (Mestrado)– Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001. (Coleção Aprender).
- BAÍÁ, E. S. et al. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso do grupo Pet Adm - FEA/USP**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 9., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2007. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/an_resumo.asp?cod_trabalho=345>. Acesso em: ago. 2014.
- BALSAN, L. A. G. **Comprometimento e entrincheiramento organizacional como variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho: um estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior**. 2011. Dissertação (Mestrado)– Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.
- BARROS, A. R. O. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. 2007. 145 f. Dissertação (Mestrado)– Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.
- BASTOS, A. V. B et. al. Entrincheiramento organizacional: uma proposta de escala e suas validação fatorial entre trabalhadores brasileiros. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: FORMAS E CONTEXTOS, 13, 2008, Braga. **Anais...** Braga: [s.n.], 2008.
- BASTOS, A. V. B. O conceito de comprometimento: sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. **Organizações e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994a.

- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, abr. 1994b. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1994000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 fev. 2014.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional**: estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado), Universidade de Brasília, Brasília, 1994c.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 52-64, maio/jun.1993.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, Lívia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Org.). **O trabalho e as organizações**: modos de atuação a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 280-307. v. 1.
- BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional: aprimoramento e evidências de validade do modelo tridimensional de Meyer e Allen no contexto brasileiro. In: ZANELLI, J. C. et al. (Orgs.). **Processos psicossociais nas organizações e no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.
- BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 48-60, 2000.
- BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n.3, p. 28-39, jul/set. 1997.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: contextos em mudança e os rumos da pesquisa deste domínio. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...**, Foz do Iguaçu: Encontro da ANPAD, 1998.
- BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, v. 66, p. 3240, 1960.
- BELTRÃO, S. Projeto memória Embrapa: Embrapa informação tecnológica, de 20.03.2012. [s.l.]: Embrapa, 2012. Disponível na intranet da Embrapa em: gestão de pessoas– socialização de novos contratados. Acesso em: 12 mar. 2013.
- BLAIS, D. Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester. Programme de maîtrise en ressources humaines. Cahier de recherche exploratoire educours **Instruments de recherche en gestion de projet**, v. 2, n. 1, p. 1-27, 2005.
- BONFIM et al. Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná: uma análise a partir do clima organizacional. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

- BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 1, abr. 1994. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X19940001000_04&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 fev. 2014
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública- RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, set/out. 2011.
- CABRAL, J. J. **Sol da Manhã**: Memorial da Embrapa. Brasília: Unesco, 2005, 344 p.
- CAMPOS, J. G. F. et al. Comprometimento organizacional no setor público: estudo de caso de uma faculdade da Universidade de São Paulo(USP). In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2009.
- CARNEIRO, C. L. G. **Valores, motivação, comprometimento e recompensas**: proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2010.
- CARON, E. La relation entre l'environnement de travail et l'engagement affectif envers l'organisation: l'effet modérateur de la generation. Montreal: Université de Montréal, 2009. *Maîtrise en relations industrielles*.
- CHAUDHURI, K. Linkages between stressors and forms of employee commitment: an empirical study of employee consciousness in Japanese organizations. In: THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADMINISTRATION AND BUSINESS, 2009, Bucharest. **Anais...** Bucharest: University of Bucharest, 2009.
- COHEN, A. The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. **Human Relations**, v. 53, n. 3, p. 387-417, 2000.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p. Tradução de: Magda Lopes.
- DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 3 ed. Porto Alegre; Artmed, 2006.
- DIAS, S. M. O. **Fatores de pressão no trabalho e comprometimento com a carreira**: um estudo com profissionais de tecnologia da informação. 2008. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2008.
- ECKERT, A. **Comprometimento com a organização e com a profissão**: um estudo multidimensional em empresas de serviços contábeis. 2006. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- EMBRAPA. Departamento de Gestão de Pessoas (DGP). **Dados do quadro funcional da Embrapa**. [s.l]: [s.n.], 2013.
- EMBRAPA. Edital de Concurso Público N° 002/2007: EMBRAPA, de 27 de agosto de 2007. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 167, 29 ago. 2007. Seção 3, p. 5-13.
- EMBRAPA. Edital de Concurso Público N° 01/2009: Edital normativo n° 1, de 21 de dezembro de 2009. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 244, 22 dez. 2009. Seção 3, p. 5-46.

