



**CARACTERÍSTICA DE PERSONALIDADE E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Clarissa Socal Cervo

Dissertação de Mestrado

Porto Alegre/RS, 2007

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDADE E
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Clarissa Socal Cervo

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do Grau de Mestre em Psicologia
Sob Orientação do Prof.º Dr. Cláudio Simon Hutz

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Instituto de Psicologia
Programa de Pós-Graduação em Psicologia
Junho de 2007

Dedico esse trabalho ao meu marido Ricardo!

Agradecimentos

Ao Criador!

Aos meus pais! Duas dádivas que Deus me deu! Obrigada por estimularem em mim a busca pela realização pessoal! Obrigada, por serem meus criadores, meus exemplos!

Ao meu marido, Ricardo, por tudo o que nele eu encontro, por tudo que com ele sou! Sem teu amor, carinho, compreensão, apoio e PACIÊNCIA, jamais finalizaria esse trabalho. Obrigada por você existir em minha vida!

Aos meus irmãos, Karina e Marco Aurélio; Cássio e Cássia; pelo apoio, amor e afeição. Em especial a ti, Ká, pelas angústias compartilhadas!

A ti, Gisele querida, que com teu sorriso singelo e puro esquenta meu coração!

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cláudio Simon Hutz, por acolher-me em seu grupo de pesquisa e incentivar-me constantemente nesse árduo e rico caminho. Obrigada pelas conversas e pelo apoio!

A Alyane, pelo seu olhar crítico e atento, pela sua mão sempre estendida e pelo interesse com que se aproximou desse projeto.

Aos meus amigos, colegas de trabalho e ao pessoal do Laboratório de Mensuração, em especial Carla, Caroline, Ângela e Marúcia.

A todas as empresas e profissionais que dispuseram de seu tempo para responder as escalas! Sem eles nada disso existiria!

A mim, pelo comprometimento com que tomo a realização de minhas atribuições.

E ao meu trabalho, que viabilizou financeiramente esse projeto!

Sumário

| | |
|---|-----|
| Resumo..... | 10 |
| Abstract..... | 11 |
| Capítulo I | 12 |
| Introdução..... | |
| Contexto Organizacional..... | 13 |
| Comprometimento Organizacional..... | 18 |
| Estudos e Pesquisa em Comprometimento Organizacional..... | 18 |
| Antecedentes e Conseqüências do Comprometimento Organizacional..... | 22 |
| Bases do Comprometimento Organizacional..... | 25 |
| Comprometimento Organizacional Normativo..... | 26 |
| Comprometimento Organizacional Calculativo (Instrumental ou Continuado)..... | 26 |
| Comprometimento Organizacional Afetivo..... | 27 |
| Estratégias de Administração de Recursos Humanos para promoção de Comprometimento Organizacional..... | 30 |
| Comprometimento Organizacional e Personalidade..... | 32 |
| Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade..... | 35 |
| Objetivos do Estudo..... | 38 |
| Capítulo II | |
| Método..... | 41 |
| Participantes..... | 41 |
| Instrumentos..... | 46 |
| Procedimentos e Considerações Éticas..... | 48 |
| Capítulo III | |
| Resultados..... | 50 |
| Capítulo IV | |
| Discussão dos Resultados..... | 75 |
| Capítulo V | |
| Considerações Finais..... | 88 |
| Referências..... | 91 |
| Anexos | |
| Anexo A – Questionário Sócio-Demográfico..... | 101 |
| Anexo B – Escala Fatorial de Extroversão..... | 104 |
| Anexo C – Escala Fatorial de Socialização..... | 108 |
| Anexo D – Escala Fatorial de Abertura..... | 114 |
| Anexo E – Escala de Comprometimento Organizacional..... | 120 |
| Anexo F – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 123 |
| Anexo G – Correlações de Pearson entre as variáveis..... | 125 |

Lista de Tabelas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabela 1 | Bases do Comprometimento Organizacional..... | 29 |
| Tabela 2 | Escolaridade da Amostra..... | 42 |
| Tabela 3 | Formação Acadêmica dos participantes..... | 44 |
| Tabela 4 | Renda Individual..... | 45 |
| Tabela 5 | Renda Familiar..... | 45 |
| Tabela 6 | Análise Descritiva das Escalas Fatoriais..... | 50 |
| Tabela 7 | Correlações de Pearson entre as variáveis do estudo..... | 52 |
| Tabela 8 | Descrição das Variáveis do Modelo de Regressão..... | 52 |
| Tabela 9 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global..... | 53 |
| Tabela 10 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global..... | 53 |
| Tabela 11 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional – Instituições Privadas..... | 54 |
| Tabela 12 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional – Instituições Privadas..... | 54 |
| Tabela 13 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Instituições Públicas..... | 55 |
| Tabela 14 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Instituições Públicas..... | 55 |
| Tabela 15 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Feminino..... | 56 |
| Tabela 16 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Feminino..... | 56 |
| Tabela 17 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Masculino..... | 56 |
| Tabela 18 | Resultado das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Masculino..... | 57 |
| Tabela 19 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo..... | 57 |
| Tabela 20 | Resultado das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo..... | 58 |

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabela 21 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo..... | 58 |
| Tabela 22 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Instituições Privadas..... | 59 |
| Tabela 23 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Instituições Públicas..... | 59 |
| Tabela 24 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Instituições Públicas..... | 60 |
| Tabela 25 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Feminino..... | 60 |
| Tabela 26 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Feminino..... | 60 |
| Tabela 27 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Masculino..... | 61 |
| Tabela 28 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Masculino..... | 61 |
| Tabela 29 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo..... | 62 |
| Tabela 30 | Resultado das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo..... | 62 |
| Tabela 31 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Privadas..... | 63 |
| Tabela 32 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Privadas..... | 63 |
| Tabela 33 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Públicas | 64 |
| Tabela 34 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Públicas..... | 64 |
| Tabela 35 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Feminino..... | 65 |
| Tabela 36 | Resultado das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Feminino..... | 65 |

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabela 37 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Masculino..... | 66 |
| Tabela 38 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Masculino..... | 66 |
| Tabela 39 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo..... | 67 |
| Tabela 40 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo..... | 67 |
| Tabela 41 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Privadas..... | 68 |
| Tabela 42 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Privadas..... | 68 |
| Tabela 43 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Públicas..... | 69 |
| Tabela 44 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Públicas..... | 69 |
| Tabela 45 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Feminino..... | 70 |
| Tabela 46 | Resultado das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Feminino..... | 70 |
| Tabela 47 | Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Masculino..... | 70 |
| Tabela 48 | Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Masculino..... | 71 |

Lista de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Faixa Etária da Amostra..... | 41 |
| Figura 2 – Planos para a profissão..... | 72 |
| Figura 3 – Práticas da empresa que o profissional valoriza..... | 73 |
| Figura 4 – Práticas a serem melhoradas pela empresa..... | 73 |
| Figura 5 – Sentimentos frente à Organização..... | 74 |

Resumo

Os estudos sobre comprometimento organizacional vêm se expandindo no cenário internacional e nacional e apresentam diferentes focos de investigação. A relação entre o Comprometimento Organizacional e a personalidade no referencial teórico do Modelo dos Cinco Grandes Fatores – *Big Five* é o objetivo dessa pesquisa. Os participantes foram 269 profissionais entre 17 e 80 anos de idade, oriundos de empresas públicas e privadas. Os instrumentos utilizados foram um questionário sócio-demográfico, uma Escala de Comprometimento Organizacional, e as Escalas Fatoriais de Extroversão, Socialização e Abertura. As análises de Regressão apontaram que as variáveis que apresentam maior efeito sobre o Comprometimento Organizacional foram Abertura e alguns subfatores das Escalas de Extroversão e Socialização. Já a natureza das instituições (pública e privada) influenciou no vínculo que os trabalhadores desenvolvem com a organização sendo que esse vínculo é respaldado por diferentes fatores da personalidade. A percepção dos colaboradores quanto ao apoio que as empresas oferecem para o desenvolvimento profissional e o tempo de atividade no mesmo local de trabalho foram as variáveis mais significativas na interação com o Comprometimento Organizacional.

Palavras-chaves: Comprometimento organizacional; modelo dos Cinco Grandes Fatores; *Big Five*; personalidade; vínculos organizacionais.

Abstract

Studies on commitment to organizations are expanding in both national and international scenes and there are multiple focuses of investigation and research. The study of the relationship between commitment to organizations and personality in the context of the *Big Five* Model is the goal of this research. The participants were 269 professionals, 17 to 80 years old, working in state-controlled companies or in private companies. The instruments used were a social-demographic questionnaire, the Scale of Organizational Commitment, and the factorial Scales of Extraversion, Agreeableness and Openness. An analysis of regression showed that the variables that had most effect on organizational commitment were openness, some sub-factors of extraversion and agreeableness. No significant relationship was found between these construct. The nature of the institution (state-controlled or private) affected the bond between the workers and the organization, mediated by different personality factors. The perception of the workers about the support the companies offer to personal development and the time of activity in the same company were the most significant variables to determine organizational commitment.

Keywords: Organizational commitment; Big Five Model; personality; organizational bonds.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca investigar a relação entre o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores e as características de personalidade a partir do Modelo dos Cinco Grandes Fatores, também conhecido como Modelo dos *Big Five*. O interesse por essa temática justifica-se pelos achados que os estudos realizados nessa área do conhecimento vêm alcançando, tanto no cenário internacional quanto nacional.

As contribuições dos estudos sobre o Comprometimento Organizacional são visíveis a partir dos anos 80. Por analisar os possíveis vínculos estabelecidos entre empresa e empregado, esse construto está associado a conceitos correlatos como envolvimento com o trabalho e satisfação dos profissionais. Dessa forma, em muitos casos, faz-se necessária uma aproximação dos preceitos oriundos desses enfoques no intuito de apreender as diversas facetas desta relação.

As investigações sobre o Comprometimento Organizacional integram as ações que buscam identificar e compreender o papel dos fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho. Investigar atitudes laborais representa uma maneira de voltar-se para a compreensão da adaptação e da permanência dos indivíduos quanto à relação que esses estabelecem com a instituição na qual se desenvolvem profissionalmente. Com base nessas considerações, pode-se pensar na dimensão ‘personalidade’ como um dos componentes influenciadores desse vínculo. O Modelo dos *Big Five* consiste em uma concepção de personalidade explicada através de cinco fatores: Neuroticismo, Extroversão, Socialização, Realização e Abertura. Esse aporte teórico tem sido objeto de pesquisas internacionais no que se refere a comportamentos organizacionais. E suas contribuições apontam na direção de desenvolver estudos mais aprofundados nessa área. Em âmbito nacional, não se encontram evidências de trabalhos científicos envolvendo essas variáveis, sinalizando um foco de pesquisa ainda em aberto.

Assim, como o Comprometimento Organizacional refere-se aos vínculos dos profissionais com as corporações, faz-se necessário avaliar o contexto em que essas últimas estão inseridas, uma vez que mudanças e transformações no sistema produtivo de uma sociedade exercem relação direta na forma como essas lidam com seus recursos humanos (Bastos, 1994b).

Contexto Organizacional

O contexto organizacional vem sofrendo impactos em sua estrutura originados pelos avanços tecnológicos e pelas correntes transformações sociais, culturais e demográficas. Com a relativa abertura dos mercados econômicos, advinda do fenômeno da globalização, o panorama vigente exige das empresas um maior potencial competitivo, produtivo e eficiente (Bastos, 1993; Bastos & Borges-Andrade, 2002; Borges-Andrade, 1994b). Essa nova demanda tecnológica modificou as necessidades do mercado consumidor, pois as alternâncias constantes de padrões acarretam em uma busca por diferenciais competitivos no intuito de destacar-se no mercado global (Bandeira, Marques & Veiga, 2000). Esse novo ambiente, fruto das mudanças no contexto econômico mundial a partir da década de 70 do século XX, acarretou em transformações estruturais nas organizações, alterando o ambiente organizacional de simples e estável para complexo e instável (Bitencourt & Barbosa, 2004). A condição de ajustamento para as organizações mostrou-se imperiosa, conferindo-lhes a tarefa de antecipar-se às novas demandas, garantindo sua sobrevivência, permanência e crescimento no mercado econômico vigente. Com isso, a necessidade de delinear novas estratégias competitivas foi identificada, alterando consistentemente os meios de produção e gestão das empresas. Essas reformulações imprimiram tendências contemporâneas de administração, sendo possível destacar as seguintes: ruptura do clássico modelo de relacionamento entre empresa e empregado, surgindo o modelo de gestão terceirizada; preocupação e valorização da relação com o cliente; implantação de programas de qualidade e controle de produtividade; flexibilização no sistema de produção; modernização e reestruturação dos processos organizacionais internos e externos; reconhecimento do indivíduo e suas capacidades laborais; menor hierarquização dos sistemas de trabalho; co-responsabilidades das atividades entre empresa, equipes e indivíduos (Bandeira et al., 2000; Bastos, 1993; Bastos & Borges-Andrade, 2002; Bitencourt & Barbosa, 2004; Borges-Andrade, 1994b; Brown, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; Medeiros, Albuquerque & Siqueira, 2003; Mowday, 1998; Scheible & Bastos, 2005).

No cenário econômico brasileiro, essas mudanças ocorreram em momentos diferenciados e de formas distintas. Como nos sinalizam Rocha, Sarriera e Pizzinato (2004), a expansão industrial no Brasil se deu a partir dos anos 70 do século passado. Nesse contexto, as administrações ocorriam de forma autoritária sendo que a mão-de-obra não era qualificada e o trabalho organizava-se de forma a estratificar as atividades. Com a redemocratização, após o regime militar, o movimento sindical no Brasil ressurgiu trazendo à superfície a discussão de pressionar as empresas a adotarem modelos mais democráticos de gestão. Dessa forma, trilha-se o caminho por uma gestão participativa e menos hierárquica dentro das empresas.

No atual contexto econômico brasileiro podem-se verificar resquícios de uma época de inflação. Bastos (1994b) baliza que a crise econômica (com índices inflacionários vertiginosos) impulsionou as organizações brasileiras a adotarem medidas emergenciais para a própria sobrevivência, sendo algumas dessas contrárias à tendência de crescimento observado em outros países. Pode-se destacar, dessas ações, a cessação de aplicação de recursos em novas tecnologias e conseqüente paralisia de investimentos; redução da mão-de-obra; insegurança e instabilidade no emprego; deterioração da qualidade de vida; desmotivação e ruptura com a busca pela qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Para Pastore (2005), a crise econômica de momentos passados deixa a herança de poucas possibilidades de crescimento na taxa de emprego no Brasil. Segundo o autor, a fórmula de geração de postos de trabalho é composta por três fatores: crescimento econômico sustentado, educação de qualidade e legislação realista. Complementa, ainda, que os pilares para a criação de mais empregos necessitam de revisão – e até lá o mercado encolherá suas ofertas de trabalho, gerando um ambiente hostil para os profissionais e, também, para os trabalhadores jovens que buscam inserção nesse contexto. Essas reflexões sinalizam o retraimento vivido pela economia brasileira e, a partir dessa, pode-se pensar nas dificuldades vividas pelas empresas para buscarem a expansão de seus negócios.

Mesmo considerando o cenário desenhado acima, Bastos (1994b) afirma que as organizações brasileiras buscaram caminhos diversos para enfrentar a crise econômica. Com isso, faz-se necessário destacar que muitas das empresas brasileiras encontraram mecanismos para minimizar e/ou proteger-se dos efeitos das pressões apresentadas. Muitas, conforme salienta o autor, assumiram postura positiva, ampliando e integrando os setores e grupos de trabalho internos da organização (gestão horizontal), assim como incentivaram uma gestão da qualidade e tenderam a aumentar a participação dos empregados nos processos de tomada de decisão.

Frente à descrição do panorama vigente, pode-se indagar qual o significado que o trabalho exerce para os profissionais desse novo mercado. Sabe-se da relevância econômica que a atividade laboral exerce na vida dos profissionais em geral, uma vez que através de seu trabalho, conquistam um retorno financeiro que lhes possibilitará satisfazer suas necessidades. Contudo, Rocha et al., (2004) definem o significado do trabalho a partir de uma dimensão psicológica, destacando o papel ativo do indivíduo nos processos de socialização, sendo esses os balizadores para a concepção de trabalho que as pessoas formarão a partir de suas experiências. Os autores ainda referem estudos que apontam possíveis significados do trabalho para os profissionais brasileiros, e enfatizam que esses vêem essa instituição como o meio de atingir a sobrevivência. Considerando o atual contexto brasileiro, entende-se a congruência dos resultados elencados pelos estudos citados acima e a realidade percebida. Por fim, Rocha e Sarriera (2006) reforçam a importância da percepção do trabalhador frente ao seu ambiente

organizacional, sendo essa pautada pelos valores que a empresa prega e pratica. Esses facilitam a construção da identidade do empregado, bem como as relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho e que, em certa medida, reforçam o sentimento de pertença à Instituição (Rocha & Sarriera, 2006).

Sabe-se que a nova constituição do mundo do trabalho vem influenciando a relação entre empresa e indivíduos. Por um lado, a organização busca colaboradores comprometidos com suas metas e objetivos e, de outro, os trabalhadores visam a uma estabilidade financeira e a um apoio em seu desenvolvimento profissional. Nesse encontro de interesses, uma característica muito estudada é o Comprometimento Organizacional dos profissionais para com suas empresas. O presente trabalho refere-se a características de personalidade que possam relacionar-se com o desenvolvimento desse comportamento nos trabalhadores em relação à sua empresa. Entende-se, portanto, que a atividade laboral não representa mais o conceito de realizar tarefas associadas diretamente com um cargo; mas é atualmente conceituada como o prolongamento direto da competência do indivíduo frente às diversificadas situações profissionais, sendo essas mais freqüentemente mutáveis e complexas (Fleury & Fleury, 2001). Essa nova demanda exige que as empresas busquem desenvolver competências específicas em seu corpo funcional; competências essas que atribuam valores econômicos à organização e valores sociais aos indivíduos. Nas discussões contemporâneas, o estudo das competências tem-se destacado no campo organizacional, pois essa ferramenta auxilia na aproximação entre os objetivos da empresa e os objetivos dos profissionais que nela trabalham (Bitencourt & Barbosa, 2004).

Muitos foram os teóricos que se detiveram em estudar o termo *Competência*; no entanto, serão destacados somente os conceitos que se aproximam da perspectiva desse trabalho. Para Maia e Ipiranga (2004), o educador suíço Johann Rich Pestalozzi destacou-se, uma vez que trabalhou na perspectiva de competências profissionais dos indivíduos como compostas por três elementos: *Saber*; *Saber-fazer* e *Querer-fazer*. O primeiro compreende o conhecimento ou o acervo de informações adquiridas por uma pessoa. O segundo componente corresponde à habilidade (ou capacidade) de executar uma determinada tarefa, assumindo um padrão eficaz de conduta. Por fim, o *Querer-fazer* pode ser entendido como a atitude ou repertório de resposta do indivíduo frente a diversos estímulos, situações, pessoas e conceitos.

Um outro entendimento destacável é o apresentado por Fleury e Fleury (2001), em que o termo Competência é visto como um saber agir responsável e reconhecido, mobilizando, integrando e transferindo conhecimentos, habilidades e recursos que visem a acrescentar valor econômico para a organização e valores sociais aos indivíduos. Nesse mesmo sentido, Becker et al. (2001) conceituam

Competência como a união entre conhecimentos individuais, habilidades e características de personalidade que estão diretamente influenciando a performance e desempenho das pessoas nas organizações. Esses conceitos vão ao encontro do estudo realizado por Maia e Ipiranga (2004) em que se refere um perfil de competências, englobando os conhecimentos, habilidades e atitudes, para o profissional da Era do Conhecimento. De seus resultados, dentro do plano dos valores e atitudes que compõem o perfil desse atual trabalhador estão: envolvimento com suas atividades e sua empresa; adaptação; saber agir; perseverança; oferta de soluções; aprendizagem; criatividade; eficácia, entre outros. Nesse sentido, entendendo o envolvimento como um compromisso do profissional com seu trabalho, é possível pensar o comprometimento do trabalhador com sua organização como sendo uma competência desejável no contexto organizacional contemporâneo.

Essa perspectiva também é visualizada no aporte teórico de Le Boterf (2003). O autor entende a expressão Competência a partir de um contexto, justificando que a mesma é tanto fruto de um processo individual de desenvolvimento, como resultado de aprendizagens sociais. Para o autor, o *Saber* e o *Saber-fazer* assumem relevância quando interligados a um caráter complementar. O profissional, dentro dessa óptica, não apenas possui o conhecimento e a habilidade, mas mobiliza-o para o ambiente de trabalho acrescentando esses em sua prática profissional. Sendo assim, Le Boterf (2003) entende que o desenvolvimento do *Saber* para o *Saber-fazer* envolve uma implicação afetiva, pois o indivíduo precisa *Querer* agir para poder e saber agir.

Nessa linha de pensamento, Parkes e Razavi (2004) identificaram que as variáveis psicológicas têm influência no ambiente organizacional quando são associadas às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores. Para Chiu e Francesco (2003), através dos traços de personalidade, pode-se definir uma extensa referência de reações e análises pessoais concernentes aos meios de pensar, sentir e comportar-se. Segundo os autores, um componente essencial na avaliação da satisfação do trabalho é a afetividade. Essa, somada aos estilos cognitivos influencia na forma como a pessoa vivencia e avalia o desempenho de seu trabalho e de seus resultados. Essa afirmação sustenta a idéia dos autores de que pessoas que apresentam alto comprometimento podem ser mais hábeis ao lidar com situações de mudanças e ambigüidades; com isso, são mais inclinadas a permanecer nas empresas por um período mais longo.

Como baliza Costa e Bastos (2005), as intensas modificações nas tecnologias incorporadas aos processos de trabalho definem novos modos de relações de trabalho e novas gestões que apontam para diferentes vínculos de compromisso. Assim, o Comprometimento Organizacional é entendido, tanto pelos estudiosos quanto pelos profissionais, como reflexo de bom desempenho, relações interpessoais

adequadas, eficiência e eficácia individual e organizacional, sendo que essa atitude evidencia sinais de apego, identificação e lealdade com o objeto do compromisso assumido (Bastos & Costa, 2000).

Dessa forma, como salienta Bandeira et al. (2000), é através das políticas de recursos humanos que as empresas buscam construir uma comunicação sólida e eficiente com seus colaboradores, no intuito de influenciar o comportamento e o envolvimento desses nos seus ambientes de trabalho. Rocha e Sarriera (2006) reforçam essa idéia ao definir que organizações que estimulam um ambiente de trabalho criativo, bem como inovador e aberto a sugestões facilitam, para seus empregados, o desenvolvimento de valores como “fidelidade à instituição”. Essa conduta assemelha-se ao entendimento de Comprometimento Organizacional definido por Borges, Marques e Adorno (2005), como sendo um forte vínculo do indivíduo e a organização. Conclui então que o diferencial das organizações encontra-se no capital humano, o que exige estratégias de gestão específicas e inovadoras por parte das empresas.