- EMBRAPA. **Plano de Carreiras da Embrapa (PCE)**. Brasília: Embrapa, 2012.
- EMBRAPA. Relatório de gestão da Embrapa: exercício 2011. **Boletim de Comunicações Administrativas da Embrapa – BCA**, Brasília, n. 56, 5 dez. 2011.
- EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa: 2008-2011-2023**. Brasília, DF: Embrapa, 2008. 44 p.
- FAIXA etária da população brasileira. [2014]. Disponível em <http://educador.brasilecola.com/estrategias-ensino/faixa-etaria-populacao-brasileira.htm>. Acesso em: 05 maio 2014.
- FARIA, J. C. **Administração: introdução ao estudo**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1965.
- SANTOS FILHO, G. M. dos; MOURÃO, L. A relação entre comprometimento organizacional e impacto do treinamento no trabalho. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 75-89, jan./jun. 2011.
- FINK, S. L. **High Commitment Workplaces**. New York: Quorum Books, 1992.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.
- FONSECA, C. A. M; BASTOS, A. V. B. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **Rpot**, v. 3, n. 1, jan./jun. 2003, p. 61-88.
- FREITAS, M. J. S. **Os níveis de comprometimento em contexto organizacional: estudo de uma empresa portuguesa**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais)– Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, D. I. F. Pesquisas de marketing pela internet: as percepções sob a ótica dos entrevistados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 7, nov./dez. 2008.
- KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade**. Tese (Doutorado em Psicologia)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- KAYE, B. E.; JORDAN-EVANS, S. **Eu amo meu trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004. 227 p. Tradução de: Maria Alessandra Mussi Araújo.
- KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos organizacionais. **Revista de Administração Pública –RAP Rio**, Rio de Janeiro, v. 41, n.1, p. 83-104, jan. /fev. 2007.
- LEITE; N. R. P.; RODRIGUES, A. C. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: Quais as possíveis relações com antecedentes? In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2010.

- LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 87-112, out./dez. 2010.
- MACEY, H. W. et al. **Muito além do comprometimento**. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M. C. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- MARCONI, M. D. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 337-366.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MEYER, J. P. et al. Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. **Journal of Applied Psychology**, v. 74, n. 1, p. 152-156, 1989.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. London: Sage publications, 1997.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing Side-bet Theory of organizational commitment: Some Methodological Considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Organizational commitment: Evidence of career stage effects? **Journal of Business research**, v. 26, p. 49-61, 1993.
- MORAES, L. F. R. Comprometimento organizacional: um estudo de caso comparativo em universidades federais mineiras. In: ANPAD, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: Anpad, 1997.
- MOREIRA, M. E. N. **Comprometimento organizacional**: uma nova medida baseada em intenções comportamentais. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdade Pedro Leopoldo, 2007.
- MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages**: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982.
- OLIVEIRA, B. **Comprometimento organizacional**: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais. 2006. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

PINEDA, L. A. Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública industrial. **Red de Revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú**, v. 10, n.2, p. 30-37, jul./dez. 2007. (Sistema de Información Científica).

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais**: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações. 2009. Tese (Doutorado)– Universidade Federal da Bahia –UFBA, Salvador, 2009.

PINTO, M. P. C. **Comprometimento organizacional**: um estudo de suas relações com desempenho na carreira. 2011. Dissertação (Mestrado)– Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2011.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603-609, 1974.

POWELL, D. M.; MEYER, J. P. Side-bet theory and the three component model of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 157-177, ago. 2004.

REGO, A.; SOUTO, S. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo Luso-Brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 1, 2004.

REICHER, R.; FONSECA, V. S. Comprometimento organizacional e comunicação interna como ferramenta estratégica: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, A. C. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2009.

RODRIGUES, A. P. P. **Os vínculos com a organização e a regulação emocional de servidores públicos**. 2012. 97 f. Tese (Doutorado em Administração)– Universidade Federal da Bahia –UFBA. Salvador, 2012.

SAKS, A. M. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. **Journal of Applied Psychology**, v. 80, p. 211-225, 1995.

SAMPIERI, R. H. et al. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SCHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. 2004. 128 f. Dissertação (Mestrado)– Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2004.

SELLTIZ; C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SILVA, E.E.C. **Consentimento organizacional**: uma proposta de medida do construto. 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Universidade Federal da Bahia – UFBA. Salvador, 2009.

SIMON, J. S. M.; COLTRE, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE Jr., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M.; FILENGA, D. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. **R. Adm.**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 431-441, out./nov./dez. 2006.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SURVEY MONKEY. Tamanho da amostra do questionário. 2014. Disponível em <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>. Acesso em: ago. 2014.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas,1971. Tradução de: Arlindo Vieira Ramos.

TRUDEL, J. M. Des pratiques de grh favorisant la contribution des employés aux besoins de flexibilité des organisations. **Revue internationale sur le travail et la société**, v. 9, n. 20, p. 24-45, 2011.

VELOSO, F. A.; VILLELA, A.; GIAMBIAGI, F. Determinantes do "milagre" econômico brasileiro (1968-1973): uma análise empírica. **Rev. Bras. Econ.**, Rio de Janeiro, v. 62, n. 2, abr./jun, 2008.

WEBER, Max. **La objetividad del conocimiento en las ciencias y la política sociales**. Separata de Sobre la teoria de las Ciencias Sociales. Barcelona: Ediciones Peninsula, 1971. p. 5-91.

WIENER, Y. Commitment in organization: A normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SÓCIO DEMOGRÁFICO

Esta é uma pesquisa que está sendo realizada por uma aluna de Mestrado em Psicologia da Universidade Católica de Brasília-DF. A sua colaboração é muito importante para esta pesquisa e não há interesse em identificar nenhuma pessoa, porque o que irá interessar é o resultado de todos os participantes no conjunto de respostas deste questionário. Dessa forma, não é preciso que você se identifique para responder a este questionário, sendo garantidos o sigilo e anonimato dos respondentes.

Obrigada por sua colaboração!

PARTE I

A1 - Idade:

- 1) até 20 anos
- 2) 21 a 30 anos
- 3) 31 a 40 anos
- 4) 41 a 50 anos
- 5) 51 a 60 anos
- 6) acima de 60 anos

A2- Sexo: 1 () feminino 2 () masculino

A3- Estado civil: 1 () solteiro 2 () casado 3 () separado 4 () viúvo

A4- Escolaridade/ treinamento:

- 1) nível fundamental incompleto (até a quarta série)
- 2) nível fundamental completo
- 3) nível médio
- 4) nível superior
- 5) especialização (pós-graduação)
- 6) mestrado
- 7) doutorado
- 8) pós-doutorado

A5 - Cargo atual: 1 () Pesquisador 2 () Analista 3 () Técnico 4 () Assistente

A6 - Exerce alguma função gerencial 1() sim 2() não

A7 - Se você respondeu sim na pergunta anterior, a quanto tempo? 1() menos de cinco anos 2() mais de cinco anos

A8 - A Embrapa é seu primeiro emprego? 1() sim 2() não

A9 - Após entrar na Embrapa você fez algum curso custeado pela Empresa? 1() sim 2() não

A10 - na sua opinião os cursos ofertados e custeados pela Embrapa contribuem para adesão e permanência funcional? 1() sim 2() não

A11 - Quanto tempo você tem de trabalho nesta empresa?