Considerando a ressalva de Scheible e Bastos (2005) de que a operacionalização das estratégias organizacionais, o dinamismo de uma empresa, bem como seu êxito, são influenciados também pelas competências, pela capacidade de inovação e pelo desempenho dos empregados; são esperadas das organizações, políticas de gestão de pessoas voltadas para a retenção de talentos em seu quadro de colaboradores. Essa preocupação passa a ser foco de atenção, uma vez que novas tecnologias somente serão eficientes se os empregados estiverem comprometidos em desenvolver suas atividades e identificar possibilidades de auto-realização, satisfação e crescimento no contexto organizacional (Bandeira et al., 2000; Bastos, 1993; Mathieu & Zajac, 1990; Siqueira & Gomide Jr, 2004).

O desafio posto consiste em manter os colaboradores mais criativos, inovadores, competentes e eficientes nas empresas. Nesse cenário dinâmico e complexo (Bastos & Costa, 2001), os estudos sobre Comprometimento Organizacional buscam esclarecer os vínculos estabelecidos entre esses dois agentes: empresa e empregado (Siqueira & Gomide Jr, 2004). A relevância das pesquisas sobre o vínculo com a organização é delimitada por Finegan (2000), ao afirmar que indivíduos que apresentam valores pessoais combináveis com os valores da organização tendem a um maior comprometimento com a empresa em contrapartida daqueles que se identificam em um sistema de valores diferenciado da instituição.

Comprometimento Organizacional

Estudos e Pesquisa em Comprometimento Organizacional

Mesmo considerando que o Comprometimento Organizacional estivesse sempre presente através dos indicadores de bom desempenho, relações interpessoais, eficiência e eficácia dos indivíduos (Bastos & Costa, 2001), somente nos últimos trinta anos a área ganhou espaço e foi considerada como campo de pesquisa (Brown, 1996, Mathieu & Zajac, 1990; Medeiros et al., 2003). Em uma tentativa de identificar esse crescimento, Meyer e Allen (1997) acompanharam os comentários tecidos em relação aos seus trabalhos: na década de 70, foram elaborados 29 novos estudos; na década de 80, o índice de relatórios atingiu 100 e, nos anos 90, as investigações sobre o tema chegaram a 186.

No Brasil, os estudos sobre Comprometimento iniciaram a partir de 1970 dentro da academia, e vêm obtendo crescimento no quesito publicações (Medeiros et al., 2003). O enfoque mais estudado nas pesquisas brasileiras ainda corresponde à base Afetiva do Comprometimento Organizacional, segundo Bastos (1994b). Essa perspectiva foi aprofundada tendo como instrumento base o questionário proposto por Mowday et al. (1982), sendo traduzido, adaptado e validado para o Brasil por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). Uma versão reduzida do mesmo foi desenvolvida e validada por Bastos (1994b), obtendo consistente correlação com o instrumento original.

Os estudos brasileiros buscaram, em primeira instância, analisar os antecedentes do Comprometimento Organizacional, na expectativa de elaborar modelos explicativos quanto ao vínculo dos profissionais com suas organizações no Brasil. Como salienta Bastos (1994b), os antecedentes mais proeminentes desse comportamento encontrados nessas pesquisas compreenderam: a importância de variáveis organizacionais, com ênfase nas oportunidades de crescimento e realização oferecidas aos profissionais; a percepção de justiça das políticas de recursos humanos, promovendo um sentimento de pertença frente à empresa; a imagem que a instituição obtém no meio externo.

Com base nessas colocações, pode-se inferir que os antecedentes do comprometimento organizacional no Brasil estão fortemente arraigados na relação entre profissional-empresa (Borges-Andrade, 1994a). Esta relação se caracteriza pela troca entre essas duas personagens, considerando que o profissional oferecerá resultados de seu trabalho na medida em que observe um suporte, um reconhecimento e uma possibilidade de desenvolvimento, vinculados às práticas transparentes e coerentes de gestão de pessoas. Comparativamente a esses resultados, Bastos (1994b) baliza que os achados dos estudos internacionais evidenciam que os antecedentes mais relevantes concentram-se nas

características pessoais e na forma de liderança desempenhada pelos gestores imediatos na organização.

Atualmente, é possível identificar nas empresas projetos que traçam meios de estimular o comprometimento em seu quadro de empregados (Bastos, 1992; 1993); isso devido à intensificação de estudos no campo das micro-organizações, tanto nacionais quanto internacionais (Costa & Bastos, 2005). De acordo com Medeiros et al. (2003), o ressurgimento da gestão de recursos humanos, na década passada, foi o propulsor do desempenho empresarial; assim, nos últimos anos, as organizações têm investido uma fração considerável de seu orçamento no intuito de reter os profissionais melhores qualificados e que estejam propensos a se comprometerem com as empresas.

Em uma justificativa para os estudos do Comprometimento Organizacional, Mowday (1998) delimita que esse construto compreende uma válida e relevante atitude para a organização, uma vez em que há evidências de que a alta prática de comprometimento dos recursos humanos gera alto nível de comprometimento e, conseqüentemente, desempenho na empresa. Acrescenta-se a isso a estabilidade e menor flutuação que a medida de comprometimento organizacional possibilita, em detrimento dos estudos com satisfação no trabalho (Aryee & Heng, 1990). Nessa linha, Costa e Bastos (2005) salientam que o comprometimento organizacional investiga os meios pelos quais são articulados os diversos vínculos do indivíduo com os mais variados aspectos do trabalho (tarefa, profissão, grupo de trabalho, sindicato, empresa), fazendo desse comportamento uma adesão e um envolvimento do profissional com sua organização (Bastos, 1994b).

No que concerne ao foco dos estudos iniciais, Mowday (1998) destaca o conceito do termo como ponto de partida, sendo uma discussão ainda atual. Entender o comprometimento como uma identificação intensa e um envolvimento com a empresa por parte do indivíduo foi o primeiro passo dos estudiosos desse campo (Borges-Andrade, 1994a; Finegan, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Rego, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004). De acordo com Schein (1982), no período de adaptação, o novo empregado observa os valores, crenças e metas organizacionais e seu desejo de permanecer e trabalhar na instituição. Essas considerações servirão de base para um contrato psicológico entre empresa e empregado, possibilitando que laços psicológicos sejam formados. Nesse sentido, Meyer et al. (1989), aconselham as empresas a investirem cuidadosamente nas primeiras experiências do novo colaborador, objetivando a promoção desse vínculo afetivo. A prática de comprometimento com os recursos humanos, segundo Whitner (2001), afeta o suporte organizacional percebido pelos empregados e influencia no sentimento de confiança na administração da empresa.

Condensando as propostas de conceitualização do construto, Meyer, Allen e Smith (1993) entendem o comprometimento organizacional como produto de um estado psicológico. Este tem por

escopo caracterizar a relação dos empregados com a organização, definindo as implicações quanto à permanência ou não no corpo funcional da empresa. Complementando, Rego (2002) e Dias e Marques (2002) exemplificam que os laços psicológicos instituídos com a empresa influenciam sobremaneira o desejo do indivíduo em contribuir para o alcance das metas organizacionais. Pois, como reforça Rego (2002), o empregado se compromete com a organização na medida em que percebe que é tratado com justiça e respeito. Nessa concepção o construto comprometimento organizacional recebe duas vertentes, a primeira dentro de uma perspectiva atitudinal (o sujeito evidencia sentimentos, desejos, intenções e crenças frente a um objeto) e a segunda que seria comportamental (comportamentos que indiquem um comprometimento, sendo esses observáveis) (Bastos, 1994b).

Segundo Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001), o comprometimento pauta-se na cultura e no clima organizacional, sendo essas ferramentas propulsoras dos valores da empresa. Para esses autores, o comprometimento organizacional compreende uma estrutura complexa e multifacetada, estando essa afirmação em consonância com os escritos de Meyer et al. (1993), ao destacarem, nos resultados das pesquisas, novos vínculos de comprometimento com profissão, sindicato, carreira e equipe de trabalho.

Para Bastos (1994b) a cultura organizacional pode constituir-se como agente facilitador no desenvolvimento de vínculos e no envolvimento dos profissionais com as empresas. Compreendendo valores partilhados entre os membros, essa cria normas e regras a serem seguidas, gerando um sistema de recompensas organizacionais. Logo, para o autor, a cultura tende a produzir um comprometimento dos profissionais, uma vez que essa influencia de forma estável e duradoura as atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Em consonância com as afirmações acima, Rocha, Sarriera e Pizzinato (2004) entendem a cultura como uma estrutura em que se expõem as verdades da organização. Essa doutrina, devidamente fundamentada nos valores da empresa, rege o código de conduta interno e indicam o caminho certo a ser trilhado para se alcançar o sucesso.

Identificar os benefícios dessa área de estudo foi uma preocupação de Mowday (1998), em seu trabalho de revisão da produção científica sobre comprometimento organizacional nos últimos 25 anos. Salienta o autor que o proveito do comprometimento para os trabalhadores está na possibilidade de desenvolver relacionamentos interpessoais intensos e de qualidade, encontrar oportunidades de aprendizagem, ampliando suas competências. Esses fatores podem potencializar os significados do trabalho. Em contrapartida, os ganhos das organizações consistem em aumento do desempenho e

produtividade, qualidade no trabalho desenvolvido, redução do índice de *turnover*¹ e absenteísmo (Bolon, 1997; Cohen, 2000; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005; Jernigan, Beggs & Kohut, 2002; O'Reilly & Chatman, 1986; Rego, 2002; Wasti, 2005; Yousef, 2000).

Diferentemente da estrutura de comprometimento e conclusões quanto às conseqüências apresentadas por Mowday (1998), Randall (1987) apresenta uma proposta de estudo para o comprometimento em que há níveis (baixo, moderado e alto) que modelam o vínculo entre empresa-empregado. Para a autora, altos níveis de comprometimento podem incitar poucas oportunidades de criatividade e inovação aos indivíduos, bem como limitada capacidade de administrar mudanças organizacionais. Analisa, dessa forma, o potencial negativo dos altos comprometimentos, tanto para a empresa como para os empregados.

De acordo com o estudo anteriormente citado, as conseqüências positivas do baixo comprometimento organizacional aos indivíduos consistem em potencial alternativo de empregos, criatividade e inovação nas tarefas e uma melhor resposta da saúde mental daqueles que se desligam da empresa. Por outro lado, a organização beneficia-se com novas habilidades em cada cargo em decorrência da rotatividade dos profissionais. Quanto às conseqüências negativas desse nível de comprometimento, pode-se destacar o prejuízo no crescimento da carreira, pois poucas serão as promoções oferecidas. Para as organizações, o efeito negativo gira em torno do alto índice de *turnover*, absenteísmo, baixa qualidade de trabalho e deslealdade com a empresa.

Quando o comprometimento encontra-se em um patamar moderado, identificam-se benefícios aos indivíduos, na medida em que esses experienciam sentimentos de lealdade e confiança para com a organização. Essas pessoas aceitam os valores da empresa, não na sua totalidade, uma vez que esses empregados diferenciam sua integridade e valores pessoais quando confrontados com as demandas organizacionais. Em relação às dificuldades enfrentadas pelos profissionais com esse nível de comprometimento, destaca-se o crescimento lento da carreira, fator esse administrado pelos mesmos, uma vez que o trabalho não assume o papel de prioridade na vida desses trabalhadores. Contudo, para a organização, esse nível de comprometimento traz relações de trabalho mais duradouras e maior satisfação do seu corpo de colaboradores. Uma conseqüência negativa seria o balanço realizado pelo indivíduo frente às demandas organizacionais e necessidades oriundas de outros sistemas, como por exemplo, o sistema familiar. Nesses casos, o indivíduo pode optar por suprir as exigências de outro contingente que não o organizacional.

¹ O termo *Turnover* compreende o índice de movimentação pessoal ou rotatividade dos empregados dos cargos de uma empresa (Spector, 2002).

Quando o indivíduo evidencia alto nível de comprometimento, a consequência positiva mais significativa compreende um rápido crescimento na carreira profissional. Por outro lado, a habilidade para adaptar-se a novas situações e a capacidade de criatividade e inovação limitam-se ao cenário já conhecido da organização. Esse vínculo também pode acarretar em estresses nas relações familiares, devido ao elevado número de horas dedicadas ao trabalho. Para a empresa, esses colaboradores aceitam mais facilmente a demanda organizacional e buscam produzir dentro da exigência estipulada, assegurando um índice competitivo de desempenho e de produção. Dentro das dificuldades enfrentadas pela empresa nesse nível de vínculo, encontra-se a atração de profissionais não sensíveis às necessidades organizacionais. Muito comprometimento pode reduzir a flexibilidade da instituição, pois os colaboradores não encontrariam alternativas às diversas situações. Em um nível extremo, os empregados podem assumir práticas ilegais no intuito de auxiliar, preservar e cuidar dos interesses de sua organização, o que pode prejudicar a imagem e reputação da empresa.

Para Randall (1987), o nível ideal de comprometimento seria o moderado, pois delimita um equilíbrio com as exigências da empresa e as necessidades do indivíduo. Destaca-se o diferencial da proposta descrita acima; contudo, reforça-se que essa compilação enfocou apenas a concepção de níveis para o comprometimento. Sendo assim, salienta-se que a inclinação do presente estudo será seguir as orientações dos demais resultados da literatura, em concordância com a tendência das pesquisas nesse campo de conhecimento.

Antecedentes e Conseqüências do Comprometimento Organizacional

Um estudo meta-analítico, com 48 pesquisas publicadas, elencou os antecedentes, conseqüências e conceitos correlatos ao comprometimento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990). Nesse ensaio, os antecedentes do comprometimento compreendem: *Características Pessoais* (idade, sexo, estado civil, posição na empresa, percepção de competências e habilidades individuais); *Características do Trabalho* (tarefas autônomas, oportunidades no trabalho, variedade de habilidades e desafios); *Relações com o grupo, o líder e Características Organizacionais* (empresa centralizadora e dimensão da organização). No quesito conceitos correlatos ao comprometimento, o ensaio elucidou dois construtos: *Satisfação no Trabalho* e *Motivação*. Essa é constituída pelo envolvimento com o trabalho, comprometimento com a ocupação, baixo nível de estresse e motivação intrínseca; aquela compreende contentamento com o trabalho, os colegas, supervisores, promoções, bem como indicadores intrínsecos de satisfação. Para Jernigan et al. (2002) pode-se definir satisfação no trabalho

como um contentamento com a atividade em si e, também, com o contexto total da organização. Segundo esses autores, um empregado fortemente comprometido tende a contribuir mais para o crescimento e expansão da organização.

Também relacionado às variáveis associadas ao comprometimento, Costa e Bastos (2005) definem características, tais como: pessoas casadas; idades mais avançadas; tempo de trabalho na organização; níveis de escolaridade; maior remuneração; tarefas inovadoras e não rotineiras e estilo de gerência e liderança participativa e integrativa. Como afirma Bastos (1994b), o comprometimento organizacional é maior entre as pessoas casadas e assume uma relação proporcionalmente inversa como o nível educacional. Também salienta que há uma diminuição nas correlações entre o comprometimento e as características pessoais. Por fim, as conseqüências do comprometimento podem ser visualizadas na pouca intenção dos colaboradores em buscar novos empregos e, com isso, sair da organização; baixa rotatividade; baixa percepção de alternativas de emprego; melhores indicadores de desempenho e maior produtividade (Mathieu & Zajac, 1990).

Em um de seus estudos, Bastos (1994a) acrescenta outros aspectos aos antecedentes de comprometimento já expostos. O primeiro é uma percepção dos empregados de uma política de promoções consideradas por eles como justa. O segundo e o terceiro ponto abrange, respectivamente, as políticas de remuneração e o caráter não rotineiro das atividades. Em concordância, O'Driscoll e Randall (1999) ainda destacam o suporte organizacional e Finegan (2000) salienta a percepção dos valores da instituição pelos empregados como componentes dos antecedentes do comprometimento. Em uma justificativa para o fenômeno do comprometimento, Meyer et al. (1989), balizam que o alto custo do *turnover* para as empresas imprime a necessidade de estimular o comprometimento, sendo esse considerado uma qualidade desejável no contexto organizacional.

As primeiras abordagens concernentes ao tema do comprometimento entendiam que o mesmo era um construto unidimensional e voltado apenas para a organização (Finegan, 2000). Com o avanço das pesquisas, Meyer et al. (1993) fazem referência a três componentes do comprometimento, independentes e diferenciados: Afetivo (trabalhador sente-se emocionalmente identificado com a empresa); Normativo (trabalhador sente-se obrigado ou sente um dever moral em permanecer na empresa) e Calculativo (trabalhador permanece ligado à organização devido aos custos referentes à sua saída da mesma). Para Salgado e Rumbo (1997), sustentações empíricas consideráveis fundamentam o Modelo de três componentes do Comprometimento Organizacional.

Esses três elementos são explicados por Meyer et al. (1989) como originários de dois processos psicológicos distintos: processo afetivo e processo cognitivo. A base Afetiva foi aprofundada por Porter, Steers, Mowday e Boulian. (1974) e entende o comprometimento como uma forte identificação

individual e envolvimento particular com uma determinada empresa. Dessa linha de estudo progrediu o Comprometimento Afetivo. Os estudos dos processos cognitivos tinham por representante inicial Becker (1960). Esse autor estudava a relação custo-benefício associada à saída da empresa e da atividade, acarretando perdas de benefícios e impulsionando uma procura por novas oportunidades de trabalho. O Comprometimento Normativo e Calculativo são produtos desse processo psicológico (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Segundo Scheible e Bastos (2005), pode-se diferenciar o comprometimento em duas dimensões: atitudinal e comportamental. O primeiro compreende um processo no qual as pessoas pensam sobre sua relação com a organização. Esse relacionamento desenvolve-se através de experiências vividas no trabalho, percepções e características pessoais, que geram sentimentos positivos em relação à empresa. Na segunda abordagem do comprometimento, os autores destacam o processo de como os indivíduos se ligam à empresa e delimitam os meios utilizados para lidar com essa relação.

Estabeleceu-se, por fim, um consenso na literatura de que o comprometimento organizacional é composto por múltiplos focos (carreira, sindicato, equipes, etc.) e diferentes bases (Afetiva, Normativa e Calculativa), sendo que essas analisam como os diversos processos psicológicos sustentam o vínculo do trabalhador com sua empresa (Cohen, 2003; Costa & Bastos, 2005; Medeiros et al., 2003; Wasti, 2005). Para Scheible e Bastos (2005), essa estrutura permite conceber cada dimensão individualizada e também integrada a um sistema. Assim, fatores que influenciam um foco do comprometimento podem gerar efeitos em outras dimensões, e distintos tipos de comprometimentos são influenciados por antecedentes e conceitos correlatos diferenciados, alcançando, assim, diferentes conseqüências. Exemplificando, o Comprometimento Afetivo pode ser promovido a partir de percepções positivas de justiça por parte dos empregados em relação à organização, porém essa situação não desenvolverá um Comprometimento Calculativo. Já variáveis como desafios associados ao cargo, práticas de *feedback* e objetivos de difícil alcance, podem estimular o Comprometimento Normativo e Afetivo, sem, contudo, obter sucesso na área do comprometimento calculativo (Allen & Meyer, 1990, 1996; Hackett et al., 1994; Meyer & Allen, 1991).

Por isso, Rego (2002) sintetiza que os objetivos organizacionais podem estar influenciados pela natureza do laço psicológico desenvolvido pelo indivíduo com sua organização. Considera que aqueles com sentimentos de *desejos* de pertencer e permanecer na companhia poderão, mais provavelmente, exercer maiores desempenhos e performances do que aqueles que se sentem *obrigados* ou evidenciam *necessidades* de manter o vínculo com a empresa. Assim, mesmo o comprometimento organizacional tendo recebido diferentes bases e focos, as atuais abordagens de estudo e explicação para esse

fenômeno são unânimes em considerar a existência do vínculo entre indivíduo e organização, sendo esse inevitável (Bandeira et al., 2000).

Em relação ao campo da pesquisa, Mathieu e Zajac (1990) balizam a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre os principais antecedentes e conseqüências do comprometimento organizacional. Mowday (1998) delimita que variáveis comportamentais precisam de investigações mais detalhadas; e as colocações de Meyer e Allen (1997) são próximas, pois esses sugerem conduzir pesquisas para melhor definir relações de causa e efeito do comprometimento organizacional. Uma sugestão lançada por Mathieu e Zajac (1990) consiste na contemplação de uma amostra variada de organizações com distintos portes (pequena, média e grande) e segmentos (comércio, indústrias, setor de serviços, etc). No Brasil, apesar dos estudos atuais pautarem-se nas múltiplas bases do Comprometimento, ainda encontram-se maiores registros de pesquisas considerando apenas a perspectiva afetiva desse construto (Medeiros et al., 2003).

Bases do Comprometimento Organizacional

As bases do Comprometimento Organizacional podem auxiliar no entendimento do vínculo que o trabalhador estabelece com a empresa para a qual desempenha suas atividades laborais, uma vez que cada base imprime posturas diferenciadas nos mesmos. Como ressalta Costa e Bastos (2005), um profissional comprometido afetivamente com sua instituição tende a apresentar menores índices de rotatividade, absenteísmo e intenção de deixar seu trabalho, assim como desenvolve os melhores indicativos de desempenho e produção. Nas situações em que o Comprometimento Afetivo é constatado como baixo, podem-se observar atrasos, faltas injustificadas, fraco desempenho e esforço em relação à tarefa a ser exercida. Aqueles que percebem custos elevados num possível rompimento de vínculo com a organização apresentam-se menos motivados frente ao trabalho e, dessa forma, seu nível de desempenho é considerado mais baixo em comparação aos que identificam poucos custos com um futuro desligamento.

Em uma perspectiva sintetizadora, Scheible e Bastos (2005) conceituam as três bases do Comprometimento da seguinte forma: *Comprometimento Afetivo*: corresponde à relação de identificação e envolvimento entre o indivíduo e a organização; *Comprometimento Normativo*: evidencia um sentimento de obrigação moral para com a organização e *Comprometimento Instrumental*: consiste na avaliação dos custos e benefícios envoltos de um rompimento com a organização.

Comprometimento Organizacional Normativo

Essa base do Comprometimento Organizacional pauta-se principalmente nos estudos desenvolvidos por Weiner (1982), que busca compreender o plano organizacional através da cultura da empresa e o indivíduo a partir dos processos motivacionais. Pode-se entender que o Comprometimento Normativo reflete uma percepção de obrigação moral por parte do empregado em permanecer na organização (Mowday, 1998). Essa obrigação é entendida como uma forte tendência a pautar seus comportamentos nos valores socialmente aceitos e culturalmente internalizados. No entendimento de Bandeira et al. (2000), esse comprometimento é alimentado e perpetuado pelas pressões normativas estabelecidas pela organização. Contudo, a adesão a esse formato de vínculo dependerá dos valores e normas que os trabalhadores elegem como éticos e morais.

Segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), é inerente às normas sociais um poder coercitivo ocasionando sentimentos de obrigatoriedade. Em uma violação dessas regras, é possível que sentimentos de culpa ganhem destaque e o indivíduo, reagindo, apresente comportamentos que acredita serem moralmente aceitáveis e corretos. Dentro dessa dinâmica, Bastos (1994a) salienta que o Comprometimento Normativo é acompanhado por persistência e possíveis sacrifícios e preocupações pessoais. De acordo com Allen e Meyer (1990), experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como o processo de socialização organizacional decorrente da entrada na empresa, auxiliam no desencadeamento do comprometimento organizacional. Esses autores enfatizam que o Comprometimento Normativo deve-se ao sentimento de permanência por conveniência ou em função dos benefícios recebidos, vinculando o empregado pela via da reciprocidade e obrigação.

Comprometimento Organizacional Calculativo (Instrumental ou Continuado)

Os trabalhos desenvolvidos por Becker (1960) foram os mais relevantes dentro dessa abordagem do comprometimento. Sua principal contribuição foi atribuir ao indivíduo a percepção e avaliação quanto às trocas laterais estabelecidas com a organização ao longo do período de contrato de trabalho, elegendo, assim, os custos e benefícios gerados em um possível afastamento. Para Medeiros et al. (2003), as transações entre indivíduo-organização, seus respectivos investimentos e benefícios, fundamentam o Comprometimento Organizacional Calculativo.

Os antecedentes desse comprometimento, propostos por Allen e Meyer (1990), compreendem: a) magnitude e/ou número de investimentos feitos pelo empregado na organização; b) percepção de poucas ou quase nulas alternativas de empregos no mercado. Esses dois aspectos evidenciam que o Comprometimento Calculativo engloba uma necessidade de permanência na organização, devido às percepções individuais quanto aos custos ou perdas de investimentos decorrentes de uma possível saída (Finegan, 2000; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 1993; Meyer et al., 1989; Mowday, 1998; Rego, 2002; Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Os custos da saída são exemplificados como a perda das promoções alcançadas ao longo dos anos de trabalho, que tenham proporcionado acesso a privilégios organizacionais; benefícios por tempo de serviço; planos de aposentadoria complementar, entre outros. O reconhecimento desses investimentos, bem como a observação de perspectivas externas à empresa, imprime no empregado a necessidade de manter-se membro da organização (Meyer et al., 1993). Para Siqueira (2003), a compreensão do raciocínio empregado pelo indivíduo na ponderação da permuta econômica realizada com a empresa, possibilita entender o Comprometimento Calculativo como um conceito cognitivo.

Como uma das conseqüências do Comprometimento Calculativo, aqueles empregados que identificam altos custos para a saída da empresa podem apresentar níveis baixos de desempenho no trabalho, sendo menos motivados em suas atividades. É percebido que indicadores altos nesse comprometimento desestimulam o empregado a desligar-se da empresa por sua vontade (Meyer et al., 1993).

Comprometimento Organizacional Afetivo

Esse enfoque predomina tanto nos estudos nacionais como internacionais (Medeiros et al., 2003). O Comprometimento Afetivo é descrito pelos estudiosos como uma ligação emocional entre o empregado e a empresa (Bandeira et al., 2000; Bastos, 1994a; Bastos & Borges-Andrade, 2002; Finegan, 2000; Meyer et al., 1993). Esse componente é explicado por Meyer, Allen e Smith (1993) pelo valor “humano” que apresenta como saliência. Segundo esses pesquisadores, uma organização que pratica constantemente os valores firmados e promove a criatividade, a iniciativa e uma comunicação aberta com seus empregados está mais propensa a desenvolver nesses o Comprometimento Afetivo. Conforme o trabalho de revisão de Mowday (1998), esse ponto é um consenso na literatura.

O empregado comprometido afetivamente com a organização posiciona-se de forma ativa, desejando contribuir para o bem-estar da empresa, imprimindo em suas tarefas as suas competências e

habilidades, também na busca de sua satisfação pessoal (Medeiros et al., 2003; Borges et al., 2005; Tamayo et al., 2001). O vínculo com a organização é mais forte, pois se entende que o afeto sedimenta e sustenta os sentimentos do empregado, bem como suas crenças, identificações e capacidade de assimilação dos valores organizacionais (Bandeira et al., 2000). O antecedente do Comprometimento Afetivo, destacado no estudo de Allen e Meyer (1990), corresponde às experiências anteriores de trabalho. Isso porque o sucesso nos antigos trabalhos contribui para a autoconfiança do empregado em relação ao seu desempenho em sua atividade profissional.

A constituição do Comprometimento Afetivo compreende: a) crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais; b) disposição para se esforçar a favor da organização e c) desejo de permanecer na organização (Meyer et al., 1993). De uma forma dinâmica, entende-se que um vínculo afetivo é originado no cenário organizacional quando o empregado internaliza os valores da empresa, a partir de uma identificação com suas metas. Esse fato potencializa o envolvimento do mesmo nas execuções de seu trabalho, aprimorando seu desempenho, objetivando facilitar o processo organizacional e, também, permanecer trabalhando para a referida empresa (Mathieu & Zajac, 1990).

Concernente ao contexto organizacional para o desenvolvimento do Comprometimento Afetivo, Siqueira (2003) ressalta a importância do suporte oferecido pela empresa na percepção de seus colaboradores. Complementando, Mowday (1998) baliza que os vínculos afetivos com a organização tendem a crescer na proporção em que os empregados identificam um comprometimento da empresa para com eles. Nesse sentido, Meyer et al. (1989) aconselham as empresas a estimularem o Comprometimento Afetivo em seus empregados, em detrimento do Comprometimento Calculativo. Entendem que essa medida é mais complexa na prática, mas avaliam ser a mais prudente, uma vez que os empregados com valores intrínsecos associados aos valores da organização inclinam-se mais em permanecer e trabalhar para o seu sucesso e o da empresa.

Segundo Mathieu e Zajac (1990), os efeitos do Comprometimento Afetivo são associados a um maior índice de desempenho; menores intenções de sair da empresa, conseqüentemente, uma baixa rotatividade; menores indicadores de absenteísmo, maior adesão e operacionalização dos projetos organizacionais.

Ao avaliar as contribuições de cada comprometimento, Meyer et al. (1989) ratificam que, em todas as bases (Afetiva, Normativa, Calculativa), o empregado está comprometido com a empresa, sendo que a diferenciação está nas razões que fundamentam esse comportamento. Os autores asseguram que cada comprometimento corresponderá a uma postura distinta dos empregados. Em sua pesquisa, Meyer et al. (1993), encontraram resultados similares para o Comprometimento Afetivo e o

Comprometimento Normativo, sobressaindo o quão freqüentemente esses conceitos estão correlacionados.

Em suma, Meyer et al. (1993) concluem que os empregados com forte Comprometimento Afetivo permanecem na empresa porque desejam; aqueles que possuem um forte Comprometimento Calculativo permanecem na empresa porque precisam; e aqueles com Comprometimento Normativo ficam na organização porque se sentem obrigados a isso. Na Tabela 1 é apresentado um resumo do conceito de cada base do comprometimento organizacional.

Tabela 1

Bases do Comprometimento Organizacional

| Categorias | Caracterização | A pessoa permanece na organização porque... | Estado Psicológico |
|-----------------------------------|--|--|---------------------------|
| Afetivo | Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. | ...sente que quere permanecer. | Desejo |
| Normativo | Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização. | ...sente que deve permanecer. | Obrigação |
| Instrumental (Calculativo) | Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados. | ...sente que tem necessidade de permanecer. | Necessidade. |

Fonte: Rego (2002)

Estratégias da Administração de Recursos Humanos para a promoção do Comprometimento Organizacional

Todo o profissional que está inserido na área de recursos humanos deve analisar e avaliar o cenário sócio-econômico, tecnológico, cultural e político em que sua empresa está contextualizada, para assim elaborar e promover estratégias e projetos de desenvolvimento organizacional (Borges et al., 2005). Tomando por base o mercado econômico contemporâneo, Sanches, Borba, Gontijo, e Verdinelli (2005) indicam que o setor de recursos humanos deve ater-se cuidadosamente às seguintes questões: a cultura organizacional (para que a mesma seja coesa); o impacto das novas tecnologias no ambiente e nas relações de trabalho e a elaboração de estratégias particulares para a gestão de recursos humanos da empresa. Essas medidas, segundo os autores, promovem um diferencial competitivo às instituições.

No Brasil, Scheible e Bastos (2005) apontam que limitados são os cuidados dispensados às práticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento de comportamentos e atitudes de comprometimento. Contudo, é relevante considerar que esses projetos devem assumir uma forma criteriosa, uma vez que é preferível estimular o Comprometimento Afetivo em detrimento de estimular outras formas de vínculo. Esses autores discutem estratégias de recursos humanos que podem auxiliar nessa demanda. Em primeiro lugar, a *estabilidade na empresa* pode refletir nas três bases do Comprometimento (Afetiva, Normativa e Calculativa), considerando o ambiente instável e a constância na redução de custos, essa prática pode trazer um sentimento de segurança e promover uma maior assimilação dos valores organizacionais. Outra atividade do setor de Recursos Humanos, desenvolvida por psicólogos, compreende a *seleção de pessoal*. Essa, ao selecionar os ‘mais próximos do perfil desejado’, contribui para o Comprometimento Afetivo e Normativo, pois estimula, nos candidatos, o sentimento de cumprir uma promessa de sucesso. Nesse pensamento, Caldwell, Chatman e O'Reilly (1990) definem que os métodos de recrutamento e seleção, juntamente com um sistema claro de valores organizacionais, promovem o comprometimento organizacional, fundamentado no processo de identificação e no de internalização. Os autores acrescentam também que programas de planejamento de carreira, quando bem estruturados e aplicados, podem desenvolver o Comprometimento Calculativo.

Por fim, Scheible e Bastos (2005) apontam a terceira ação, que se volta para a estrutura da organização: a *descentralização*. Por promover uma maior visibilidade e participação nos processos de tomada de decisão, essa fomenta as bases do Comprometimento Organizacional. Na base Calculativa, essa medida pode ser assimilada como uma perda, em caso de desligamento da empresa. Seguindo essa linha, a *horizontalização* do status organizacional tende a ser considerada positiva por parte de quem ganhou e negativa pelo lado daqueles que tiveram seu poder limitado. A *remuneração por competência*

ou *premiação pelo desempenho organizacional* promovem o Comprometimento Afetivo (valoriza o trabalho individualmente) e Calculativo (percebe-se vantagem econômica). No quesito *Treinamentos*, os Comprometimentos Normativos e Afetivos podem ser influenciados pela modificação da percepção do sujeito quanto a si mesmo; contudo, o comprometimento calculativo apenas obterá resultados se o aprendizado de novos conhecimentos e habilidades for evidenciado. Finalmente, a *promoção de informações* claras e concisas trazem respaldo para o comprometimento normativo e afetivo, considerando que a organização as utilize de modo a estimular atitudes comprometidas (Scheible e Bastos, 2005).

Para Bandeira et al. (2000), a administração de recursos humanos é composta por múltiplas ações que vão ao encontro do planejamento estratégico da empresa. Conforme os escritos desses autores, o comprometimento organizacional vem ganhando discussões descritivas e superficiais, o que pouco contribui para o aprofundamento e desenvolvimento da área. No entanto, Tannenbaum (1991) baliza que o projeto de socialização, treinamento e de qualidade de vida no trabalho (QVT) são práticas influenciadoras do vínculo entre empresa-indivíduo. Esse autor ainda destaca o programa de recrutamento e seleção como a medida indicada no desenvolvimento de técnicas de avaliação dos candidatos mais propensos à assiduidade, bons índices de desempenho e permanência na organização. Essas colocações corroboram os achados de Medeiros et al. (2003), quando afirmam que os processos seletivos têm por missão disponibilizar as empresas os profissionais mais bem qualificados e com melhores indicativos de desempenho e esforço profissional. Conclui-se, portanto, que a relevância das práticas seletivas está no seu objeto de trabalho - as pessoas - uma vez que essas são as responsáveis pelo dinamismo e funcionamento de uma organização, mantida através de suas habilidades, competências, capacidade de inovação e de desempenho.

Comprometimento Organizacional e Personalidade

Segundo levantamento realizado por Parkes e Razavi (2004), algumas características pessoais influenciam a forma como o indivíduo relaciona-se com seu trabalho, sua organização, sua chefia, suas atividades, seus resultados, etc. Os autores destacam os traços mais relevantes: extroversão; resiliência pessoal; lócus de controle e auto-eficácia. Com base nas colocações acima, algumas pesquisas foram identificadas por investigar a relação existente entre características do indivíduo, o seu desempenho no trabalho e seu nível de envolvimento e comprometimento organizacional. Segue o relato dos estudos mais relevantes dentro desse tema.

Em sua pesquisa sobre o desempenho no trabalho e o Modelo de Personalidade dos Cinco Grande Fatores (*Big Five*), Salgado (1997) objetivou encontrar uma resposta que integre coeficientes de personalidade mensurados a partir desse modelo. Observa o autor que, devido ao Modelo dos *Big Five* ser aplicado recentemente na área organizacional, há uma carência de instrumentos que possam avaliar os resultados entre desempenho e personalidade no trabalho. As análises realizadas pelo pesquisador foram referentes aos estudos produzidos na Comunidade Européia entre os anos 1973 e 1994. Os resultados dos estudos analisados foram aproximados do Modelo dos *Big Five*. Em sua meta-análise, o autor verificou que os fatores Abertura à Experiência e Socialização, quando relacionados, obtiveram alta validade dentro do Modelo dos Cinco Grandes Fatores.

Em estudo semelhante, Salgado e Rumbo (1997) sustentam que o Modelo de Personalidade dos Cinco Grandes Fatores é válido e consistente, pois para os autores, medidas de personalidade podem ser preditoras de desempenho no trabalho, assim como de outros construtos associados (envolvimento e comprometimento organizacional). Dessa forma, sua pesquisa teve por objetivo confirmar a relação entre desempenho no trabalho e a validade do Modelo dos *Big Five*. A amostra foi composta por 125 gerentes de nível intermediário de uma Organização de Serviços Financeiros da Espanha. Todos os participantes eram do sexo masculino e com idades entre 25 e 57 anos e responderam ao instrumento *Neo-Personality Inventory* (Neo-PI). Nos resultados, é possível salientar o fator Realização, que evidenciou a correlação mais alta entre os cinco fatores de personalidade e o desempenho no trabalho. Já os fatores Abertura à Experiência e Socialização, mostraram-se positivamente associados com o desempenho no trabalho; e Neuroticismo apresentou uma associação negativa com a variável investigada. Os pesquisadores concluem que a personalidade pode ser entendida como preditora do desempenho no trabalho, e o Modelo dos Cinco Grandes Fatores corresponde a uma estrutura relevante no auxílio em processos de seleção de pessoal.

Nos estudos de Paunonen (2003), há uma preocupação em verificar a relação entre comportamentos e o Modelo dos *Big Five*. O autor destaca que as diferenças individuais são complexas e possuem múltiplos determinantes, tais como genética e influências do desenvolvimento. No entanto, o autor entende que essas diferenças também incluem variáveis da personalidade, sendo possível avaliar esses traços e comportamentos específicos. Para isso, foram compostas duas amostras de estudantes primários de psicologia, totalizando 418 universitários. O autor administrou os seguintes instrumentos: *Revised NEO-Personality Inventory* (NEO-PI-R), *Five-Factor Nonverbal Personality Questionnaire* (FF-NPQ) e *The Behavior Report Form*. De seus resultados, é possível destacar que a Socialização mostrou-se como um bom preditor de desempenho no trabalho, sendo que esse fator tem sido relacionado com índice de esforço no trabalho.

Stevens, Beyer e Trice (1978) procuram explicar o comprometimento organizacional como resultante de múltiplos determinantes, entre eles os psicológicos. Para esses autores, o envolvimento com o trabalho é um bom preditor de comprometimento, assim como o tempo de trabalho na empresa também podem estar correlacionados. Em consonância com o exposto, Hackett, Lapierre e Hausdorf (2001) entendem que os sentimentos experienciados pelos indivíduos como obrigação de desenvolver e aplicar, de forma mais eficaz, as habilidades profissionais, sofrem alterações e modificações da personalidade. Segundo esses estudiosos, a personalidade, em parte, fundamenta o comprometimento organizacional e esse medeia a relação entre o envolvimento com o emprego e o índice de rotatividade.

Para os pesquisadores Hurtz e Donovan (2000) o Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade representa uma tentativa robusta de explicação para a Personalidade. A partir da década de 90 do século passado, houve um incremento nos estudos relacionando esse modelo ao desempenho posterior dos profissionais, objetivando auxiliar nos processos seletivos. Segundo os autores referidos, esse crescimento deu-se em função de não se encontrarem dados conclusivos quanto à influência da personalidade no desempenho profissional. Barrick e Mount (1995) apontam que algumas pesquisas têm chegado a correlações de personalidade consideradas baixas (0.30). Contudo Hurtz e Donovan (2000) delimitam não haver consenso entre os pesquisadores quanto ao escore desejado na correlação entre os *Big Five* e o envolvimento com a empresa, o trabalho e o desempenho organizacional. Esse fato sinaliza a necessidade de um maior aprofundamento das investigações relacionadas a essa temática.

Na meta-análise organizada por Hurtz e Donovan (2000), verificou-se os estudos mais recentes que fundamentam validades teóricas para a relação entre o Modelo dos Cinco Grandes Fatores e o desempenho no trabalho. Os pesquisadores acessaram bases de dados para filtrar pesquisas envolvendo essa variável e chegaram a 26 estudos. Dentre esses, os valores das correlações mostraram-se

complexos, no entanto baixos quando analisadas para desempenho no trabalho: Neuroticismo (0.12); Abertura à Experiência (0.15); Socialização (0.17); Extroversão (0.17) e Realização (0.18). Esses achados indicam que a participação da personalidade no desempenho do trabalho é mais complexa do que entender somente a influência dos fatores do Modelo dos *Big Five* (Hurtz & Donovan, 2000).

Na meta-análise desenvolvida por Barrick e Mount (1991), o objetivo dos pesquisadores foi identificar a relação entre os Cinco Grandes Fatores e os seguintes aspectos: envolvimento com o trabalho e envolvimento com os treinamentos. Para os autores do estudo, o fator Realização influenciaria na relação com os aspectos citados anteriormente, uma vez que pessoas que pontuam alto nesse fator mostram-se cuidadosas, persistentes, responsáveis e com índice de desempenho acima da média. Nos resultados encontrados, o fator Extroversão apresentou uma correlação de 0.18 com o envolvimento com o trabalho. Já o fator Abertura à Experiência incidiu alto com o envolvimento com os treinamentos (0.25), sendo que o fator Extroversão também pontuou para essa relação (0.26). Para os pesquisadores, esses achados indicam um caminho a seguir frente ao desafio de investigar a participação da personalidade no que se refere ao envolvimento no trabalho.

Outro estudo com destaque nessa linha de investigação é o do Bozionelos (2004), no qual se avalia o Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade e um determinante organizacional, o envolvimento com o trabalho. Na pesquisa desenvolvida com empregados públicos em três Universidades do Nordeste da Inglaterra, o pesquisador aplicou o 16 *Personality Factor - 5* (escala correspondente ao Modelo dos Cinco Grandes Fatores) e uma escala de envolvimento com o trabalho produzido por Lodahl e Kejner (1965). As hipóteses de estudo do autor correspondiam: 1) Neuroticismo e Realização estariam negativamente correlacionados com o envolvimento com o trabalho; 2) Abertura, Extroversão e Socialização estariam positivamente relacionados com o envolvimento com o trabalho. Os resultados encontrados identificam que Abertura, Extroversão e Realização estão positivamente relacionados com o envolvimento com o trabalho, já o fator Socialização apresenta uma interação menos significativa. Por fim, o Neuroticismo mostrou-se não correlacionado com o envolvimento com o trabalho. Em suas conclusões, o autor salienta as limitações do estudo, uma vez que apenas funcionários públicos compuseram a amostra. Também evidencia a ausência de estudos empíricos que avaliem o comprometimento organizacional e fatores de personalidade.

Considerando as pesquisas supracitadas, o presente projeto intenta investigar as relações entre os fatores de personalidade e o comprometimento organizacional. Contudo, faz-se necessário um aprofundamento da estrutura teórica do Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade: Neuroticismo, Extroversão, Socialização, Realização, Abertura à Experiência.

Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade

Na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, são encontradas pesquisas relacionando medidas de traços e fatores de personalidade e Comprometimento Organizacional. O modelo de personalidade mais estudado compreende o Modelo dos Cinco Grandes Fatores ou *Big Five Model of Personality*. Para Hutz et al. (1998), esse modelo representa um avanço na área da personalidade, uma vez que descreve dimensões humanas básicas de forma consistente e replicável.

Os estudos concernentes ao conceito de personalidade marcam a história da avaliação psicológica. Ao longo dos anos, diversos pesquisadores e teóricos chegaram a diferentes modelos explicativos para esse tema. Uma dessas abordagens entende a personalidade a partir de dimensões multifatoriais. As Teorias de Traços de Personalidade postulam que níveis hierárquicos moldam o comportamento humano (Hutz et al., 1998). Dessa forma, entende-se que a maneira mais eficaz de estudar e investigar o campo da personalidade está na contemplação desses traços. Nunes (2000) salienta, contudo, que os traços de personalidade não são passíveis de mensurações diretas, mas, como esses são identificados na língua natural, acredita-se que as características individuais estariam presentes na linguagem falada de cada povo. Esse fato possibilita, então, identificar dimensões fundamentais da personalidade, bem como elaborar instrumentos voltados para essa avaliação.

A teoria dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade, estando em volta dessas influências, passou a desenvolver-se na década de 30, onde estudos eram realizados e alcançavam resultados, ilustrando a composição da personalidade em cinco dimensões principais (Hutz et al., 1998). O representante dessa linha foi McDougall, que compreendeu, inicialmente, que a personalidade fundamentava-se a partir de cinco grandes dimensões denominadas: *intelecto, caráter, temperamento, disposição e humor* (Nunes & Hutz, 2002).

Um estudo com 1.300 pessoas, coordenado por Thurstone, reforça a idéia de que os traços de personalidade agrupam-se entre cinco fatores (Nunes, 2000). Porém, esses trabalhos ficaram à sombra das propostas teóricas de outros autores, tais como Cattell e Eysenck.

As décadas de 60 e 70 não contribuíram para a expansão desse modelo, e apenas nos anos 80 constatou-se que as cinco dimensões, que outrora haviam sido estudadas, são fatores fundamentais da personalidade (Nunes, 2000; Nunes & Hutz, 2002). A esse desenvolvimento, atribui-se uma gama de dados empíricos, possibilitados devido aos avanços tecnológicos e procedimentos estatísticos fatoriais, reforçando, então, a origem da Teoria dos Cinco Grandes Fatores nas influências da teoria de traços da personalidade, bem como da Teoria Fatorial (Nunes & Hutz, 2002).