1() 0 a 1 ano

2() 2 a 3 anos

3() 4 a 5 anos

4() até 6 anos

5() mais de 6 anos

A12 - Você tem interesse de continuar trabalhando nesta empresa nos próximos cinco anos? 1() sim 2() não

A13 - Você tem vontade de assumir função gerencial no futuro? 1() sim 2() não

A14 - A Embrapa é o seu primeiro emprego concursado? 1() sim 2() não

A15 - As tarefas que você desempenha estão claramente definidas? 1() sim 2() não

A16 - Se você respondeu “não” na questão anterior, escolha abaixo o percentual de tarefas que você executa e não tem entendimento claro sobre elas:

a () tarefas totalmente definidas b () 10% c () 20% d () 30% e () 40% f () 50%

A17 - você conhece as razões de criação da Embrapa pelo Governo Federal? a () sim b () não

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O/a Senhor/a está sendo convidado/a para participar da pesquisa: Comprometimento organizacional: estudo com recém - contratados de uma Empresa de Pesquisa Agropecuária, sob responsabilidade do Profa. Orientadora Dra. Lêda Gonçalves de Freitas e aluna (mestranda) Lesciara Moura Siqueira Barros.

O objetivo desta pesquisa é descrever o comprometimento organizacional dos empregados recém - contratados, considerando aqueles admitidos desde 2007 até março de 2013, considerando as dimensões de comprometimento afetiva, instrumental e normativa. Esta pesquisa justifica-se, pois a Embrapa tem passado por uma forte renovação de seu quadro funcional com mais de 30% de novos admitidos e necessita conhecer o que gera nesses novos trabalhadores o comprometimento com a organização, no desejo de nela permanecer e se comprometer, engajar-se com seus resultados.

O/a senhor/a receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo/a. O senhor /a pode se recusar a responder qualquer questão (no caso da aplicação de um questionário) que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo para o/a senhor/a.

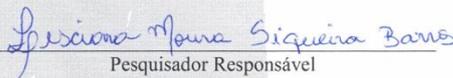
A sua participação será da seguinte forma (o Sr/a receberá um link em seu e-mail com o direcionamento para um questionário eletrônico denominado pesquisa de comprometimento organizacional. Esse questionário apresenta perguntas objetivas, as quais após respondidas o Sr/a deverá clicar ao final do questionário na opção “enviar”. O tempo estimado para sua realização é de 20 minutos.

Os resultados da pesquisa serão disponibilizados e divulgados na instituição Universidade Católica de Brasília – UCB e na Embrapa Sede, ficará disponível para consultas e pesquisas nas bibliotecas da UCB e Embrapa Sede, podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados na pesquisa ficarão sobre a guarda do pesquisador.

Este projeto possui os seguintes benefícios como resultados: melhoria nas comunicações entre pares e gestores por se conhecer os interesses dos trabalhadores, dentro de cada cargo; melhor delineamento dos interesses dos novos trabalhadores e um maior incentivo a participações trazendo o trabalhador como parceiro. Permitirá treinamentos mais assertivos, tanto para aqueles que já passaram pelas socializações iniciais como para aqueles que estão por ingressar na empresa. Permitirá entender o que prende o trabalhador hoje na empresa dentro dos itens que o questionário trata e possibilitar trabalhar ações ou políticas dentro desses itens na organização, para maior adesão e comprometimento, melhoria no desempenho coletivo e novas perspectivas a serem discutidas após término da pesquisa. Essa pesquisa não apresenta riscos.

Se o(a) Senhor(a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor entre em contato pelo email lesciara.barros@embrapa.br. Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Católica de Brasília, número do protocolo 448.127, de 05.11.2013. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE e/ ou os direitos do sujeito da pesquisa podem ser obtidos também pelo telefone: (61) 3356-9784.

Obrigada por sua colaboração em participar desta pesquisa de Mestrado!


Pesquisador Responsável

Nome e assinatura

Brasília, 06 de Novembro de 2013

ANEXO A – PARTE 2: QUESTIONÁRIO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (SIQUEIRA, 2008, P. 78-80)

Dimensões do comprometimento	Itens
<p>Comprometimento afetivo</p> <p>Escala 1= nada 2= pouco 3= mais ou menos 4= muito 5= extremamente</p>	<p>A empresa onde trabalho me faz sentir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- () Confiante nela 2- () Desgostoso com ela 3- () Empolgado com ela 4- () Fiel a ela 5- () Apegado a ela 6- () Orgulhoso dela 7- () Contente com ela 8- () Responsável por ela 9- () Distante dela 10- () Dedicado a ela 11- () Entusiasmado com ela 12- () Preocupado com ela 13- () Encantado com ela 14- () Desiludido com ela 15- () Envolvido com ela 16- () Fascinado por ela 17- () Interessado por ela 18- () Animado com ela
<p>Comprometimento instrumental</p> <p>Escala de respostas: 1= discordo totalmente 2= discordo 3= nem concordo nem discordo 4= concordo 5= concordo totalmente</p>	<p>Se pedisse demissão da empresa e fosse trabalhar em outra empresa, o que aconteceria contigo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- () Teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje. 2- () Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da empresa. 3- () Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido). 4- () Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual. 5- () Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa. 6- () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.

	<p>7- ()Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.</p> <p>8- ()Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.</p> <p>9- ()Eu estaria prejudicando minha vida profissional.</p> <p>10- ()Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.</p> <p>11- ()Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).</p> <p>12- ()Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.</p> <p>13- ()Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.</p> <p>14- ()Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.</p> <p>15- ()Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.</p>
<p>Comprometimento normativo Escala de respostas</p> <p>1= discordo totalmente 2= discordo 3= nem concordo nem discordo 4= concordo 5= concordo totalmente</p>	<p>Abaixo são apresentadas frases relativas à empresa que você trabalha. Qual é o seu posicionamento diante de cada uma delas?</p> <p>1- ()Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.</p> <p>2- ()É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.</p> <p>3- ()Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.</p> <p>4- ()Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.</p> <p>5- ()Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.</p> <p>6- () É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.</p> <p>7- ()Esta empresa já fez muito por mim no passado.</p>