Com base no Modelo dos Cinco Grandes Fatores, elaborou-se um instrumento de avaliação da personalidade, o *NEO Personality Inventory* (NEO-PI). De acordo com McCrae e Costa (1997), esse teste foi traduzido e aplicado em seis distintas línguas, verificando-se a positiva compreensão dos dados a partir do modelo. Essa constatação endossa o argumento de que os Cinco Fatores são dimensões universais da personalidade, sendo lhes atribuído heranças biológicas e/ou resultados de experiências adquiridas na convivência com as demais pessoas. A versão atual do NEO-PI deve-se aos trabalhos de revisão encabeçados por Tupes e Christal (citado em Nunes, 2000), em relação às análises feitas por Cattell na elaboração do 16 PF. Esses autores afirmaram ser possível encontrar uma solução com cinco fatores para a avaliação da personalidade.

O NEO-PI, atualmente, avalia a personalidade a partir de cinco distintas dimensões, compreendendo: *Extroversão* (Fator I), *Socialização* (Fator II), *Realização* (Fator III), *Neuroticismo* (Fator IV) e *Abertura* (Fator V). Os estudos vêm avançando e, no Brasil, estão se construindo escalas referentes a cada um dos fatores, sendo essas apoiadas nos marcadores validados por Hutz et al. (1998). As escalas já construídas correspondem ao fator Neuroticismo (Nunes, 2000), ao fator Extroversão e ao fator Socialização (Nunes, 2005). Segue, abaixo, uma breve descrição dos fatores com o fim de caracterizá-los, sendo destacado que a versão dos mesmos ainda é objeto de discussão (Nunes, 2005).

Extroversão: considera a quantidade e intensidade das relações interpessoais estabelecidas. Compreende a necessidade de estimulação e a habilidade de alegrar-se, fazendo com que a pessoa busque interações. Características como falante, otimista, afetuoso, sociável, ativo referem-se às pessoas que apresentam altos escores nesse fator. Ao contrário, aqueles que não pontuam alto, podem manifestar-se mais reservados, independentes, quietos e, em algum nível, indiferentes e sóbrios. Ressalta-se que o extrovertido demonstra suas emoções com mais expressividade em relação aos que não são extrovertidos. Em relação ao trabalho, aqueles que pontuam alto nesse fator apresentam maior necessidade de ocupar uma posição central em seu ambiente de trabalho, satisfazendo suas ambições (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002).

Socialização: esse fator volta-se para a classe de interações que um indivíduo mantém por um longo período de tempo. Ou seja, é o estilo e qualidade dos relacionamentos que a pessoa firma. Os dois pólos desse fator estão no antagonismo e na compaixão. Aqueles que pontuam alto nessa dimensão mostram-se altruístas, afáveis, generosos, bondosos e prestativos. Procuram auxiliar os demais, acreditando que esses também manifestar-se-ão de igual maneira. Porém, aqueles que apresentam escores menores, tendem à irritabilidade, ao cinismo e à não cooperação, podendo, até mesmo, chegar à manipulação de outras pessoas e a apresentar comportamentos vingativos e implacáveis. Aqueles que

pontuam baixo nesse fator envolvem-se com o trabalho devido à sua natureza antagonista e à necessidade de buscar impressões. No entanto, aqueles que evidenciam escores baixos, priorizam seus relacionamentos com os outros acima do trabalho e de sua carreira (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002).

Realização: esse fator se refere à motivação intrínseca do indivíduo, sua capacidade de organização, persistência e controle. Aqueles que apresentam uma pontuação excessiva evidenciam comportamentos de organização, pontualidade, confiança, decisão, trabalho, perseverança, ambição e escrupulosidade. Contrariamente, aqueles que pontuam baixo nesse fator tendem a não ter objetivos claros, podendo assumir uma postura mais negligente, preguiçosa, descuidada, não confiável, sendo hedonistas. O escore alto nesse fator evidencia um forte senso de dever em todos os cargos profissionais assumidos (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002).

Neuroticismo: associa-se ao desajustamento emocional. Em pessoas com altos escores nesse fator, podem-se verificar comportamentos depressivos, ansiosos, vulneráveis, hostis, impulsivos e autocríticos, compondo, assim, o sofrimento psicológico desses indivíduos. Preocupações excessivas, pessimismo, baixa confiança e maior tendência em experimentar negativamente as emoções. Estratégias de *coping* não adaptadas e pouca tolerância à frustração também compõem esse quadro. Pessoas que pontuam alto nesse fator desenvolvem atitudes não tão positivas em relação ao seu trabalho, valorizam, em suas empresas, as condições de higiene, segurança e de trabalho, em detrimento das características intrínsecas e de motivação (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002).

Abertura: inicialmente esse fator foi referido como *intelecto* . Contudo, notou-se a pouca associação desse fator com a inteligência, modificando, então, para Abertura (Goldberg, 1993). Entende-se, atualmente, que esse fator compreende a capacidade da pessoa em desenvolver comportamentos exploratórios e de reconhecimento de novas experiências. Aqueles que apresentam altos escores nesse fator tendem a experienciar mais abertamente novas situações, idéias e valores. Mostram-se, portanto, criativos, imaginativos, curiosos, com flexibilidade de pensamento e tendência a desenvolver idéias idealistas e objetivas. Do outro lado, aqueles indivíduos em que se identifica baixa pontuação, são mais conservadores e convencionais no que se refere as preferências e a valores, podendo demonstrar pouca responsividade em suas emoções (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002).

Objetivos do Estudo

Frente à diversidade de dados disponíveis na literatura sobre o Comprometimento Organizacional, esta pesquisa propôs-se a contribuir para o desenvolvimento do campo ao investigar a relação entre os fatores do Modelo dos *Big Five* (Extroversão, Socialização, Abertura à Experiência, Neuroticismo e Realização) e o Comprometimento Organizacional de profissionais. No presente estudo, serão estudados os seguintes fatores de personalidade: Extroversão, Socialização e Abertura à Experiência. Esta escolha deve-se, primeiro, a possibilidade de obtenção das escalas correspondentes aos respectivos fatores no Brasil e segundo ao tempo de coleta de dados. Excluiu-se, desse estudo, o fator Neuroticismo, visto que os estudos indicam que esse fator não apresenta correlação positiva com o Comprometimento Organizacional (Hurtz & Donovan, 2000) e o fator Realização, pois não há escala correspondente a mesmo desenvolvida e validada para o contexto brasileiro.

A agenda de pesquisa brasileira sobre esse tema vem averiguando os antecedentes do comprometimento organizacional (Bastos, 1994b) e, também, explorando, a partir de estudos de validação, instrumentos destinados a medir esse comportamento (Borges-Andrade, Afanasieff, & Silva, 1989). No entanto, há necessidade de ampliar os escopos de estudo objetivando aprofundar essa área do conhecimento, trazendo à tona discussões concernentes a problemas de pesquisa ainda pouco expandidos. Como bem define Martin e Turner (1986), os estudos sobre comprometimento organizacional devem ater-se à complexidade das instituições e promover reflexões e resultados congruentes com a realidade das mesmas; não se limitando quanto às temáticas investigadas. Nessa linha, o presente trabalho distingue-se dos demais por incluir, na análise, a variável personalidade como construto correlacionado ao Comprometimento Organizacional. Encontrando, então, subsídios na literatura quanto à associação entre os dois conceitos supracitados (Barrick & Mount, 1991; Barrick & Mount, 1995; Bozionelos, 2004; Hackett et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Parkes & Razavi, 2004; Paunonen, 2003; Salgado, 1997; Salgado & Rumbo, 1997; Stevens et al., 1978).

De um modo geral, os estudos consultados destacam que os fatores Realização, Extroversão e Abertura à Experiência, do Modelo dos *Big Five*, estão positivamente relacionados com o Comprometimento Organizacional, já o fator Socialização encontraria uma correlação pouco significativa e o fator Neuroticismo uma correlação negativa. O Modelo dos Cinco Grandes Fatores vem recebendo atenção da área acadêmica para a construção das escalas dos respectivos fatores. Atualmente, as Escalas Fatoriais de Extroversão, Socialização e Neuroticismo encontram-se construídas, normatizadas e validadas para o Brasil. Em contrapartida, a Escala Fatorial de Abertura à Experiência está em fase de validação para o contexto nacional sob responsabilidade de Dr. Hutz e

Ms. Vasconcellos², assim como a Escala de Realização, sob orientação do Dr. Nunes³. Não foi possível valer-se dessa última, uma vez que o processo de validação iniciou após a fase de coleta de dados desse trabalho. Os problemas de pesquisa que orientaram o estudo foram os seguintes:

- 1) Existe relação entre as variáveis Extroversão, Socialização e Abertura à Experiência (e as subescalas que compõem cada escala fatorial) com o Comprometimento Organizacional?
- 2) Características sócio-demográficas, tempo de atividade e o auxílio ao desenvolvimento profissional auxiliam nessa relação?
- 3) Existem diferenças na relação dos Fatores de Personalidade do Modelo dos Cinco Grandes Fatores com as diferentes bases (Calculativa, Normativa e Afetiva) do Comprometimento Organizacional?
- 4) Há diferenças na relação dessas variáveis, Fatores de Personalidade do Modelo dos Cinco Grandes Fatores e as bases Calculativa, Normativa e Afetiva do Comprometimento Organizacional, considerando a natureza das organizações (pública e privada) e o gênero?

Outro objetivo do estudo consiste em identificar se as características psicométricas das amostras de validação e normatização dos instrumentos utilizados nesse trabalho são mantidas na presente amostra. Faz-se necessário entender que a pesquisa não se propõe a investigar o papel e a influência da cultura organizacional, uma vez que essa não constitui o foco do estudo. Outra razão para essa exclusão consiste na inviabilidade de se praticar a avaliação da cultura organizacional em tempo hábil (considerando o tempo restrito para a coleta de dados desse estudo). Assim, assume-se a limitação de que o referido trabalho não inclui, em suas análises, efeitos e participações do contexto organizacional de cada instituição. Isso não representa uma postura de aceitação de que a mesma não venha a direcionar o comportamento dentro das instituições, apenas indica a escolha da pesquisadora quanto as variáveis que englobariam essa dissertação.

Quanto à relação entre as variáveis estudadas, considerou-se a hipótese de verificar significância entre os fatores Extroversão, Socialização e Abertura à Experiência e o

² Trabalho corresponde a Tese de Doutorado do Ms Sílvia Vasconcellos sob orientação do professor Dr. Cláudio Simon Hutz, pelo programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

³ O Dr. Nunes é Doutor e Mestre em Psicologia do Desenvolvimento, pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atualmente é professor na Universidade de São Francisco (USF), Itatiba, São Paulo.

Comprometimento Organizacional, entendendo que a idade do profissional, a percepção do auxílio quanto ao desenvolvimento profissional e o tempo de atividade na mesma empresa também apresentam significância nessa relação. A renda familiar, ao contrário dos fatores anteriormente citados, não foi pensada como uma variável que pudesse influenciar nessa relação.

Acreditou-se que as variáveis acima colocadas influenciaram de maneira distinta nas bases do Comprometimento, sendo esperados comportamentos distintos para as organizações públicas e privadas; na primeira verificava-se que o Comprometimento Calculativo e Normativo teriam significância. E nas segundas, o Afetivo e Calculativo. No quesito gênero, acreditava-se que as mulheres seriam mais identificadas com o Comprometimento Afetivo e os homens com o Comprometimento Calculativo.

CAPÍTULO II

MÉTODO

Participantes

A amostra desse estudo foi constituída por 269 profissionais oriundos de instituições e empresas privadas (62,8%) e públicas (37,2%), localizadas nos municípios de Porto Alegre (72,9%), de Caxias do Sul (21,6%) e de Ijuí (5,6%). A escolha das empresas seguiu o critério de conveniência e a participação dos profissionais nesse estudo foi voluntária. Os participantes foram contatados em seus locais de trabalho.

Entre os indivíduos deste estudo, 134 são mulheres (49,8%) e 135 são homens (50,2%). A idade da amostra variou entre 17 e 80 anos (média 36,4 anos; desvio padrão de 12,7 anos). Na figura 1 é possível verificar a distribuição das faixas etárias, e destaca-se uma maior concentração da idade dos participantes no intervalo de 20 a 30 anos.

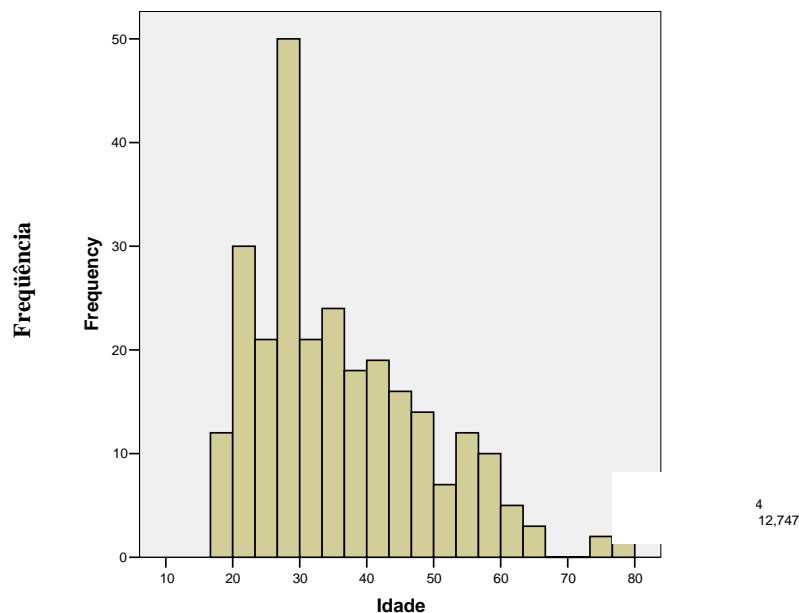


Figura 1. Faixa Etária da Amostra

Seguindo os preceitos de Schein (1982) de que o empregado leva em torno de seis meses para adaptar-se psicologicamente à nova organização, pensava-se em aplicar os instrumentos em profissionais com idade acima de 30 anos e com mais de um ano de trabalho na empresa. Contudo, frente à realidade de cada Instituição e, considerando a dificuldade em dispor de, em média, 45 minutos do trabalho dos participantes, aceitou-se a sugestão das Instituições de que o convite para a participação na pesquisa fosse aberto a todos os funcionários, independentemente de sua faixa etária e tempo de empresa.

Em relação ao estado civil, os solteiros representam 35,7% do total da amostra, os casados, 52,4% e os divorciados, 11,5%. Quanto à questão do número de filhos, 57,7% dos participantes afirmam ter filhos e 42,3% não possuem filhos. Em média, o número de filhos por participante foi de 1,7 (d.p.= 0,83). Dos respondentes, 59,5% residiam com sua família; 20,8% moravam com os pais; 10,4% moravam sozinhos; 3,5% dividiam a residência com amigos e 5,8% assinalaram outros.

Na Tabela 2 são apresentados os dados referentes ao nível educacional dos participantes.

Tabela 2

Escolaridade da Amostra

| | Frequência | Percentual |
|-------------------------------|------------|------------|
| Ensino Fundamental Incompleto | 6 | 2,2 |
| Ensino Fundamental Completo | 13 | 4,8 |
| Ensino Médio Incompleto | 20 | 7,4 |
| Ensino Médio Completo | 81 | 30,1 |
| Ensino Superior Incompleto | 48 | 17,8 |
| Ensino Superior Completo | 45 | 16,7 |
| Pós-Graduação Incompleta | 9 | 3,3 |
| Pós-Graduação Completa | 46 | 17,1 |
| Total | 268 | 99,6 |

Verifica-se que 30,1% da amostra possuem o ensino médio completo, seguido por 17,8% dos participantes que estão cursando o ensino superior. O terceiro maior nível de escolaridade foi dos profissionais que já concluíram a pós-graduação (17,1%). Com base nos dados apresentados na Figura 1 e na Tabela 2, pode-se observar que os participantes reúnem-se em três modalidades distintas, quando destaca-se o momento da carreira profissional. Sendo esses agrupamentos: 1) os que se encontram no início da carreira profissional; 2) os que já apresentam uma estabilidade e consolidação na profissão e 3) os que já atingiram ou estão em vias de alcançar a aposentadoria.

Na Tabela 3, identifica-se a distribuição dos participantes que atuam na sua profissão ou não, de acordo com a formação acadêmica; na coluna final há a distribuição de frequências da amostra. Nota-se que 88 participantes informaram que o cargo ocupado atualmente está relacionado à formação acadêmica e 31 indicam trabalhar em áreas distintas daquela em que se graduaram.

Tabela 3

Formação Acadêmica dos participantes

| Formação Acadêmica | Cargo que ocupa está associado a sua formação acadêmica? | | Total |
|-----------------------------|--|-----|-------|
| | Sim | Não | |
| Técnico | 11 | 6 | 17 |
| Administração de Empresas | 9 | 4 | 13 |
| Jornalismo | 6 | 1 | 7 |
| Letras | 6 | 2 | 8 |
| Pedagogia | 6 | 0 | 8 |
| Ciências Contábeis | 5 | 1 | 6 |
| Ciências Econômicas | 5 | 2 | 7 |
| Ciências Jurídicas | 5 | 3 | 8 |
| Publicidade e Propaganda | 4 | 1 | 5 |
| Psicologia | 3 | 0 | 3 |
| Artes Plásticas | 2 | 0 | 2 |
| Engenharia | 2 | 4 | 6 |
| Física | 2 | 0 | 2 |
| Fisioterapia | 2 | 0 | 2 |
| Magistério | 2 | 0 | 2 |
| Matemática | 2 | 0 | 2 |
| Medicina | 2 | 0 | 2 |
| Odontologia | 2 | 0 | 2 |
| Química | 2 | 2 | 4 |
| Arquitetura | 1 | 0 | 1 |
| Biblioteconomia | 1 | 0 | 1 |
| Biologia | 1 | 0 | 1 |
| Ciências da Computação | 1 | 1 | 2 |
| Ciências Sociais | 1 | 1 | 2 |
| Comunicação Social | 1 | 1 | 2 |
| Desenho Industrial | 1 | 0 | 1 |
| Design | 1 | 0 | 1 |
| Farmácia/Aux.de Laboratório | 1 | 0 | 1 |
| Geografia | 1 | 0 | 1 |
| História | 0 | 1 | 1 |
| Secretariado | 0 | 1 | 1 |
| Total | 88 | 31 | 119 |

Nas Tabelas 4 e 5 são apresentadas as faixas de renda dos participantes e de suas famílias.

Tabela 4

Renda Individual

| Valor da Renda | Frequência | Percentual |
|----------------------|------------|------------|
| Até 700 reais | 48 | 17,8 |
| De 701 a 1400 reais | 87 | 32,3 |
| De 1401 a 1750 reais | 26 | 9,7 |
| De 1751 a 2100 reais | 21 | 7,8 |
| De 2101 a 2450 reais | 8 | 3,0 |
| De 2451 a 2800 | 15 | 5,6 |
| De 2801 a 3150 reais | 13 | 4,8 |
| De 3151 a 3500 reais | 5 | 1,9 |
| Acima de 3501 reais | 43 | 16,0 |
| Total | 266 | 98,9 |
| Casos Perdidos | 3 | 1,1 |
| Total | 269 | 100,0 |

Tabela 5

Renda Familiar

| Valor da Renda | Frequência | Percentual |
|----------------------|------------|------------|
| Até 700 reais | 13 | 4,8 |
| De 701 a 1400 reais | 59 | 21,9 |
| De 1401 a 1750 reais | 34 | 12,6 |
| De 1751 a 2100 reais | 25 | 9,3 |
| De 2101 a 2450 reais | 9 | 3,3 |
| De 2451 a 2800 reais | 19 | 7,1 |
| De 2801 a 3150 reais | 15 | 5,6 |
| De 3151 a 3500 reais | 10 | 3,7 |
| Acima de 3501 reais | 80 | 29,7 |
| Total | 264 | 98,1 |
| Casos Perdidos | 5 | 1,9 |
| Total | 269 | 100,0 |

A Tabela 4 evidencia que as faixas com maior concentração na renda são: 1) 701 até 1.400 (32,3%); 2) até 700 (17,8%) e 3) acima de 3.500 (16%). Em termos de idade a média foi de 36,4 anos; combinando a idade aos níveis de escolaridade de maior incidência nessa amostra (ensino médio completo e o ensino superior completo), encontram-se profissionais jovens e em início de carreira. Trabalhadores nessas condições dificilmente terão remuneração diferenciada das que foram observadas nessa amostra. Por fim, na Tabela 5, ressalta-se a Renda Familiar, pois essa pode influenciar nas necessidades, ambições e intenções do profissional em permanecer ou não em um emprego ou trabalhando para uma determinada Instituição. Na presente amostra as faixas de renda mais expressivas compreenderam: 1) acima de 3.500, 29,7%; 2) de 701 até 1.400, 21,9% e 3) de 1.401 até 1.750, 12,6%.

Instrumentos

Os dados sócio-demográficos dos participantes foram coletados através de um questionário contendo informações sobre características pessoais, familiares e sócio-econômicas, bem como sua percepção quanto às práticas de gestão de pessoas da empresa e seus sentimentos frente à mesma (Anexo A). Os demais instrumentos aplicados nesse estudo foram a Escala Fatorial de Extroversão, construída e validada para o Brasil por Hutz e Nunes (2005) (Anexo B), a Escala Fatorial de Socialização igualmente construída e validada para o Brasil por Nunes e Hutz (2005) (Anexo C), a Escala Fatorial de Abertura, construída e em processo de validação para o Brasil por Hutz e Vasconcellos (Anexo D) e a Escala de Comprometimento Organizacional, validada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989) (Anexo E).

A Escala Fatorial de Extroversão (EFE) é composta de 57 itens, que traduzem atitudes, crenças e sentimentos, e são respondidos em uma escala Likert de sete pontos. A validação do instrumento contou com uma amostra de 1.084 participantes, sendo 37,3% homens e 62,7% mulheres. O principal grupo amostral foram estudantes de psicologia (34,8%), seguido de estudantes secundaristas (17,9%). Quanto à idade, houve variação de 14 a 55 anos (média de 22,14 e desvio padrão de 6,42 anos). A EFE é composta por quatro sub-escalas: Comunicação (E1), Ativez (E2), Assertividade (E3) e Interação Social (E4). O índice de consistência interna, verificado por Alpha de Cronbach foi de 0,91 (Nunes, 2005).

A Escala Fatorial de Socialização (EFS) é composta de 70 itens que traduzem atitudes, crenças e sentimentos, para serem respondidos em uma escala Likert de sete pontos. O estudo de validação foi composto por uma amostra de 1.110 participantes, sendo 29,9% homens e 70,1% mulheres. A idade

variou entre 14 a 64 anos (média de 21,38 e desvio padrão de 5,84 anos). O grupo de maior representatividade foram os estudantes secundaristas (40,7%), seguido pelos estudantes de psicologia (38%). A escala de Socialização é subdividida em três: Amabilidade (S1), Pró-Sociabilidade (S2) e Desconfiança (S3). O Alpha de Cronbach da Escala de Socialização foi de 0,92 (Nunes, 2005).