ANEXO B – RESPOSTAS DO INSTRUMENTO DE SIQUEIRA (2008) APLICADO NESSE ESTUDO

Resposta dos Indicadores de comprometimento afetivo aplicados

[1 - confiante nela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	3	4,9	4,9	4,9
	pouco	14	23,0	23,0	27,9
	mais ou menos	18	29,5	29,5	57,4
	muito	21	34,4	34,4	91,8
	extremamente	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[2 - Desgostoso com ela]**					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	5	8,2	8,2	8,2
	pouco	4	6,6	6,6	14,8
	mais ou menos	20	32,8	32,8	47,5
	muito	23	37,7	37,7	85,2
	extremamente	9	14,8	14,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[3 - Empolgado com ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	5	8,2	8,2	8,2
	pouco	12	19,7	19,7	27,9
	mais ou menos	25	41,0	41,0	68,9
	muito	17	27,9	27,9	96,7
	extremamente	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[4 - Fiel a ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	7	11,5	11,5	11,5
	pouco	7	11,5	11,5	23,0
	mais ou menos	15	24,6	24,6	47,5
	muito	24	39,3	39,3	86,9
	extremamente	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[5 - Apegado a ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	11	18,0	18,0	18,0
	pouco	14	23,0	23,0	41,0
	mais ou menos	17	27,9	27,9	68,9
	muito	16	26,2	26,2	95,1
	extremamente	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[6 - Orgulhoso dela]R					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	4	6,6	6,6	6,6
	pouco	7	11,5	11,5	18,0
	mais ou menos	17	27,9	27,9	45,9
	muito	24	39,3	39,3	85,2
	extremamente	9	14,8	14,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[7 - Contente com ela]R					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	6	9,8	9,8	9,8
	pouco	7	11,5	11,5	21,3
	mais ou menos	25	41,0	41,0	62,3
	muito	21	34,4	34,4	96,7
	extremamente	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[8 - Responsável por ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	5	8,2	8,2	8,2
	pouco	4	6,6	6,6	14,8
	mais ou menos	15	24,6	24,6	39,3
	muito	31	50,8	50,8	90,2
	extremamente	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[9 - Distante dela]**					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	3	4,9	4,9	4,9
	pouco	3	4,9	4,9	9,8
	mais ou menos	18	29,5	29,5	39,3
	muito	19	31,1	31,1	70,5
	extremamente	18	29,5	29,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[10 - Dedicado a ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	2	3,3	3,3	3,3
	pouco	8	13,1	13,1	16,4
	mais ou menos	17	27,9	27,9	44,3
	muito	24	39,3	39,3	83,6
	extremamente	10	16,4	16,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[11 - Entusiasmado com ela]R					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	6	9,8	9,8	9,8
	pouco	9	14,8	14,8	24,6
	mais ou menos	23	37,7	37,7	62,3
	muito	19	31,1	31,1	93,4
	extremamente	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[12 - Preocupado com ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	1	1,6	1,6	1,6
	pouco	9	14,8	14,8	16,4
	mais ou menos	16	26,2	26,2	42,6
	muito	23	37,7	37,7	80,3
	extremamente	12	19,7	19,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[13 - Encantado com ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	6	9,8	9,8	9,8
	pouco	18	29,5	29,5	39,3
	mais ou menos	19	31,1	31,1	70,5
	muito	14	23,0	23,0	93,4
	extremamente	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[14 - Desiludido com ela]**					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	9	14,8	14,8	14,8
	pouco	5	8,2	8,2	23,0
	mais ou menos	12	19,7	19,7	42,6
	muito	21	34,4	34,4	77,0
	extremamente	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[15 - Envolvido com ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	2	3,3	3,3	3,3
	pouco	5	8,2	8,2	11,5
	mais ou menos	22	36,1	36,1	47,5
	muito	27	44,3	44,3	91,8
	extremamente	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[16 - Fascinado por ela]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	12	19,7	19,7	19,7
	pouco	12	19,7	19,7	39,3
	mais ou menos	23	37,7	37,7	77,0
	muito	10	16,4	16,4	93,4
	extremamente	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[17 - Interessado por ela]R					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	5	8,2	8,2	8,2
	pouco	6	9,8	9,8	18,0
	mais ou menos	17	27,9	27,9	45,9
	muito	27	44,3	44,3	90,2
	extremamente	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[18 - Animado com ela]R					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	nada	6	9,8	9,8	9,8
	pouco	10	16,4	16,4	26,2
	mais ou menos	26	42,6	42,6	68,9
	muito	14	23,0	23,0	91,8
	extremamente	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ANEXO C – RESPOSTA AOS INDICADORES DE COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL APLICADO