A escala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) encontra-se validada para o contexto brasileiro por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989). No estudo de validação da escala em formato completo, a amostra foi composta por 1.219 funcionários de duas instituições públicas federais: Sudeco (Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste, extinta repartição pública) e Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). Os resultados apontaram para um coeficiente α de Cronbach de 0,86 (Borges-Andrade, 1994a). Bastos (1992) aplicou a escala em formato reduzido em uma amostra de 428 profissionais de várias instituições. A composição da amostra compreendeu 57,2% de mulheres com idades variando de 18 a 66 anos e tempo de trabalho médio de 8,5 anos. Quanto ao tipo de empresa, a composição foi: 39,1% trabalhadores de órgãos públicos (federal e estadual); 25,3% empresas privadas; 14,5% empregados de instituições escolares e universidades; 13,8% originários de instituições bancárias e 1,4% trabalhavam em órgãos sindicais. Em relação à escolaridade, 28,7% concluíram o ensino superior e 23,7% concluíram o ensino médio. O questionário foi aplicado em trabalhadores de Brasília e Salvador, sendo a participação voluntária. A correlação da escala reduzida com a escala original foi de 0,97 (Bastos, 1992; 1994b; Borges-Andrade, 1994a).

A Escala de Comprometimento Organizacional foi desenvolvida por Mowday, Steers e Porter (1979), e seu uso predomina nas pesquisas realizadas sobre o tema. A validação inicial do instrumento de 15 itens valeu-se de uma amostra de 2.563 indivíduos oriundos de nove empresas distintas. Os resultados evidenciaram um coeficiente de confiabilidade de 0,90. Uma versão reduzida foi construída por Bastos, (1994b) em que se obteve coeficiente α de Cronbach de 0,85.

Outro instrumento utilizado nesse estudo para avaliar o Comprometimento Organizacional em suas três bases (afetiva, normativa e calculativa) foi a Escala de Meyer e Allen (1991). Essa referida ferramenta foi validada para o Brasil por Medeiros e Enders (1998); a época do estudo, os autores encontraram índices em nível moderado de consistência interna para os três componentes da base teórica e baixo percentual de variação total encontrada (41,0%). Esse instrumento totaliza 29 itens.

Enfim, a Escala Fatorial de Abertura (EFA) encontra-se em processo de construção, sendo objeto de pesquisa da Tese de Doutorado de Sílvia Vasconcellos, integrante do Laboratório de Mensuração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, orientado pelo professor Dr. Cláudio Simon Hutz.

Procedimentos e Considerações Éticas

Inicialmente, foi conduzido um projeto piloto com 12 estudantes do quarto semestre do curso de Psicologia de uma Universidade Privada, selecionados por conveniência. A idade dos estudantes variou entre 19 e 48 anos, sendo 10 participantes do sexo feminino e 2 do sexo masculino.

O objetivo dessa coleta inicial consistia em identificar a eficiência da abordagem com os futuros participantes e verificar a compreensão, por parte dos respondentes, dos instrumentos aplicados. O formato da Ficha de Identificação foi alterado a partir das sugestões dos participantes. Cabe ressaltar, nesse momento, que a escolha por universitários, e não por profissionais, estava coerente com a proposta inicial de conduzir a pesquisa com estudantes do ensino superior que, concomitante aos estudos, exerciam uma atividade profissional remunerada. Posteriormente, quando questionado sobre se estudantes universitários eram a população mais adequada para a realização da referida pesquisa, viu-se a necessidade de coletar esses dados em profissionais diretamente nas empresas e instituições. Mesmo assim, as sugestões oferecidas pela turma de estudantes quanto à forma de apresentação dos dados, foram mantidas, no intuito de facilitar o entendimento dos futuros respondentes dos instrumentos.

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, foi estabelecido contato com profissionais da área de Recursos Humanos que pudessem indicar empresas privadas e públicas dispostas a participarem do estudo. Dessas aproximações, surgiram empresas interessadas na proposta. Fez-se, então, um primeiro encontro, apresentando o projeto de pesquisa, esclarecendo os objetivos e o campo de investigação do mesmo, salientando os possíveis retornos para a organização. Com a confirmação da participação da empresa, foi realizada uma entrevista com os gestores da mesma, objetivando colher informações sobre o momento econômico que a organização vivenciava (estagnação, retração ou crescimento), bem como a estrutura administrativa da empresa e, especificamente, a atuação do setor de Recursos Humanos. Esse entendimento se fez necessário para a avaliação do contexto das empresas e instituições participantes, uma vez que acontecimentos organizacionais (por exemplo: fusão, falência, venda da empresa, etc.) fora de um padrão normal poderiam influenciar nas respostas dos profissionais. As informações obtidas com essas entrevistas representaram uma forma de critério de escolha das organizações participantes. Apenas uma empresa, das que foram consultadas, não foi incluída no estudo, pois a mesma experienciava um processo de sucessão familiar conflituoso.

Foi imprescindível contratar a importância da confidencialidade e o anonimato dos dados que seriam fornecidos pelos pesquisados. Foi contratado com todas as organizações que o retorno do estudo voltar-se-ia para os dados gerais e não os específicos de cada organização, bem como não seria possível

o retorno individual a cada participante. Após o encontro, e com a confirmação da participação, eram acordados o dia, a hora e o número de pessoas que responderiam aos questionários. Assim, o critério de escolha da amostra foi por critério de conveniência.

Nos encontros com os colaboradores foi realizado o *rapport* e a entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que continha os dados de identificação do estudo e da pesquisadora (Anexo F). Após a leitura em conjunto do mesmo, era reforçado o caráter voluntário da pesquisa, sendo que apenas uma pessoa não desejou responder aos instrumentos. A cada respondente foi entregue uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em que constavam os dados de identificação do estudo e da pesquisadora. Somente quando os Termos eram recolhidos, disponibilizavam-se os instrumentos, evitando, com isso, qualquer dúvida ou receio quanto ao anonimato dos participantes. Esse procedimento visava garantir o sigilo pessoal e profissional dos envolvidos na coleta de dados.

A coleta dos dados ocorreu de duas formas: coletiva e individual. Na primeira, as empresas disponibilizaram uma sala de treinamento ou de reuniões e, na segunda forma, os formulários com os instrumentos foram entregues aos participantes, que os respondiam e entregavam diretamente à pesquisadora. Apenas uma aplicação foi conduzida por uma bolsista de iniciação científica, devidamente treinada e preparada para a aplicação.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Para o entendimento do quanto a medida de Comprometimento Organizacional está correlacionada com as dimensões do Modelo dos Cinco Grandes Fatores, foi realizada uma Análise de Regressão Linear Múltipla, utilizando o método *Enter*. As variáveis compreenderam: Comprometimento Organizacional (e as bases Afetiva, Calculativa e Normativa) – como variável dependente (predita); Fator Extroversão (e as subescalas Comunicação, Ativez e Assertividade); Fator Socialização (e as subescalas Interação Social, Amabilidade, Pró-Sociabilidade e Desconfiança); Fator Abertura à Experiência; Idade; Sexo; Renda Familiar; Auxílio da Empresa para o desenvolvimento profissional e Tempo de Atividade no mesmo local de trabalho – como variáveis predictoras. No Anexo G as correlações entre todas as variáveis são apresentadas.

Os resultados foram analisados compreendendo um Modelo de Comprometimento Organizacional Global e um modelo específico para cada base do Comprometimento Organizacional: Afetiva, Normativa e Calculativa, considerando também a natureza das instituições (privada e pública) e o gênero dos participantes.

Na Tabela 6 são apresentadas as análises descritivas de cada escala utilizada no presente estudo e os *Alpha* de Cronbach encontrados para cada instrumento.

Tabela 6

Análise Descritivas das Escalas Fatoriais

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão | Alpha de Cronbach |
|---------------------------|-----|--------|--------|-------|---------------|-------------------|
| Esc. Comp. Organizacional | 267 | 2,4 | 6,5 | 4,6 | 0,71 | 0,69 |
| Esc. Extroversão | 268 | 3,0 | 6,2 | 4,6 | 0,61 | 0,89 |
| Esc. Socialização | 268 | 2,2 | 5,2 | 3,9 | 0,39 | 0,79 |
| Esc. Abertura | 266 | 2,4 | 3,9 | 3,2 | 0,28 | 0,78 |

A média da Escala de Comprometimento Organizacional aproxima-se do que foi encontrado em outros estudos com este instrumento. No trabalho de normatização de Borges-Andrade (1994a), a Escala de Comprometimento Organizacional foi aplicada em duas instituições públicas, e obteve o escore médio de 5,2 (*d.p.*= 0,89) para a primeira empresa e 4,4 (*d.p.*= 1,13) para a segunda instituição

que compôs a amostra do estudo. Essa medida mantém-se semelhante aos achados de Bastos (1994b): média de 4,7 (*d.p.* = 1,1).

O escore médio da Escala de Extroversão está próximo aos resultados encontrados por Nunes (2005) no estudo de validação e normatização dessa escala para o Brasil. Para os participantes homens, o autor encontrou uma média de 4,6 (*d.p.* = 0,97) e para as mulheres da amostra, o escore médio foi de 4,5 (*d.p.* = 0,99).

Considerando a Escala de Socialização, os escores mantiveram-se abaixo dos encontrados no estudo de validação e normatização da referida escala (Nunes, 2005). Em seu estudo o autor obteve escore médio dos homens de 5,3 (*d.p.* = 0,88) e o escore médio das mulheres de 5,6 (*d.p.* = 0,78).

Na Escala de Abertura, não foi possível comparar os resultados obtidos nesse estudo com os de normatização, uma vez que esse instrumento ainda encontra-se em processo de construção e validação para o Brasil.

Comparando o *Alpha* de Cronbach da Escala de Comprometimento Organizacional encontrado nesse estudo, vê-se que esse escore ficou abaixo dos resultados apresentados tanto no estudo de validação para o contexto brasileiro (Borges-Andrade et al., 1989) que obteve índice de confiabilidade 0,85, quanto no estudo de validação inicial do instrumento desenvolvido por Mowday et al. (1979) que apresentou *Alpha* de Cronbach de 0,90.

A Escala Fatorial de Extroversão, nesse estudo, apresentou um *Alpha* de Cronbach próximo ao do estudo de validação conduzido por Nunes (2005), que pontuou 0,91.

A Escala Fatorial de Socialização obteve índice de *Alpha* de Cronbach de 0,92, na pesquisa de validação e normatização para o Brasil (Nunes, 2005). O índice encontrado nesse estudo ficou abaixo dos resultados dos estudos originais de validação das escalas. Contudo, ainda estão dentro dos padrões considerados adequados na literatura psicométrica (Pasquali, 2001).

Por fim, não foi possível realizar comparações com o *Alpha* de Cronbach da Escala Fatorial de Abertura à Experiência com os estudos de validação para o Brasil por Hutz e Vasconcellos porque o instrumento ainda está em processo de pesquisa. Ainda assim, considerando os padrões apontados por Pasquali (2001), nessa pesquisa, a Escala de Abertura à Experiência exibiu *Alpha* de Cronbach adequado.

Tabela 7

Correlações de Pearson entre as variáveis do estudo

| | Esc. Comp. Organizacional | Esc. Comp. Afetivo | Esc. Comp. Calculativo | Esc. Comp.Normativo |
|---|------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|
| Idade | 0.29** | 0.24** | 0.04 | 0.26** |
| Renda Familiar | -0.10 | 0.01 | -0.13* | -0.09 |
| Tempo atividade profissional no mesmo local de trabalho | 0.26** | 0.18** | 0.15* | 0.20** |
| Sexo | 0.02 | 0.03 | -0.03 | 0.07 |
| Esc. Abertura | -0.18** | -0.17** | -0.13* | -0.10 |
| Esc. Extroversão | 0.08 | 0.08 | -0.08 | 0.10 |
| Esc. Extroversão - Comunicação | -0.03 | -0,01 | -0.12 | -0.01 |
| Esc. Extroversão - Altivez | 0.07 | 0.03 | 0.03 | 0.07 |
| Esc. Extroversão - Assertividade | 0.13* | 0.15* | -0.11 | 0.15* |
| Esc. Extroversão - Interação Social | 0.14* | 0.10 | 0.01 | 0.15 |
| Esc. Socialização | 0.05 | -0.02 | 0.03 | 0.06 |
| Esc. Socialização - Amabilidade | 0.17** | 0.19** | -0.10 | 0.18** |
| Esc. Socialização - Pró-Sociabilidade | -0.13* | -0.22** | 0.07 | -0.10 |
| Esc. Socialização - Desconfiança | -0.01 | -0.12 | 0.22** | -0.05 |

* p<0,05 ** p<0,01

Na Tabela 8 as estatísticas descritivas das variáveis que compuseram o estudo são apresentadas.

Tabela 8.

Descrição das Variáveis do Modelo de Regressão (n=269)

| | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|-------------------------------------|-----|--------|--------|-------|---------------|
| Idade | 266 | 17,0 | 80,0 | 36,4 | 12,74 |
| Renda Familiar | 264 | 1,0 | 9,0 | 5,3 | 2,97 |
| Tempo de atividade no mesmo local | 261 | 0,1 | 47, | 8,1 | 8,88 |
| Esc.Comp. Organizacional | 267 | 2,4 | 6,5 | 4,6 | 0,71 |
| Esc. Comp. Afetivo | 267 | 2,0 | 7,0 | 5,2 | 1,09 |
| Esc.Comp. Calculativo | 267 | 1,1 | 7,0 | 3,8 | 1,08 |
| Esc.Comp. Normativo | 267 | 1,1 | 7,0 | 4,7 | 1,19 |
| Esc. Abertura. | 266 | 2,4 | 3,9 | 3,2 | 0,28 |
| Esc.Extroversão | 268 | 3,0 | 6,2 | 4,6 | 0,61 |
| Esc. Extroversão - Comunicação | 268 | 2,0 | 6,7 | 4,6 | 1,00 |
| Esc.Extroversão – Altivez | 268 | 1,2 | 5,9 | 3,6 | 0,90 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 268 | 3,0 | 7,0 | 5,3 | 0,79 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 268 | 2,7 | 7,0 | 5,2 | 0,85 |
| Esc. Socialização | 268 | 2,2 | 5,2 | 3,9 | 0,39 |
| Esc. Socialização – Amabilidade | 268 | 1,7 | 7,0 | 5,7 | 0,73 |
| Esc. Socialização Pró-sociabilidade | 268 | 1,0 | 4,5 | 2,2 | 0,76 |
| Esc. Socialização – Desconfiança | 268 | 1,0 | 6,0 | 2,9 | 0,88 |

Modelo Global de Comprometimento Organizacional

Dentre as variáveis que compuseram o Modelo de Análise de Regressão, as que apresentaram correlações significativas com o Comprometimento Organizacional foram: idade, renda familiar, auxílio da organização no desenvolvimento profissional, tempo de atividade na mesma empresa, Escala de Abertura e as subescalas Interação Social, Altivez e Assertividade (EFE). Com estas variáveis, o modelo conseguiu explicar 33,9% da variância do Comprometimento Organizacional. Nas Tabelas 9 e 10 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Global.

Tabela 9

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global

| Modelo 1 = Global | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,58 ^a | 0,33 | 0,31 | 15,77 |

Tabela 10

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global

| Variáveis Independentes | Comprometimento Organizacional Global | | | t | p< |
|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -1,45 | 0,37 | -0,22 | -3,87 | 0,01 |
| Esc. Abertura | -0,15 | 0,04 | -1,99 | -3,50 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,15 | 0,86 | 0,10 | 1,81 | 0,07 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 0,22 | 0,14 | 0,09 | 1,56 | 0,11 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,30 | 0,10 | 0,17 | 2,85 | 0,01 |
| Idade | 0,37 | 0,12 | 0,23 | 2,96 | 0,03 |
| Tempo de atividade | 0,45 | 0,17 | 0,19 | 2,55 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 14,03 | 2,95 | 0,27 | 4,75 | 0,01 |

Se compararmos as respostas dos participantes a partir de suas instituições, observa-se que para as organizações privadas o Modelo Global prediz 33,6% da variância do Comprometimento Organizacional, valendo-se das variáveis: idade, renda familiar, auxílio ao desenvolvimento profissional, tempo de atividade na empresa, Escala de Abertura à Experiência, Escala de Extroversão – subfator Altivez, Escala de Extroversão – subfator Assertividade e Escala de Extroversão – subfator Interação Social. Nas Tabelas 11 e 12 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Global em Instituições Privadas.

Tabela 11

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional – Instituições Privadas

| Modelo 2 = Global | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,57 ^a | 0,33 | 0,29 | 16,99 |

Tabela 12

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional – Instituições Privadas

| Variáveis Independentes | C.O.Global Inst. Privadas | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | p< |
| Renda Familiar | -1,14 | 0,52 | -0,16 | -2,16 | 0,03 |
| Esc. Abertura | -0,18 | 0,06 | -0,20 | -2,80 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,24 | 0,12 | 0,14 | 1,96 | 0,05 |
| Idade | 0,28 | 0,19 | 0,14 | 1,467 | 0,14 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 0,30 | 0,19 | 0,12 | 1,52 | 0,13 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,38 | 0,14 | 0,21 | 2,67 | 0,01 |
| Tempo de atividade | 0,71 | 0,29 | 0,23 | 2,40 | 0,18 |
| Aux. Desenv. Profissional | 13,6 | 4,07 | 0,25 | 3,34 | 0,01 |

Já para as instituições públicas as variáveis que entraram na equação foram a idade, a renda familiar, o tempo de atividade, o auxílio da organização, a subescala Altivez (Escala Fatorial de Extroversão) e a subescala Pró-Sociabilidade (Escala Fatorial de Socialização), explicando 39% da

variância do Comprometimento Organizacional. Nas Tabelas 13 e 14 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Global em Instituições Públicas.

Tabela 13

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Instituições Públicas

| Modelo 3 = Global | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,63 ^a | 0,39 | 0,36 | 13,46 |

Tabela 14

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Instituições Públicas

| Variáveis Independentes | C.O. Global Inst. Pública | | | t | p< |
|---------------------------------------|---------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -1,85 | 0,54 | -0,33 | -3,41 | 0,01 |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | -0,23 | 0,10 | -0,22 | -2,14 | 0,03 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,28 | 0,14 | 0,22 | 2,01 | 0,04 |
| Tempo de atividade | 0,32 | 0,20 | 0,17 | 1,57 | 0,11 |
| Idade | 0,41 | 0,16 | 0,29 | 2,46 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 15,25 | 4,18 | 0,32 | 3,64 | 0,01 |

Para profissionais do sexo feminino, as variáveis idade, renda familiar, auxílio da organização para o desenvolvimento profissional, subescala Altivez –EFE, subescala Pró-Sociabilidade –EFS- e a Escala de Abertura à Experiência conseguiram explicar 39,4% da variância do Comprometimento Organizacional Global. Nas Tabelas 15 e 16 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Global quanto ao gênero feminino.

Tabela 15

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global - Feminino

| Modelo 4 = Global | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,62 ^a | 0,39 | 0,36 | 16,21 |

Tabela 16

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global - Feminino

| Variáveis Independentes | C.O. Global Feminino | | | t | p< |
|---------------------------------------|----------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | -2,26 | 0,11 | -0,19 | -2,28 | 0,02 |
| Renda Familiar | -1,10 | 0,52 | -0,16 | -2,12 | 0,03 |
| Esc. Abertura | -0,08 | 0,05 | -0,10 | -1,45 | 0,14 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,50 | 0,12 | 0,32 | 3,92 | 0,01 |
| Idade | 0,68 | 0,14 | 0,37 | 4,78 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 13,57 | 4,06 | 0,26 | 3,33 | 0,01 |

Para participantes do sexo masculino esse modelo apresentou uma explicação de 38,4% da variância do comprometimento a partir das seguintes variáveis: renda familiar, auxílio da organização ao desenvolvimento profissional, tempo de atividade na mesma empresa, escala de abertura à experiência, dimensão Interação Social (EFE) e a subescala Amabilidade (EFS). Nas Tabelas 17 e 18 são apresentados, respectivamente, o valor de R² e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Global quanto ao gênero masculino.

Tabela 17

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Global – Masculino

| Modelo 5 = Global | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,62 ^a | 0,38 | 0,35 | 14,77 |

Tabela 18

Resultado das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Global - Masculino

| Variáveis Independentes | C.O. Global Masculino | | | t | p< |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -1,42 | 0,53 | -0,23 | -2,67 | 0,01 |
| Esc. Abertura | -0,26 | 0,07 | -0,30 | -3,70 | 0,01 |
| Esc. Socialização – Amabilidade | 0,14 | 0,06 | 0,18 | 2,04 | 0,04 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,41 | 0,14 | 0,27 | 2,87 | 0,01 |
| Tempo de atividade | 0,58 | 0,19 | 0,26 | 3,10 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 12,95 | 4,12 | 0,24 | 3,14 | 0,01 |

Modelo de Comprometimento Organizacional Afetivo

Seguindo as mesmas classificações e divisões da amostra para o Modelo Global já exposto, as variáveis foram analisadas para a base Afetiva do Comprometimento Organizacional. Para a explicação desse modelo, os construtos significativos foram: Escala Fatorial de Extroversão (computando todas as subescalas), Escala Fatorial de Abertura à Experiência, subescala Pró-Sociabilidade (EFS), auxílio ao desenvolvimento profissional e idade. Este modelo conseguiu explicar 26,5% da variância do Comprometimento Organizacional Afetivo. Nas Tabelas 19 e 20 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Afetivo.

Tabela 19

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo

| Modelo 1 = Afetivo | R | R^2 | R^2 Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|--------------------|-------------------|-------|----------------|----------------------|
| | 0,51 ^a | 0,26 | 0,24 | 5,713 |

Tabela 20

Resultado das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo

| Variáveis Independentes | Comprometimento Organizacional Afetivo | | | | |
|---------------------------------------|--|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | p< |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | -0,69 | 0,26 | -0,18 | -2,66 | 0,01 |
| Esc. Extroversão - Comunicação | -0,03 | 0,02 | -0,10 | -1,67 | 0,09 |
| Esc. Abertura | -0,03 | 0,01 | -0,11 | -1,96 | 0,05 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,08 | 0,03 | 0,17 | 2,58 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 0,08 | 0,05 | 0,10 | 1,56 | 0,11 |
| Idade | 0,11 | 0,03 | 0,21 | 3,57 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,05 | 0,03 | 0,10 | 1,49 | 0,13 |
| Aux. Desenv. Profissional | 5,65 | 1,04 | 0,31 | 5,41 | 0,01 |

As empresas privadas apresentaram um índice de 31,7% de explicação para o Comprometimento Organizacional Afetivo, considerando as seguintes variáveis: idade, auxílio ao desenvolvimento profissional, Escala de Abertura à Experiência, Escala de Socialização – subfator Pró-Sociabilidade; Escala de Extroversão – subfator Comunicação, Escala de Extroversão – subfator Altivez; Escala de Extroversão – subfator Assertividade, Escala de Extroversão – subfator Interação Social. Nas Tabelas 21 e 22 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Afetivo em Instituições Privadas.

Tabela 21

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Instituições Privadas

| Modelo 2 Inst Privada | R | R^2 | R^2 Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-----------------------|-------------------|-------|----------------|----------------------|
| | 0,56 ^a | 0,31 | 0,27 | 5,67 |

Tabela 22

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Instituições Privadas

| Variáveis Independentes | C.O.Afetivo Inst. Privadas | | | t | p< |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Esc. Abertura | -0,04 | 0,02 | -0,14 | -0,19 | 0,05 |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | -0,05 | 0,03 | -0,14 | -1,77 | 0,07 |
| Esc. Extroversão - Comunicação | -0,05 | 0,02 | -0,14 | -1,82 | 0,07 |
| Esc. Extroversão – Altviez | 0,09 | 0,04 | 0,17 | 2,15 | 0,03 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,09 | 0,04 | 0,16 | 1,96 | 0,05 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 0,15 | 0,69 | 0,18 | 2,21 | 0,02 |
| Idade | 0,16 | 0,04 | 0,28 | 3,65 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 5,26 | 1,35 | 0,28 | 3,89 | 0,01 |

Nas instituições públicas, houve uma diminuição nas variáveis que explicam o Modelo da base Afetiva do Comprometimento Organizacional. A predição de 23,6% da variância observada foi sustentada pelas variáveis: idade, auxílio no desenvolvimento profissional, subescala Altviez (EFE) e subescala Pró-Sociabilidade (EFS). Nas Tabelas 23 e 24 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Afetivo em Instituições Públicas.

Tabela 23

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Instituições Públicas

| Modelo 3 = Inst. Pública | R | R^2 | R^2 Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|--------------------------|-------------------|-------|----------------|----------------------|
| | 0,48 ^a | 0,23 | 0,20 | 5,69 |

Tabela 24

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Instituições Públicas

| Variáveis Independentes | C.O. Afetivo Inst. Pública | | | t | p< |
|---------------------------------------|----------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | -0,10 | 0,04 | -0,26 | -2,34 | 0,02 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,06 | 0,05 | 0,14 | 1,24 | 0,02 |
| Idade | 0,09 | 0,05 | 0,17 | 1,72 | 0,08 |
| Aux. Desenv. Profissional | 5,54 | 1,69 | 0,31 | 3,26 | 0,02 |

Na comparação do vínculo afetivo com a organização entre os gêneros, pode-se afirmar que, para as profissionais, a explicação desse modelo foi de 30,4%, com base nas variáveis: idade, auxílio ao desenvolvimento profissional, subescalas Altivez e Comunicação (EFE) e subescala Pró-Sociabilidade (EFS). Nas Tabelas 25 e 26 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Afetivo para o sexo feminino.

Tabela 25

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo – Feminino

| Modelo 4 = Feminino | R | R^2 | R^2 Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|---------------------|-------------------|-------|----------------|----------------------|
| | 0,55 ^a | 0,30 | 0,27 | 6,17 |

Tabela 26

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo - Feminino

| Variáveis Independentes | C.O. Afetivo Feminino | | | t | p< |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Esc. Extroversão – Comunicação | -0,47 | 0,30 | -0,12 | -1,55 | 0,12 |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | -0,10 | 0,04 | -0,21 | -2,45 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,13 | 0,04 | 0,25 | 2,81 | 0,01 |
| Idade | 0,15 | 0,05 | 0,25 | 3,12 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 5,59 | 1,53 | 0,29 | 3,65 | 0,01 |

O modelo para prever o Comprometimento Organizacional de base Afetiva para os profissionais do sexo masculino envolveu outras variáveis como auxílio ao desenvolvimento profissional, Escala Fatorial de Abertura à Experiência, subescalas Desconfiança e Amabilidade (EFS), subescalas Interação Social e Altivez (EFE), explicando 31,9% do comprometimento. Nas Tabelas 27 e 28 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Afetivo quanto ao gênero masculino.

Tabela 27

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo - Masculino

| Modelo 5= Masculino | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|---------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,56 ^a | 0,31 | 0,28 | 4,89 |

Tabela 28

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Afetivo - Masculino

| Variáveis Independentes | C.O. Afetivo Masculino | | | t | p< |
|-------------------------------------|------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Esc. Socialização – Desconfiança | -0,07 | 0,03 | -0,18 | -2,11 | 0,03 |
| Esc. Abertura | -0,10 | 0,02 | -0,37 | -4,48 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,05 | 0,41 | 0,12 | 1,37 | 0,17 |
| Esc. Socialização - Amabilidade | 0,06 | 0,02 | 0,26 | 2,75 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,06 | 0,04 | 0,12 | 1,27 | 0,20 |
| Aux. Desenv. Profissional | 4,19 | 1,39 | 0,24 | 3,01 | 0,01 |

Modelo de Comprometimento Organizacional Normativo

No Modelo de Comprometimento Organizacional Normativo, a explicação da variância foi de 21,3%, exibindo correlações com a Escala Fatorial de Extroversão (englobando todas as subescalas), a Escala Fatorial de Abertura, a renda familiar e o auxílio ao desenvolvimento profissional oferecido pela organização. Nas Tabelas 29 e 30 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Normativo.

Tabela 29

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo

| Modelo 1 = Global | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,46 ^a | 0,21 | 0,18 | 6,59 |

Tabela 30

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo

| Variáveis Independentes | Comprometimento Organizacional Normativo | | | t | p< |
|-------------------------------------|--|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -0,44 | 0,15 | -0,18 | -2,86 | 0,01 |
| Esc. Abertura | -0,03 | 0,01 | -0,11 | -1,94 | 0,05 |
| Esc. Extroversão - Comunicação | -0,03 | 0,02 | -0,09 | -1,44 | 0,15 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,05 | 0,35 | 0,10 | 1,66 | 0,09 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,09 | 0,04 | 0,15 | 2,25 | 0,02 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 0,13 | 0,06 | 0,15 | 2,27 | 0,02 |
| Idade | 0,19 | 0,03 | 0,31 | 4,89 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 3,91 | 1,21 | 0,19 | 3,23 | 0,01 |

Analisando essa base do Comprometimento Organizacional com a natureza da instituição, tem-se uma diminuição na capacidade explicativa desse modelo nas empresas privadas (15,8%). As variáveis que entraram na equação foram: idade, renda familiar, auxílio ao desenvolvimento profissional, Escala de Abertura e as subescalas Interação Social e Assertividade da EFE). Nas Tabelas 31 e 32 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Normativo para Instituições Privadas.

Tabela 31

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Privadas

| Modelo 2 Inst Privada | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-----------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,39 ^a | 0,15 | 0,12 | 6,92 |

Tabela 32

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Privadas

| Variáveis Independentes | C.O.Normativo Inst. Privadas | | | t | p< |
|-------------------------------------|------------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -0,36 | 0,21 | -0,14 | -1,71 | 0,08 |
| Esc. Abertura | -0,04 | 0,02 | -0,14 | -1,75 | 0,08 |
| Idade | 0,13 | 0,05 | 0,20 | 2,42 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,13 | 0,05 | 0,19 | 2,29 | 0,02 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 0,14 | 0,07 | 0,15 | 1,78 | 0,07 |
| Aux. Desenv. Profissional | 2,56 | 1,63 | 0,12 | 1,57 | 0,11 |

Já nas instituições públicas, o resultado indicou um aumento na predição desse modelo para 39,9%, valendo-se das variáveis: idade, renda familiar, auxílio ao desenvolvimento profissional e as subescalas Assertividade, Comunicação e Altivez (EFE). Nas Tabelas 33 e 34 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Normativo para Instituições Públicas.

Tabela 33

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Públicas

| Modelo 3 = Inst. Pública | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|--------------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,63 ^a | 0,39 | 0,35 | 5,75 |

Tabela 34

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo – Instituições Públicas

| Variáveis Independentes | C.O. Normativo Inst. Pública | | | t | p< |
|----------------------------------|------------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -0,65 | 0,23 | -0,27 | -2,75 | 0,01 |
| Esc. Extroversão - Comunicação | -0,07 | 0,03 | -0,19 | -1,93 | 0,05 |
| Esc. Extroversão - Altivez | 0,11 | 0,05 | 0,20 | 2,12 | 0,03 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | 0,13 | 0,08 | 0,15 | 1,62 | 0,10 |
| Idade | 0,30 | 0,05 | 0,49 | 5,19 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 5,87 | 1,74 | 0,29 | 3,37 | 0,01 |

Quanto ao fator gênero, nos resultados para participantes do sexo feminino, as variáveis significativas foram: idade, renda familiar, auxílio ao desenvolvimento profissional, subescala Pró-Sociabilidade (EFS) e as subescalas Comunicação, Altivez e Assertividade (EFE). Esse modelo conseguiu prever 26,1% da variância de Comprometimento Organizacional Normativo. Nas Tabelas 35 e 36 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Normativo para o gênero feminino.

Tabela 35

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo - Feminino

| Modelo 4 = Feminino | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|---------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,51 ^a | 0,26 | 0,21 | 6,74 |

Tabela 36

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo - Feminino

| Variáveis Independentes | C.O. Normativo Feminino | | | t | p< |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -0,36 | 0,22 | -0,14 | -1,64 | 0,10 |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | -0,07 | 0,05 | -0,14 | -1,41 | 0,15 |
| Esc. Extroversão – Comunicação | -0,04 | 0,03 | -0,10 | -1,19 | 0,23 |
| Esc. Extroversão - Assertividade | 0,10 | 0,08 | 0,11 | 1,23 | 0,21 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,15 | 0,05 | 0,26 | 2,64 | 0,01 |
| Idade | 0,20 | 0,06 | 0,29 | 3,35 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 3,73 | 1,68 | 0,19 | 2,21 | 0,02 |

O Modelo de Regressão para profissionais do sexo masculino explicou 20,1% da variância observada, estando correlacionado com a idade, a renda familiar, o auxílio ao desenvolvimento profissional, a Escala Fatorial de Abertura à Experiência e a subescala Interação Social (EFE). Nas Tabelas 37 e 38 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Normativo para o gênero masculino.

Tabela 37

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo - Masculino

| Modelo 5= Masculino | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|---------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,44 ^a | 0,20 | 0,16 | 6,36 |

Tabela 38

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Normativo - Masculino

| Variáveis Independentes | C.O. Normativo Masculino | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | p< |
| Esc. Abertura | -0,49 | 0,03 | -0,13 | -1,55 | 0,12 |
| Renda Familiar | -0,46 | 0,22 | -0,19 | -2,06 | 0,04 |
| Idade | 0,13 | 0,05 | 0,25 | 2,73 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,17 | 0,05 | 0,30 | 3,32 | 0,01 |
| Aux.Desenv. Profissional | 2,77 | 1,77 | 0,13 | 1,56 | 0,12 |

Modelo de Comprometimento Organizacional Calculativo

Destacando-se por apresentar, em média, pontuações menores em comparação com os dois outros modelos criados para as demais bases do Comprometimento Organizacional, as variáveis idade, renda familiar, auxílio ao desenvolvimento profissional, tempo de atividade na mesma empresa, Escala Fatorial de Abertura, subescala Desconfiança (EFS) e as subescalas Interação Social e Assertividade (EFE) ofereceram uma predição de 15,8% com a base Calculativa. Nas Tabelas 39 e 40 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Calculativo.

Tabela 39

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo

| Modelo 1 = Global | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,39 ^a | 0,15 | 0,12 | 6,00 |

Tabela 40

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo

| Variáveis Independentes | Comprometimento Organizacional Calculativo | | | t | p< |
|-------------------------------------|--|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Idade | -0,09 | 0,04 | -0,17 | -1,89 | 0,06 |
| Renda Familiar | -0,33 | 0,14 | -0,15 | -2,37 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | -0,08 | 0,05 | -0,10 | -1,59 | 0,11 |
| Esc. Abertura | -0,02 | 0,01 | -0,10 | -1,63 | 0,10 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,05 | 0,03 | 0,10 | 1,49 | 0,13 |
| Esc. Socialização – Desconfiança | 0,09 | 0,03 | 0,19 | 2,84 | 0,01 |
| Tempo de Atividade | 0,28 | 0,06 | 0,36 | 4,27 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 1,41 | 1,12 | 0,08 | 1,25 | 0,21 |

Essa capacidade aumenta para 24,4% se analisarmos isoladamente as correlações com as instituições privadas (as variáveis utilizadas no modelo foram: renda familiar, tempo de atividade na mesma empresa, auxílio ao desenvolvimento profissional, Escala Fatorial de Abertura à Experiência, subfator Desconfiança (EFS) e as subescalas Interação Social e Assertividade (EFE). Nas Tabelas 41 e 42 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Calculativo em Instituições Privadas.

Tabela 41

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Privadas

| Modelo 2 Inst Privada | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|-----------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,49 ^a | 0,24 | 0,19 | 5,47 |

Tabela 42

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Privadas

| Variáveis Independentes | C.O. Calculativo Inst. Privadas | | | t | p< |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -0,33 | 0,17 | -0,15 | -1,97 | 0,05 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | -0,15 | 0,06 | -0,20 | -2,41 | 0,01 |
| Idade | -0,14 | 0,06 | -0,26 | -2,39 | 0,01 |
| Esc. Abertura | -0,02 | 0,02 | -0,10 | -1,30 | 0,19 |
| Esc. Extroversão – Interação Social | 0,11 | 0,04 | 0,20 | 2,36 | 0,01 |
| Esc. Socialização – Desconfiança | 0,13 | 0,04 | 0,26 | 3,17 | 0,01 |
| Tempo de Atividade | 0,33 | 0,09 | 0,37 | 3,51 | 0,01 |
| Aux. Desenv. Profissional | 2,05 | 1,29 | 0,12 | 1,58 | 0,11 |

Por outro lado, nas organizações públicas pesquisadas, a correlação com as variáveis tempo de atividade na mesma empresa, Subescala Desconfiança (EFS) e dimensão Comunicação (EFE) consegue prever apenas 8,2% da variância da medidas Calculativa investigada. Nas Tabelas 43 e 44 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Calculativo em Instituições Públicas.

Tabela 43

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Públicas

| Modelo 3 = Inst. Pública | R | R^2 | R^2 Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|--------------------------|-------------------|-------|----------------|----------------------|
| | 0,28 ^a | 0,08 | 0,05 | 6,62 |

Tabela 44

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo – Instituições Públicas

| Variáveis Independentes | C.O. Calculativo Inst. Pública | | | t | p< |
|----------------------------------|--------------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Esc. Extroversão – Comunicação | -0,04 | 0,03 | -0,14 | -1,43 | 0,15 |
| Tempo de Atividade | 0,11 | 0,07 | 0,16 | 1,59 | 0,11 |
| Esc. Socialização - Desconfiança | 0,92 | 0,05 | 0,17 | 1,70 | 0,09 |

Nas correlações em relação ao gênero, as variáveis independentes renda familiar, tempo de atividade na mesma empresa, Escala Fatorial de Abertura à Experiência e as subescalas Assertividade e Altivez (EFE), quando relacionadas ao sexo feminino, predisseram 14,5% do Modelo Calculativo do Comprometimento Organizacional. Na Tabela 45 e 46 são apresentados, respectivamente, o valor de R^2 e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Calculativo para o gênero feminino.

Tabela 45

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo - Feminino

| Modelo 4 = Feminino | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|---------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,38 ^a | 0,14 | 0,10 | 5,57 |

Tabela 46

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo - Feminino

| Variáveis Independentes | C.O. Calculativo Feminino | | | | |
|----------------------------------|---------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | t | p< |
| Renda Familiar | -0,35 | 0,17 | -0,17 | -2,04 | 0,04 |
| Esc. Extroversão – Assertividade | -0,11 | 0,06 | -0,16 | -1,86 | 0,06 |
| Esc. Abertura | -0,02 | 0,01 | -0,13 | -1,53 | 0,12 |
| Tempo de Atividade | 0,16 | 0,06 | 0,23 | 2,74 | 0,01 |
| Esc. Extroversão – Altivez | 0,10 | 0,04 | 0,22 | 2,53 | 0,01 |

Nas análises com os profissionais do sexo masculino, os preditores tempo de atividade na mesma empresa, renda familiar, Escala Fatorial de Abertura à Experiência, dimensão Altivez (EFE) e as subescalas Desconfiança e Pró-Sociabilidade (EFS) explicaram 21% da variância da base Calculativa desse modelo. Nas Tabelas 47 e 48 são apresentados, respectivamente, o valor de R² e os coeficientes da equação de regressão para o Modelo de Comprometimento Organizacional Calculativo para o gênero masculino.

Tabela 47

Modelo de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo - Masculino

| Modelo 5= Masculino | R | R ² | R ² Ajustado | Erro Padrão Estimado |
|---------------------|-------------------|----------------|-------------------------|----------------------|
| | 0,45 ^a | 0,21 | 0,17 | 6,35 |

Tabela 48

Resultados das Análises de Regressão para Comprometimento Organizacional Calculativo - Masculino

| Variáveis Independentes | C.O. Calculativo Masculino | | | t | p< |
|--|----------------------------|-------------|-------|-------|------|
| | B | Erro Padrão | Beta | | |
| Renda Familiar | -0,47 | 0,21 | -0,20 | -2,16 | 0,03 |
| Esc. Extroversão – Altivez | -0,12 | 0,05 | -0,21 | -2,26 | 0,02 |
| Esc. Abertura | -0,04 | 0,03 | -0,13 | -1,50 | 0,13 |
| Esc. Socialização – Pró-Sociabilidade | 0,08 | 0,04 | 0,23 | 2,16 | 0,03 |
| Esc. Socialização – Desconfiança | 0,12 | 0,05 | 0,23 | 2,37 | 0,01 |
| Tempo de Atividade | 0,26 | 0,07 | 0,32 | 3,37 | 0,01 |

Quanto à classificação do trabalho dos profissionais para a obtenção dos resultados alcançados pela Organização, 52,3% dos profissionais relataram que se sentem muito necessários e 41,6% apontam serem necessários. Apenas 5,2% responderam serem muito pouco necessários, pouco necessários ou nem pouco nem muito necessários. Considerando as respostas quanto à questão se a organização auxilia no desenvolvimento profissional, 84,9% dos participantes afirmaram que a instituição oferece auxílio nesse quesito e 15,1% responderam não receber apoio para o desenvolvimento profissional. Entre os que informam que a organização auxilia no desenvolvimento profissional, 28,2% revelam que este auxílio é financeiro, 60,2% com incentivo a participação em cursos, 10,9% com liberação de horas trabalhadas e 20,8% outros incentivos.

Complementando as análises previamente expostas, na Ficha de Identificação Sócio-Demográfica, havia quatro questões abertas com objetivo de investigar a percepção de cada participante quanto às respectivas áreas: 1) Planos para a profissão; 2) Práticas da empresa que o profissional valoriza; 3) Práticas a serem melhoradas pela empresa e 4) Sentimento frente à Organização. Para a apreciação dessas perguntas, foi realizada uma análise de juízes com intuito de categorizar as respostas, fornecendo dados qualitativos das mesmas.

O desenvolvimento desse processo iniciou com a catalogação pela pesquisadora das respostas de cada questão. Após essa análise prévia, foram criadas categorias de análises. A partir dessas, foram classificados os posicionamentos de cada participante do estudo, sendo que cada sujeito poderia apresentar mais de uma categoria em suas respostas. Um juiz com conhecimento na área do estudo realizou o mesmo procedimento, sem ter acesso às categorias da pesquisadora. Após a classificação pelo mesmo, as classificações foram sobrepostas e as categorias com maiores índices de frequências

foram mantidas. As figuras de 2 a 5 apresentam as percepções dos participantes do estudo em relação às quatro áreas investigadas.

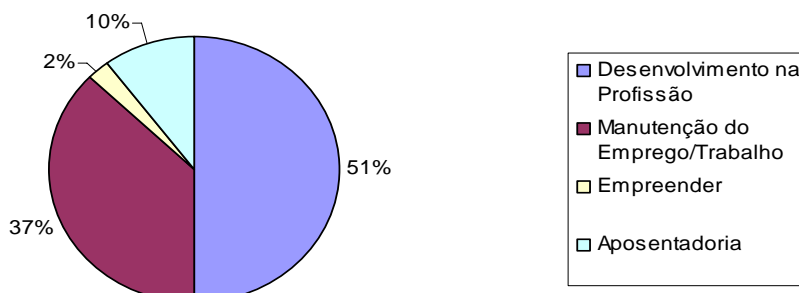


Figura 2 Planos para a profissão

Como a Figura 2 ilustra, 51% dos participantes do estudo referem como planos futuros continuarem se desenvolvendo profissionalmente, objetivando uma maior qualificação. Esse resultado vem ao encontro dos dados apresentados quanto à idade e ao momento de carreira desses indivíduos, uma vez que a maioria dos respondentes concluiu até o ensino médio (30,1%) seguidos dos graduados no ensino superior (17,8%) e dos que finalizaram cursos de pós-graduação (17,1%).

A segunda perspectiva mais pontuada pela amostra correspondeu à preocupação em manter seu emprego e/ou trabalho na mesma empresa (37%). Esse comportamento pode ser reflexo do atual momento de recessão nos postos laborais vivenciado no país considerando o fraco crescimento econômico brasileiro nos últimos anos⁴. Esse indicador também pode ser a explicação para o baixo percentual encontrado entre os participantes que vislumbram empreender (abrir negócios próprios) futuramente, sendo apenas 2% da amostra do presente estudo.

⁴ Informação proveniente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Dados disponíveis em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/cntvolval3t06quadro7.shtm#sub_economia; 12/01/2007.

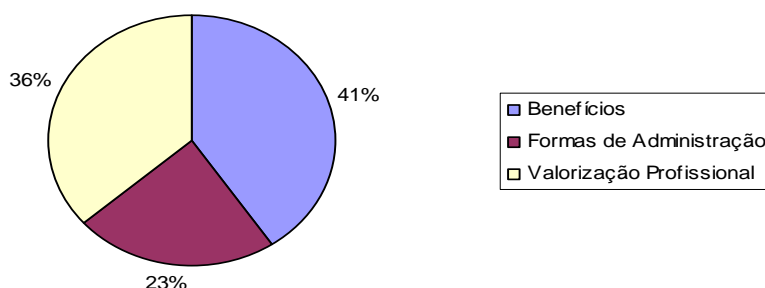


Figura 3 Práticas da empresa que o profissional valoriza.

Observa-se na Figura 3 as respostas dos trabalhadores para as práticas realizadas pela empresa que consideram destacáveis. Sendo essas: 1) Benefícios, compreendendo o mesmo como auxílio médico e odontológico; complementação em planos de aposentadoria privada; auxílio educação; dispensa em casos de emergência, recursos esses que auxiliam na manutenção da atividade profissional; 2) Valorização profissional; vê-se a relevância que o reconhecimento direcionado ao trabalhador adquire para o bom desempenho desses e 3) Formas de Administração, envolvendo respostas com estratégias de qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira, normas e critérios sérios e aplicados a todos os integrantes da instituição; destaca-se que essa não corresponde à primeira prática valorizada pelos indivíduos, mas que influencia na percepção desses frente à organização.