[1 - Teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que eu tenho hoje.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	11	18,0	18,0	18,0
	discordo	15	24,6	24,6	42,6
	nem concordo nem discordo	10	16,4	16,4	59,0
	concordo	22	36,1	36,1	95,1
	concordo totalmente	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[2 - Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar onde cheguei dentro da empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	19	31,1	31,1	31,1
	discordo	20	32,8	32,8	63,9
	nem concordo nem discordo	12	19,7	19,7	83,6
	concordo	7	11,5	11,5	95,1
	concordo totalmente	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[3 - Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	11	18,0	18,0	18,0
	discordo	10	16,4	16,4	34,4
	nem concordo nem discordo	20	32,8	32,8	67,2
	concordo	16	26,2	26,2	93,4
	concordo totalmente	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[4 - Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	19	31,1	31,1	31,1
	discordo	23	37,7	37,7	68,9
	nem concordo nem discordo	10	16,4	16,4	85,2
	concordo	9	14,8	14,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[5 - Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro dessa empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	18	29,5	29,5	29,5
	discordo	18	29,5	29,5	59,0
	nem concordo nem discordo	17	27,9	27,9	86,9
	concordo	7	11,5	11,5	98,4
	concordo totalmente	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[6 - Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	18	29,5	29,5	29,5
	discordo	18	29,5	29,5	59,0
	nem concordo nem discordo	19	31,1	31,1	90,2
	concordo	3	4,9	4,9	95,1
	concordo totalmente	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[7 - Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	19	31,1	31,1	31,1
	discordo	20	32,8	32,8	63,9
	nem concordo nem discordo	13	21,3	21,3	85,2
	concordo	6	9,8	9,8	95,1
	concordo totalmente	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[8 - Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	14	23,0	23,0	23,0
	discordo	21	34,4	34,4	57,4
	nem concordo nem discordo	15	24,6	24,6	82,0
	concordo	8	13,1	13,1	95,1
	concordo totalmente	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[9 - Eu estaria prejudicando minha vida profissional.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	18	29,5	29,5	29,5
	discordo	21	34,4	34,4	63,9
	nem concordo nem discordo	15	24,6	24,6	88,5
	concordo	7	11,5	11,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[10 - Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	21	34,4	34,4	34,4
	discordo	24	39,3	39,3	73,8
	nem concordo nem discordo	14	23,0	23,0	96,7
	concordo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[11 - Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	14	23,0	23,0	23,0
	discordo	20	32,8	32,8	55,7
	nem concordo nem discordo	16	26,2	26,2	82,0
	concordo	9	14,8	14,8	96,7
	concordo totalmente	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[12 - Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	10	16,4	16,4	16,4
	discordo	19	31,1	31,1	47,5
	nem concordo nem discordo	22	36,1	36,1	83,6
	concordo	8	13,1	13,1	96,7
	concordo totalmente	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[13 - Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	16	26,2	26,2	26,2
	discordo	19	31,1	31,1	57,4
	nem concordo nem discordo	16	26,2	26,2	83,6
	concordo	8	13,1	13,1	96,7
	concordo totalmente	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[14 - Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	19	31,1	31,1	31,1
	discordo	19	31,1	31,1	62,3
	nem concordo nem discordo	15	24,6	24,6	86,9
	concordo	7	11,5	11,5	98,4
	concordo totalmente	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[15 - Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	23	37,7	37,7	37,7
	discordo	22	36,1	36,1	73,8
	nem concordo nem discordo	12	19,7	19,7	93,4
	concordo	3	4,9	4,9	98,4
	concordo totalmente	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

ANEXO D – RESPOSTA AOS INDICADORES DE COMPROMETIMENTO NORMATIVO APLICADO

[1 - Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	16	26,2	26,2	26,2
	discordo	18	29,5	29,5	55,7
	nem concordo nem discordo	17	27,9	27,9	83,6
	concordo	8	13,1	13,1	96,7
	concordo totalmente	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[2 - É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	28	45,9	45,9	45,9
	discordo	22	36,1	36,1	82,0
	nem concordo nem discordo	6	9,8	9,8	91,8
	concordo	4	6,6	6,6	98,4
	concordo totalmente	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[3 - Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	30	49,2	49,2	49,2
	discordo	20	32,8	32,8	82,0
	nem concordo nem discordo	8	13,1	13,1	95,1
	concordo	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[4 - Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	8	13,1	13,1	13,1
	discordo	6	9,8	9,8	23,0
	nem concordo nem discordo	22	36,1	36,1	59,0
	concordo	22	36,1	36,1	95,1
	concordo totalmente	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[5 - Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	29	47,5	47,5	47,5
	discordo	21	34,4	34,4	82,0
	nem concordo nem discordo	8	13,1	13,1	95,1
	concordo	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[6 - É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	29	47,5	47,5	47,5
	discordo	21	34,4	34,4	82,0
	nem concordo nem discordo	9	14,8	14,8	96,7
	concordo	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

[7 - Esta empresa já fez muito por mim no passado.]					
		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	discordo totalmente	21	34,4	34,4	34,4
	discordo	21	34,4	34,4	68,9
	nem concordo nem discordo	14	23,0	23,0	91,8
	concordo	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	