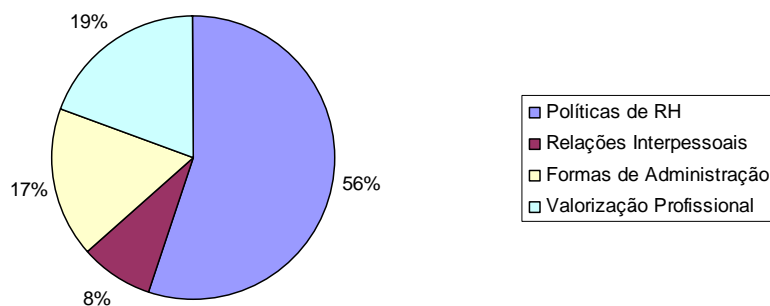


Figura 4 Práticas a serem melhoradas pela empresa.

Quando as questões voltam-se para as melhorias sentidas como necessárias pelos trabalhadores, vê-se que as Políticas de RH assumem a dianteira, uma vez que, sendo compostas por: gestão do clima

organizacional, estruturação de treinamentos, práticas de integração funcional, modelos de comunicação transparentes e eficientes, avaliações de desempenho, ações de endomarketing, entre outras, podem definir e orientar os comportamentos e sentimentos dos empregados. Novamente, a valorização profissional é apontada como necessária e imprescindível para a relação entre empresa e empregado, considerando que esse aspecto apresentou proporção de 19% na amostra pesquisada.

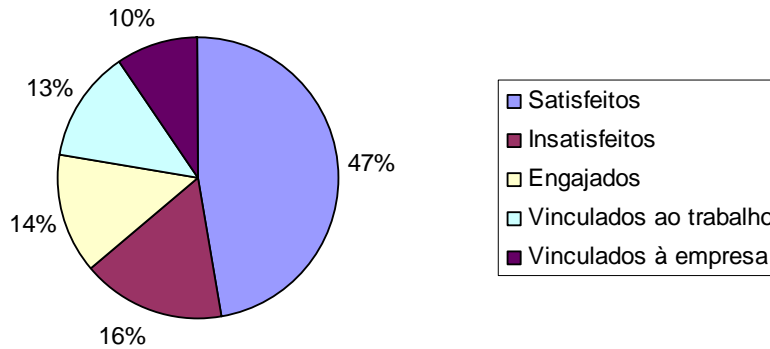


Figura 5 Sentimento frente à Organização em questão.

Por fim, em relação aos sentimentos direcionados para as organizações, os participantes da pesquisa assumem posições estratificadas, mesmo considerando que a maioria dos participantes (47%) indica sentir-se satisfeitos com sua empresa e 16% mostram-se insatisfeitos. Apenas 14% definem estarem engajados (termo referido pelos próprios respondentes) com a organização. Houve casos em que os profissionais indicaram vínculos apenas com suas atividades laborais, ou seja, com o seu trabalho (13%). Além disso, algumas pessoas sentem-se vinculadas apenas com a instituição para a qual trabalham.

CAPÍTULO IV

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Um dos objetivos do presente estudo era analisar a relação existente entre os fatores do Modelo dos *Big Five* (bem como as respectivas subescalas) e o Comprometimento Organizacional de trabalhadores de diferentes instituições. Os resultados obtidos confirmam a expectativa inicial de que há uma correlação entre esses construtos e reforça os preceitos da literatura (Barrick & Mount, 1991; Barrick & Mount, 1995; Bozionelos, 2004; Hackett et al., 2001; Hurtz & Donovan, 2000; Parkes & Razavi, 2004; Paunonen, 2003; Salgado, 1997; Salgado & Rumbos, 1997; Stevens et al., 1978). Contudo, os achados demonstram que o Modelo de Comprometimento Organizacional é explicado por alguns fatores que compõem a referida teoria de personalidade, em conjunto com outras variáveis sócio-demográficas observadas. Para seguir a discussão quanto aos produtos dessa pesquisa, seguir-se-á a mesma divisão feita na apresentação dos resultados, ou seja, os dados serão discutidos a partir do Modelo de Comprometimento Organizacional Afetivo, Normativo e Calculativo.

Anteriormente a essa etapa, cabe a ressalva de que a Escala de Comprometimento Organizacional atingiu, nesse estudo, um coeficiente de precisão de 0,69. Pautando-se nos parâmetros psicométricos da literatura, esse escore é considerado baixo (Pasquali, 2001). Esse percentual vai ao encontro dos índices alcançados nos estudos de Bastos (1994a), de Borges-Andrade (1994a) e Borges-Andrade et al. (1989). Considerando a natureza do Comprometimento Organizacional, supõe-se que o mesmo sofra intervenções externas, dificultando uma estabilidade do referido construto.

Em uma perspectiva global, o Comprometimento Organizacional encontrou suporte no Modelo dos *Big Five*, em destaque o fator Abertura à Experiência e os subfatores Atividade, Interação Social e Assertividade (EFE). A influência do primeiro fator no Comprometimento Organizacional pode ser explicada, uma vez que as pessoas que pontuam alto em Abertura mostram facilidade em conviver com emoções, contextos e valores não convencionais. Essas pessoas também tendem a ser mais criativas, imaginativas e curiosas (Nunes, 2005). Essas características promoveriam uma integração mais rápida do indivíduo com o contexto e a cultura organizacional, conferindo uma adaptação ao trabalho em um tempo menor. Em contrapartida, pontuações baixas nesse fator levariam a comportamentos conservadores, no que diz respeito a crenças e aos valores do sujeito. Esse posicionamento pode não auxiliar no processo de adaptação psicológica que, conforme Schein (1982), alonga-se pelos seis primeiros meses de trabalho.

Já os componentes do fator Extroversão mostram-se congruentes com a variável Comprometimento Organizacional, pois esse construto refere-se à quantidade e intensidade das relações interpessoais promovidas pelo indivíduo (Costa & Widiger, 1993). Pessoas que assumem uma postura de Altivez e Assertividade podem atrair, de forma mais instantânea, outros para seu lado. Nota-se que essa declaração não deve ser simplesmente generalizada, devido às interposições que os aspectos externos exercem nesse modelo. O tempo de atividade na mesma empresa igualmente influi nesse cenário, assim como o auxílio da organização para o desenvolvimento profissional é destacado pelos participantes desse estudo.

As análises expuseram uma distinção no percentual do Comprometimento Organizacional das empresas públicas e privadas. Aquelas pontuaram mais alto em detrimento destas. Esse resultado salienta a forma de gestão diferenciada entre as administrações. As instituições mantidas com verbas governamentais proporcionam estabilidade de emprego, prática essa pouco aplicada nas organizações de capital privado. Devido a isso, nesse estudo, os empregados com mais tempo de atividade na mesma instituição são os procedentes das corporações estatais, salientando que o tempo de trabalho na mesma empresa pontuou significativamente para o Comprometimento Organizacional, dados esses que corroboram com os referidos por Stevens et al. (1978). O subfator Pró-Sociabilidade (EFS) fez-se presente no modelo explicativo para as empresas públicas. Como o fator Socialização volta-se para os tipos de interações que os indivíduos estabelecem nessas determinadas instituições, pessoas ávidas em ajudar os demais podem encontrar espaço para expressar esse comportamento com maior naturalidade dentro dos ambientes das instituições públicas.

De acordo com os resultados obtidos, o Modelo Global de Comprometimento Organizacional não trouxe uma diferenciação considerável entre os profissionais masculinos e femininos. Escassos são os estudos que abordam a relação entre sexo e o Comprometimento Organizacional, deixando uma lacuna quanto aos parâmetros teóricos. Quanto ao quesito gênero, os percentuais mantiveram-se próximos para amostra desse estudo, e com isso, dentro de considerações gerais, não foi possível identificar diferenças relacionadas ao sexo para o Modelo Global de Comprometimento Organizacional.

O Comprometimento Organizacional Afetivo é o enfoque mais investigado, tanto nas pesquisas internacionais quanto nas nacionais. Como salienta o aporte teórico (Bandeira et al., 2000; Bastos, 1994a; Bastos & Borges-Andrade, 2002; Finegan, 2000; Meyer et al., 1993), a base Afetiva do Comprometimento Organizacional associa-se a uma identificação e envolvimento, por parte do trabalhador, tanto dos valores como dos objetivos, das metas e das estratégias praticadas em certa instituição. Os profissionais permanecem devido ao seu desejo de pertencerem à referida organização.

Essa ligação é vista, dentro do ambiente empresarial, como uma postura esperada e estimulada nos colaboradores, pois tende a fortalecer a adesão do empregado aos projetos institucionais.

Nas correlações identificadas para essa variável, vê-se que o modelo agrupado é explicado pelo fator Extroversão, Abertura e pelo subfator Pró-Sociabilidade (EFS). Além da percepção de assistência oferecida pela organização para o desenvolvimento profissional e a idade dos participantes. Mesmo estando evidente a correlação, esse escore não se mostra consistente, pois explica apenas 26,5% da variância. A participação do fator Extroversão, nesse agrupamento, pode ser considerada, devido ao fato de os indivíduos que acenam com altos escores buscam ocupar uma posição central no seu ambiente de trabalho, satisfazendo suas ambições e desejos de crescimento (Bozionelos, 2004). Além disso, pontuação alta no fator Socialização (mesmo tendo como significância somente uma das subescalas) acrescenta, ao comportamento manifesto, atitudes como altruísmo, empatia, generosidade, bondade, apoio e necessidade de assistir aos demais (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002). Já o traço de Abertura sustenta-se no modelo, pois o mesmo possibilita que o indivíduo tenha maior flexibilidade e tranqüilidade para lidar com novas situações bem como idéias e valores (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002). Em contraste, aqueles que apresentam baixa caracterização nesse fator demonstram-se, em média, mais arraigados aos valores já internalizados, tendo pouca responsividade quanto a distintas emoções, o que não contribui para filiar-se, por exemplo, a um projeto de reestruturação organizacional, exigindo dos colaboradores uma mudança de valores e formas de conduta.

No que tange à questão do gênero, o modelo pontuou mais com os participantes do sexo masculino (31,9%), em detrimento do feminino (30,4%). No entanto, a expressividade do escore não indica diferença significativa. A ressalva que se faz volta-se para as variáveis que justificam cada um dos modelos. As que são comuns e sustentam essa relação, tanto para mulheres quanto para homens, compreendem o auxílio organizacional despendido para o desenvolvimento profissional e o subfator Altivez; as demais se diferenciam. Para os homens, a capacidade de Interação Social (EFE), em conjunto com o nível de Desconfiança e Amabilidade (EFS) dirigida aos demais exerce influência na intensidade com que esses profissionais vinculam-se com sua respectiva empresa. Em contrapartida, o Comprometimento Afetivo, nas mulheres, está fundamentado no grau de Comunicação (EFE) e na dimensão de Pró-Sociabilidade (EFS). As duas vinculações clarificam que a matriz de afeto com a instituição empregadora é distinta no que se refere ao gênero. Caso essa distinção fosse mais expressiva, poder-se-ia referendá-la em estratégias de gestão de pessoas diferenciadas para os sexos. Como o estudo evidenciou não ser essa a circunstância, pode-se pensar em táticas de Recursos

Humanos dirigidas, indiscriminadamente, para os profissionais homens e para as profissionais mulheres.

Ainda nessa questão, vale o registro da surpresa dessa não diferenciação de pontuação, dado que se acreditava encontrar uma distância expressiva nos escores dos profissionais homens e mulheres. Uma provável explicação para esse fenômeno seria o fato de que as mulheres vivenciam uma inserção tão considerável no mercado de trabalho que estão paulatinamente distanciando-se da função afetiva materna. Por outro lado, os homens, dentro da nova configuração familiar, estão deixando a postura única de provedores do clã para assumirem um papel mais ativo no que concerne às questões afetivas.

No quesito natureza da instituição, as organizações privadas participantes do presente estudo obtiveram pontuação mais elevada quando comparadas às empresas públicas. Esse resultado pode ser interpretado a partir das administrações que fundamentam cada um desses contextos. Nas primeiras, devido ao mercado globalizado e a forte competição entre corporações de um mesmo segmento (Bastos, 1993; Bastos & Borges-Andrade, 2002; Borges-Andrade, 1994a), as organizações sentem o imperativo de assumir estruturas mais coesas, eficientes e eficazes (Costa & Bastos, 2005). Já nos órgãos públicos, essa realidade é vivenciada com outra intensidade. Nessas, o risco da concorrência, competição e até de uma possível falência é distante, pois as mesmas são mantidas com capital estatal. Devido a isso, suas estruturas estão vinculadas a preceitos legislativos que não permitem atuações inovadoras ou criativas, uma vez que seguem a lei e, também, porque as gestões compreendem quatro anos de mandato, o que não facilita a obtenção de resultados de longo alcance. Esse arranjo, somado às intempéries políticas do país, transforma as administrações públicas em estruturas engessadas, nas quais um processo de mudança, ou um simples projeto do setor de Recursos Humanos tramita, entre inúmeras esferas, o que, em muitos casos, inviabiliza sua operacionalização. Pensando em estratégias de gestão de pessoas voltada para a promoção do Comprometimento Organizacional Afetivo, a dinâmica anteriormente citada pode frustrar os profissionais que buscam uma identificação com os objetivos e as metas institucionais.

Em instituições privadas, a necessidade de chamar o corpo de colaboradores para próximo dos planos institucionais exige, da administração, formas eficazes de manter os profissionais conectados com a mesma. Devido a isso, os planejamentos de carreira, as avaliações de desempenho, os programas de treinamento e desenvolvimento, bem como os processos seletivos são estruturados no sentido de dar conta dessa demanda.

Analisando o contexto dinâmico no qual estão inseridas as instituições privadas, pode-se pensar que a exigência por respostas rápidas a problemas que exigem soluções imediatas (isso dentro de uma lógica *just in time*) imprime ao profissional uma capacidade de lidar com variáveis diversas. Para tal, o

mesmo deve desenvolver habilidades que estão previstas no fator Abertura do Modelo dos *Big Five*, sendo elas: comportamentos exploratórios que visem a novas experiências e conhecimentos; flexibilização de pensamento quanto a valores, ideais e objetivos; criatividade; curiosidade e imaginação (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002). Dessa forma, a participação do fator Abertura na explicação da correlação da personalidade com as empresas de natureza privada torna-se evidente. E, agregando a esse espectro, o fator Extroversão (necessidade de Interação) e o subfator Pró-Sociabilidade (EFS) complementam as contribuições do outro componente desse modelo, pois mesmo no ambiente de trabalho, as pessoas carecem de ligações afetivas, reforçando o sentimento de pertença dos profissionais a um grupo e a uma instituição. Por fim, conclui-se que a personalidade influi, com certa restrição, ao vínculo afetivo do indivíduo com seu ambiente de trabalho.

A incidência de correlação entre personalidade e variáveis de apoio com o Comprometimento Organizacional Normativo, dentro de uma perspectiva geral, permaneceu em 21,3%. Esse score não chega a ilustrar significativas relações entre os construtos observados; não obstante, suscita algumas reflexões quanto a essa temática. As variáveis que se mantiveram constantes nas cinco estruturas montadas para o comportamento normativo foram a idade, a renda familiar e o auxílio ao desenvolvimento profissional. A manutenção dessas no modelo explicativo vem ao encontro do contexto sócio-cultural brasileiro, pois o custo da qualificação profissional é elevado para ser assumido apenas pelo indivíduo. Logo, a parceria que se estabelece entre empresa e empregado é um dos pilares do Comprometimento Organizacional Normativo, já que a instituição recebe, em troca do investimento financeiro, o conhecimento adquirido pelo seu colaborador. E esse, por sua vez, amplia seu escopo teórico e prático quando vivencia os conceitos aprendidos nos programas de treinamento e desenvolvimento da carreira. Essa constatação reforça as afirmações de Borges-Andrade (1994a) quanto aos preditores do Comprometimento Organizacional no Brasil. O autor delimita que esses são fatores predominantemente macro-organizacionais, ou seja, pautados na relação profissional-empresa.

Novamente, dentro das características de personalidade estudadas, observa-se a participação dos fatores Abertura e Extroversão (englobando os subfatores) na variância desse comportamento. Porém, essa relação é inversa; assim, quanto mais pontuações baixas o indivíduo apresentar nos fatores Abertura e Extroversão, maior será a tendência a filiar-se normativamente. Essa colocação está pautada nas descrições dos dois fatores do Modelo dos *Big Five*, quando se alude que o profissional com baixa pontuação em Abertura mostra-se mais conservador e convencional em seus valores e na expressão de seus sentimentos e pensamentos. Já com baixos scores em Extroversão, a pessoa tende a uma conduta

reservada, quieta e sóbria (Bozionelos, 2004; Costa & Widiger, 1993; Nunes, 2000; Nunes, 2005; Nunes & Hutz, 2002).

Esse construto quando relacionado com o gênero da amostra, demonstrou uma diferença entre os participantes femininos (26,1%) e masculinos (20,1%). Embora essa distância não assuma significância, cabem pequenas referências. O Comprometimento Organizacional Normativo resulta dos valores apregoados pela sociedade e que são culturalmente internalizados, sendo que esse vínculo é alimentado, nas instituições, quando se perpetuam as pressões normativas organizacionais. A forma como cada profissional absorverá essa força dependerá dos valores e normas consideradas éticas pelos mesmos (Bandeira et al., 2000). Nesse ponto, podem-se acrescentar à discussão as características de personalidade do Modelo dos Cinco Grandes Fatores, distintas para as mulheres e para os homens. Enquanto as profissionais tiveram o seu comportamento explicado pelo subfator Pró-Sociabilidade (EFS) e pela Assertividade, Ativez e Comunicação (EFE), os participantes homens da amostra pontuaram no fator Abertura e no subfator Interação Social (EFE). Entende-se que as mulheres apreciam com intensidade as relações interpessoais, e buscam, nesses contatos, mostrarem-se firmes e dignas. Essa postura pode ser explicada pela necessidade de, no trabalho, impor-se de forma a alcançar o respeito dos demais colegas, uma vez que esse ambiente era, e em alguns contextos ainda é, essencialmente masculino. Em comparação, os homens buscam contato com outras pessoas de forma direta, o que explica a presença da subescala Interação Social nesse respectivo modelo. Para justificar a incidência do fator Abertura nessa correlação, pensa-se em um escore baixo incidindo no conservadorismo e na convencionalidade dos valores masculinos dirigidos às relações de trabalho.

Ainda sobre o Comprometimento Organizacional Normativo, é interessante apreciar os resultados referentes à natureza das distintas organizações. Há uma diferenciação nos percentuais alcançados pelas instituições públicas (39,9%) e privadas (15,8%), comportamento esse que direciona as reflexões para o contexto social em que essas organizações estão inseridas, assim como a postura que influenciam, pois, como salienta Allen e Meyer (1990), o pano de fundo dessa base do Comprometimento Organizacional consiste nas experiências de socialização previamente vivenciadas pelo indivíduo, seja no ambiente familiar ou social. Essas respaldam o processo de familiarização e, principalmente, de socialização dos indivíduos dentro das empresas. Assim, as diversas histórias e trajetórias das instituições que compuseram a amostra da presente pesquisa sustentam distintos preceitos valorativos e normativos.

Seguindo os comentários tecidos por Bastos (1994b) e Borges-Andrade (1994a), os fatores que antecedem a vinculação com a organização, no Brasil, são da ordem macro-organizacional, ilustração essa possível na base Normativa aqui referida. A sociedade brasileira possui uma história de alto índice

de desemprego e encolhimento do poder aquisitivo; por isso, valoriza-se a busca pela estabilidade financeira, sendo essa necessidade vivenciada há gerações. Resgatando registros do século XVIII (Cerqueira, 2004; Mercadante, 2001), pode-se afirmar que, historicamente, há uma relação entre autoridade, nobreza e serviço público. Enraizada na trajetória e na cultura brasileira, essa vinculação serve de esteio para a representação do agente público como um nobre, um beneficiário e um afortunado. Essa retrospectiva seria uma hipótese para explicar o papel da Assertividade, da Altição e da Comunicação (EFE) como significantes na correlação que explica o Comprometimento Organizacional Normativo nas instituições públicas brasileiras. Uma vez que, no ambiente público, os traços culturais remanescentes de um período aristocrático fazem com que o funcionário seja valorizado a partir de seu comportamento nobre, firme, seguro, digno e elevado. Outra possibilidade de pensamento voltar-se-ia para as percepções quanto às contribuições que o empregado apresenta na atividade de praticar o bem comum. No cenário público, essa astúcia dá-se de maneira mais explícita, se comparada com o setor privado, em que o atendimento e a assistência das necessidades coletivas perpassam a figura do empregador. Dentro da lógica privada, o reconhecimento não é dirigido ao profissional, mas, sim, aos resultados que lhes são conferidos, e que esse gerou para a empresa. Dessa forma, necessariamente, o prestígio passa pela validação dos demais, o que justifica as correlações entre o Comprometimento Organizacional Normativo, as empresas dessa natureza e as subescalas Interação Social e Assertividade do fator Extroversão do Modelo de Personalidade dos *Big Five*. Clarificando, os profissionais precisam estabelecer vínculos e uma rede de contatos de forma segura, afirmativa, para que essa reconheça e apóie sua permanência dentro da referida corporação. Em ambos os casos, o Comprometimento Organizacional de base Normativa está sustentando um sentimento de permanência através da conveniência (entendendo a estabilidade dos exercentes do poder estatal), ou pelos benefícios que essa relação estabelece, vinculando o mesmo pela via da reciprocidade e obrigação (Allen & Meyer, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Mowday, 1998).

Essas análises finais referem-se ao Comprometimento Organizacional Calculativo, também denominado instrumental ou continuado. Essa base apresentou percentuais mais baixos, se comparado com os percentuais das demais do Comprometimento Organizacional no presente estudo. Dentro da perspectiva agrupada do modelo, o Comprometimento Organizacional Calculativo explicou 15,8% da variância do referido comportamento organizacional observado. Esse resultado mostra que a personalidade possui um papel diminuto na relação com o Comprometimento Organizacional Instrumental expresso pelos participantes da amostra investigada nessa pesquisa.

A variável externa (ou seja, que não compreende a personalidade), tempo de atividade na mesma empresa, mostrou-se constante em todas as modalidades de análises efetuadas para essa base do

Comprometimento Organizacional. Esse dado está congruente com os preceitos destacados por Medeiros et al. (2003) de que os investimentos e benefícios alcançados nas trocas entre profissional e empresa pautam o vínculo Calculativo. Para o indivíduo adquirir adições consistentes nessa relação, faz-se necessário que o mesmo apresente um tempo considerável de trabalho na mesma instituição. Nesse estudo, os dados empíricos trazem à tona essa relação, de que o tempo de atividade pode facilitar uma relação instrumental entre as duas personagens estudadas nessa pesquisa.

O auxílio ao desenvolvimento profissional, a renda familiar e a idade dos participantes vêm reforçar essa relação. Pode-se inferir que o fato de a empresa possibilitar crescimento, seja na área profissional ou pessoal, contribui para a permanência do trabalhador na instituição, assim como os demais fatores acima descritos. Esses complementam o tempo de atividade na empresa, uma vez que possuem afinidades com as afirmações de Allen e Meyer (1990) de que o empregado sente-se vinculado à organização devido aos investimentos feitos por ele e, também, na sua percepção quanto às oportunidades e alternativas de emprego no mercado de trabalho. Assim, considerando a renda familiar, pode-se inferir que, quanto mais confortável for o contexto financeiro no qual o indivíduo está inserido, mais facilmente ele consegue se desvincular de sua instituição. Considerando a idade, vê-se que os jovens podem sentir-se mais propensos a desligar-se de seu local de trabalho em busca de novas oportunidades de emprego, o que não acontece nos profissionais com idades mais avançadas. Esse fenômeno pode ser explicado a partir das restrições que o mercado de trabalho vem impondo aos indivíduos com uma trajetória de trabalho mais longa. Assim, essas considerações teóricas explicam a participação desses aspectos na variância do Modelo do Comprometimento Organizacional Calculativo.

Quando se refere às influências exercidas pela personalidade, no modelo agrupado, o fator Socialização participa com a subescala Desconfiança e o fator Extroversão, com os subfatores Interação Social e Assertividade. Além desses, o fator Abertura pontuou na explicação desse comportamento.

Uma possível explicação, para o primeiro fator listado, compreende o fato de que a pessoa que pontua baixo nesse mostra-se, no ambiente de trabalho, voltada para a busca de impressões, assumindo uma postura de não cooperação e, em casos extremos, de irritabilidade e cinismo (Bozionelos, 2004). Esse comportamento pode estar respaldado no subfator Desconfiança. Dessa forma, o profissional não se preocupa com a qualidade dos relacionamentos que estabelece com os demais colegas de trabalho, pois tende a um receio quanto aos mesmos.

Quanto às contribuições do fator Extroversão para o ambiente de trabalho, Bozionelos (2004) entende que os indivíduos que pontuam alto nessa dimensão do Modelo dos Cinco Grandes Fatores são

profissionais que tendem a alcançar uma posição central dentro da organização, satisfazendo suas ambições e desejos de crescimento profissional. Devido a isso, apresentam comportamentos mais afetuosos, sociáveis e ativos frente aos demais. Por ambicionarem um cargo de destaque dentro das instituições, esses empregados possuem atitudes afirmativas e buscam relacionar-se com as pessoas que podem lhes auxiliar no crescimento dentro da empresa. Esse seria o entendimento para os subfatores Interação Social e Assertividade.

Por fim, o fator Abertura estaria correlacionado de forma inversa com o Comprometimento Organizacional Calculativo, pois o profissional que demonstra comportamentos flexíveis e exploratórios não busca apenas uma posição de referência dentro de uma organização, ele tende a projetar formas de administração diferenciadas das convencionais. Por outro lado, os indivíduos que pontuam baixo nesse fator mostram-se mais conservadores em suas relações, em seus valores e em suas emoções. Esse panorama facilitaria uma relação pautada nos custos e benefícios de um possível desligamento.

O índice de Comprometimento Organizacional Calculativo, nas instituições oriundas do segmento privado da economia, corresponde a 24,4%. Esse é superior ao encontrado para as organizações de ordem pública, da ordem de 8,2%. Nessas, apenas o tempo de atividade, a Comunicação (EFE) e Desconfiança (EFS) apresentaram pontuação considerável. Vê-se que a análise de custo de uma eventual saída da organização pública é pouco ponderada pelos profissionais. Esse fato pode ser explicado devido à pequena percepção desses quanto a oportunidades de trabalho, uma vez que a demanda por empregos é maior que a oferta. Soma-se a isso o benefício da estabilidade no emprego que o setor público oferece. Assim, dentro de um contexto arisco à abertura de novos postos de colocação, os funcionários da rede pública tendem a não considerar, como opção, sua saída da instituição originada pela avaliação dos investimentos profissionais feitos, bem como pelas perdas e ganhos decorrentes de um possível desligamento.

Em contrapartida, nas empresas privadas, o Comprometimento Organizacional Calculativo tende a aumentar em comparação com o ambiente público, como demonstra os dados anteriormente citados. Considerando a necessidade das instituições dessa natureza em se manter competitivas no mercado (Bandeira et al., 2000; Bastos, 1993; Bastos & Borges-Andrade, 2002; Borges-Andrade, 1994a), sabe-se que os salários encontram-se abaixo dos praticados pelas organizações de capital estatal. Devido a isso, é esperada, por parte dos empregados, uma tendência em avaliar a magnitude e a quantidade de investimentos realizados para a permanência em uma empresa, bem como as possibilidades de inserção profissional em diferentes contextos (Allen & Meyer, 1990). A troca de empregados entre as empresas, seja de um mesmo segmento ou de distintos ramos da economia, é vista

como uma prática natural e inerente nos negócios da iniciativa privada. Mesmo com as empresas disponibilizando benefícios (plano de aposentadoria complementar; auxílio educação; programas de desenvolvimento; convênios médicos, entre outros) para reter os profissionais mais qualificados, nem sempre esses servem de dispositivo para manter os talentos nas instituições. Contudo, o indicador encontrado nesse estudo é baixo, o que leva a considerar que, descolando-se dos diversificados benefícios oferecidos pelas organizações privadas, os salários não são os únicos atrativos para os profissionais. Pode-se pensar que, em média, não há distinções salariais e de benefícios significativos entre as empresas privadas no país. Isso devido a: 1) uma tendência à equiparação, por parte das instituições, através das pesquisas de salário; 2) uma alta carga tributária sobre os postos de trabalho, o que impede a iniciativa privada de oferecer remunerações acima dos valores atuais; 3) o padrão de benefícios entre as instituições não varia muito, o que não auxilia na atração de novos talentos profissionais.

Em relação à participação da personalidade na explicação desse modelo, vê-se que o fator Abertura influi nos profissionais das corporações de capital não estatal. Esse componente do Modelo dos *Big Five*, quando recebe pontuações altas, indica um perfil de indivíduo que goste de lidar com situações novas, de experienciar desafios e, com isso, oferecer, ao seu meio, soluções não convencionais e conservadoras quanto às dificuldades vivenciadas pela organização. Essa postura pode facilitar a saída do trabalhador para outra instituição, uma vez que o Comprometimento Instrumental está fundamentado na percepção das trocas laterais estabelecidas entre empregado-empregador (Medeiros et al., 2003). Assim, o colaborador pode avaliar os desafios ou oportunidades de crescimento em distintos locais profissionais. Além disso, uma postura de afirmação e uma facilidade de interação social contribuem para que o profissional estabeleça contato em outros locais de trabalho, criando, dessa forma, contextos para o aparecimento de novas propostas. Já o subfator Desconfiança (EFS) traz subsídios para desenvolver, ou não, a capacidade de relacionamentos interpessoais que o profissional apresenta.

Nas organizações públicas, o Comprometimento Organizacional Continuado tende a ter correlações com os subfatores Comunicação (EFE) e Desconfiança (EFS). O primeiro promove, juntamente com outros aspectos, a interação social, fator esse importante para que o profissional mantenha contato com indivíduos de outros sistemas laborais. O segundo aspecto pode favorecer o receio do profissional em ampliar sua rede de contatos, impedindo que o mesmo tenha acesso a informações de contextos diversificados de trabalho que somente seriam possíveis através de outros profissionais.

Na investigação de uma possível relação entre o Comprometimento Organizacional Calculativo e o gênero, o presente estudo identificou que os homens são mais propensos a analisar a relação de trocas efetuadas com a organização, quando comparados com as mulheres. Em ambos os sexos, o fator Abertura sustentou-se como um dos aspectos explicativos do modelo. Essa constatação reforça as colocações anteriormente citadas de que pontuações altas nesse fator da personalidade tendem a influenciar comportamentos exploratórios e inovadores. Essas características imprimem, nos profissionais, (quando se pensa no Comprometimento agora analisado) uma busca por desafios e oportunidades, o que alimenta a balança dos benefícios em sair da instituição e o sentimento de procurar outras ofertas de trabalho. Essa atitude pode estar acompanhada de um sentimento, por parte do profissional, de nobreza e elevação, quando se busca desafios e novidades.

Dentre as mulheres, as que apresentam maior afirmação e uma postura mais ativa são as que tendem a repensar sua relação com as instituições para a qual trabalham. Já nos participantes masculinos do estudo, as características de personalidade presentes no modelo explicativo, e que se distinguem das observadas nas profissionais, são a Desconfiança e a Pró-Sociabilidade (EFS). Esses dois fatores evidenciam uma forma de estabelecer relações e, também, as maneiras como os homens mantêm seus vínculos interpessoais. Os homens ainda são mais propensos a analisar o quanto efetiva é a relação de custo-benefício em permanecer dentro da organização. Ao dizer isso, não se está afirmando que as atitudes masculinas não são pautadas também nos sentimentos, apenas infere-se que os homens tendem a racionalizar suas conclusões com maior facilidade do que as mulheres.

Após a discussão dos resultados apresentados nessa base do Comprometimento Organizacional, pode-se verificar que, a partir dos achados desse estudo, o envolvimento com a empresa pela via calculativa não é uma postura freqüente nas empresas analisadas nessa pesquisa. Mesmo que as instituições privadas indiquem o maior índice dessa correlação, ainda assim, não se pode afirmar que as relações são pautadas exclusivamente dentro dessa lógica. Há alguns fatores do Modelo dos Cinco Grandes Fatores presentes nessa interação, bem como variáveis externas ao indivíduo, destacando-se o tempo de atividade no mesmo local de trabalho. Considerando o cenário das empresas brasileiras, os profissionais da rede pública pouco analisam esse vínculo, seja porque não visualizam outras possibilidades de trabalho ou porque não manifestam interesses em saírem de seus cargos, reforçados pelo benefício da estabilidade. Já os trabalhadores da iniciativa privada podem não apresentar o Comprometimento Organizacional em larga escala, tanto pela percepção de um mercado de trabalho em recessão ou devido a pouca diferenciação salarial encontrada nas ofertas das demais instituições empregadoras.

Soma-se aos resultados discutidos anteriormente a percepção dos participantes do estudo a respeito das empresas para a qual trabalham, bem como os sentimentos por esses relatados. No primeiro quesito, vê-se que, quando os indivíduos identificam uma política de incentivo e promoção de desenvolvimento profissional, há um incremento no índice de Comprometimento Organizacional do corpo dos colaboradores. Tal atitude, por parte da empresa, é tão apreciada pelos funcionários que a Figura 3 indica os aspectos ‘Benefícios’ e ‘Valorização do Profissional’ como as práticas mais destacadas pelos participantes. O auxílio no desenvolvimento da carreira é uma das ferramentas aplicadas pelas empresas para reter aqueles que contribuem consistentemente para o crescimento e fortalecimento da instituição. Mesmo sendo um custo adicional da organização, essa entende o grau de investimento e de retorno que a atividade credita para si mesma e para os indivíduos. Das respostas dos participantes desse estudo, pôde-se verificar que a forma mais comum de auxílio ao desenvolvimento profissional consiste no incentivo à participação de cursos e atividades afins (60,2%), seguida pelo subsídio financeiro (28,2%). Esses indicadores clarificam a relevância dessa medida, tanto para as empresas quanto para os profissionais. Além disso, percebe-se que essa característica administrativa facilita o estabelecimento de uma relação de parceria, ou seja, uma relação de ganha-ganha, favorecendo o Comprometimento Organizacional.

A propósito dos sentimentos referidos pelos participantes dessa amostra, há uma predominância do sentimento ‘Satisfeito’ (47%), quando questionados como se sentiam trabalhando para a referida instituição. Nota-se que essa resposta não necessariamente indica que esses estão comprometidos com a organização. Apenas sinaliza que a relação entre pessoa -instituição traz benefícios (satisfação de suas necessidades de sobrevivência) ao indivíduo e que esse consegue identificá-los e apreendê-los.

Ao comparar o foco do presente estudo, o Comprometimento Organizacional, com o sentimento dos trabalhadores dirigidos para as corporações, vê-se que apenas 14% referem sentirem-se ‘engajados’, ‘identificados’ e ‘comprometidos’ com o empreendimento no qual desenvolvem suas atividades laborais. Esse indicador aponta a urgência e necessidade das empresas em se criar e concretizar práticas de Gestão de Pessoas eficazes e eficientes no estabelecimento de vínculos capazes de promover um nível de Comprometimento Organizacional entre os colaboradores. Esses, por sua vez, esperam essa atitude das instituições, uma vez que delimitam as Políticas de Recursos Humanos (56%) como a prática a ser melhorada dentro dos ambientes de trabalho.

Em estudos realizados anteriormente, observaram-se fatores micro-organizacionais (Bastos, 1994b; Borges-Andrade, 1994a) que poderiam envolver e influenciar o comprometimento dos empregados com suas respectivas empresas. Porém, as investigações feitas não apontaram a participação e, principalmente, o papel desempenhado pela cultura organizacional de cada instituição

pesquisada. As entrevistas aplicadas pela pesquisadora com os gestores vinham suprir apenas a necessidade de familiarização dessa com o ambiente no qual o estudo estaria inserido. Não houve a intenção de analisar esse dado; devido ao limitado tempo de coleta de dados. Contudo, sua importância para a temática dos vínculos com a organização é inquestionável.

Deste modo, observa-se que o Comprometimento Organizacional apresenta correlação com uma pequena parcela dos fatores do Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade. Na pesquisa desenvolvida por Barrick e Mount (1995) as correlações a que se chegou para a personalidade, no ambiente organizacional, concentraram-se em 0,30, sendo esse escore próximo aos encontrados no presente estudo.

As bases do comprometimento apresentam tendências distintas entre elas mesmas, sendo o Comprometimento Normativo e Afetivo os mais pontuados nesse estudo, tanto para a natureza das empresas (pública e privada) como para o gênero (masculino ou feminino). Os fatores com frequências mais altas nos Modelos realizados para o Comprometimento Organizacional foram a Abertura e a Extroversão. A Socialização, por sua vez, mostrou incidência em menor escala, sendo que apenas determinados subfatores apresentaram correlações. Esse indicador confirma os preceitos de Bozionelos (2004) para esse traço da personalidade.

Em outro parâmetro, os fatores Abertura e Extroversão compreenderam os fatores de personalidade que se correlacionam com o Comprometimento Organizacional. Esses dados aproximam-se dos achados de outros autores (Salgado, 1997; Salgado & Rumbo, 1997 e Bozionelos, 2004). Nos dois primeiros estudos, o fator Socialização compõe o modelo devido a sua associação com o fator Abertura.

Para Hertz e Donovan (2000), a influência desse construto no âmbito laboral ainda não apresenta definições claras. Essa constatação apóia o comentário de Salgado (1997), no que se refere à necessidade de desenvolvimento de pesquisas relacionando o desempenho e o envolvimento no trabalho com características de personalidade. Também Salgado e Rumbo (1997) defendem as investigações quanto à aplicabilidade do Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade, por entenderem que esse pode auxiliar as organizações a construir processos seletivos mais criteriosos e consistentes.

CAPÍTULO V

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procurou investigar a existência de correlação entre os traços de personalidade Socialização, Extroversão e Abertura (fatores do Modelo dos Cinco Grandes Fatores - *Big Five*) e o Comprometimento Organizacional. As bases desse comportamento (Afetiva, Calculativa e Normativa) também compuseram o foco do estudo, bem como as características sócio-demográficas e as percepções e sentimentos dos indivíduos a respeito da organização em que trabalham. Os dados obtidos nessa pesquisa evidenciaram o efeito mediano da Personalidade como influenciadora do Comprometimento Organizacional, considerando as três bases apresentadas.

Dentre os resultados procedidos a partir desse estudo, pôde-se verificar que as bases do Comprometimento Organizacional são explicadas por variáveis distintas, tanto relacionadas à personalidade quanto as oriundas do meio externo ao indivíduo. O Comprometimento Organizacional Afetivo trouxe escores interessantes em relação aos fatores de personalidade analisados. Com percentuais variando entre 23,6% e 31,9%, esse vínculo é objeto de muitas práticas desempenhadas nas instituições em geral. Entendendo que esse consiste em uma identificação e envolvimento com os objetivos organizacionais (Meyer et al., 1993), os achados desse estudo apontam que os profissionais estudados tendem a vincular-se afetivamente e normativamente com as empresas.

Um resultado destacado no Comprometimento Organizacional Normativo voltou-se para o efeito da personalidade nas instituições públicas (39,9%). Esse indicador evidenciou o estado de obrigação moral em que se encontram vinculados os profissionais, principalmente os oriundos das empresas estatais.

O Comprometimento Organizacional Calculativo foi a base com menor interação com os fatores da personalidade estudada nessa pesquisa. Surpreendentemente, o contexto brasileiro de poucas ofertas de emprego não desempenha o papel de pano de fundo para o estabelecimento desse vínculo instrumental. As características de personalidade pouco se aplicam a esse comportamento, sendo variáveis significativas, na exposição desse modelo, o tempo de atividade na mesma instituição e a percepção do auxílio ao desenvolvimento profissional.

Sucintamente, os resultados apreendidos nesse estudo, respondem às questões aludidas nos objetivos desse. Primeiramente, os fatores de personalidade estudados apresentam uma relação com o Comprometimento Organizacional. Essa, contudo, não é predominante e, nem mesmo, determinante para o entendimento da evolução e das conseqüências desse vínculo entre empresa-empregado. Os

dados obtidos evidenciaram o efeito mediano dos traços de personalidade no comportamento dos indivíduos dessa amostra estudada. Nota-se que o Modelo dos *Big Five* não foi integralmente utilizado, tanto devido à falta de escalas preliminares quanto pelo tempo de aplicação que esse demandaria. A incompletude do Modelo de Personalidade compreende uma limitação que essa investigação apresenta.

O Modelo dos *Big Five*, em futuros estudos, pode ser aplicado contemplando todos os fatores. Com isso, a perspectiva da personalidade estaria mais bem definida, ponto esse prejudicado na avaliação desse estudo. Também se aconselha a aplicação de outros instrumentos de personalidade, com aportes teóricos diferenciados, podendo, com isso, criar uma base de comparações e verificações das teorias de personalidade e sua aplicabilidade.

A segunda resposta encontrada nessa pesquisa está na frequência constante de variáveis sócio-demográficas nos modelos explicativos para o Comprometimento Organizacional e suas específicas bases. Aspectos como a idade dos participantes, a renda familiar, o tempo de atividade no mesmo local e a percepção de auxílio ao desenvolvimento profissional exercem influências na relação entre o indivíduo e a instituição. Essas características devem compor futuros estudos sobre a temática e sugere-se aprofundar a intensidade com que essas determinam os comportamentos dos trabalhadores. Quanto à percepção dos empregados no que se refere ao auxílio referido na instituição, vale buscar meios eficientes de avaliação dos incentivos oferecidos e da real participação ativa dos profissionais. Além disso, sugere-se investigar detalhadamente as políticas de Recursos Humanos professadas pelas corporações e o quanto essas atingem os profissionais que nelas trabalham.

A terceira questão a que esse estudo propôs-se a responder foi se o Comprometimento Organizacional e os fatores de personalidade analisados são sensíveis à natureza das instituições e ao gênero dos participantes. Em relação ao primeiro aspecto, pôde-se confirmar, com base nos dados outrora delimitados, que o construto investigado sofre alterações quando se analisa o contexto privado e público. Sabe-se da história, das necessidades e das possibilidades das organizações oriundas desses dois cenários. Entende-se que a personalidade, nesse caso, está pautando a inclinação do profissional em almejar uma carreira no setor público ou no privado, bem como em fundamentar sua permanência dentro da instituição. Essa afirmação sustenta-se, pois os pontos verificados indicam características de personalidade distintas para os dois conceitos analisados. Esse achado traz, para a discussão sobre o Comprometimento Organizacional, a possibilidade de se pesquisar detalhadamente o ambiente organizacional e seus influenciadores para possíveis vinculações.

No que diz respeito ao gênero, a pesquisa oferece base para entender que o Comprometimento Organizacional entre homens e mulheres fundamenta-se em traços de personalidade distintos. No entanto, essas diferenças não mostraram distâncias comportamentais significativas entre os sexos.

Apenas oferecem indícios de que os antecedentes originam-se de bases diversas e, por isso, a intensidade dos vínculos com a instituição empregadora apresenta correlações diferenciadas. Salienta-se, afinal, que, nos dias atuais, as profissionais vêm ocupando espaços de destaque nas instituições, concorrendo igualmente com os profissionais masculinos.

Ao observarmos a agenda de pesquisa brasileira destinada a essa temática (Bastos, 1994b), ver-se-á pouco interesse em investigar características de personalidade dentro do contexto organizacional. Essa realidade dificulta uma aproximação e verificação das informações por ora analisadas. Assim como poucas são as pesquisas desenvolvidas na área da psicologia com o enfoque nos processos seletivos, também são escassas as contribuições acadêmicas para a análise da personalidade e sua aplicação ao desempenho profissional.

Portanto, o presente estudo objetivou agregar essa ênfase nas investigações previstas na agenda brasileira sobre a temática do Comprometimento Organizacional (Bastos, 1994b; Borges-Andrade, 1994a). Há o reconhecimento das limitações desse trabalho, uma vez que o mesmo realizou um corte transversal nas vinculações entre indivíduo e empresa e não considerou os fatores das instituições como, por exemplo, clima e cultura organizacional. Sabe-se da contribuição desses dois aspectos para o bom andamento do ambiente de trabalho. Devido a isso, infere-se a necessidade de incluir esses conceitos em futuros estudos com perspectivas longitudinais que abrangessem o desenvolvimento do Comprometimento ao longo da trajetória profissional dos indivíduos dentro da corporação.

Uma proposta de metodologia para eventuais aprofundamentos dessa temática voltar-se-ia para a realização de grupos focais no momento da coleta de dados com os profissionais. Segundo Romero (2000), essa técnica auxilia na identificação de opiniões e sentimentos dos participantes da pesquisa, bem como observa a maneira de pensar e as formas de compreender e interpretar a realidade na qual as pessoas estão inseridas. Dessa forma, os profissionais teriam um espaço mais propício para refletir quanto aos seus sentimentos referentes à organização na qual desempenham suas atividades laborais. Por fim, para comparação dos dados e das análises encontradas no presente estudo, fazem-se necessários outros trabalhos que endossem as análises indicadas nessa pesquisa e investiguem se as hipóteses suscitadas ao longo da discussão dos dados são procedentes.

REFERÊNCIAS

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(43), 252-276.
- Aryee, S. & Heng, L. J. (1990). A note on the applicability of an organizational commitment model. *Work and Occupations*, 17 (2), 229-239.
- Bandeira, M., Marques, A. & Veiga, R. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157.
- Barrick, M. & Mount, M. (1991). The big five dimensions and job performance: meta-analysis. *Personal Psychology*, 44(1), 1-26.
- Barrick, M. & Mount, M. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 261-272.
- Bastos, A. (1992). Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*, 24(2), 29-48.
- Bastos, A. (1993). Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 52-64.
- Bastos, A. (1994a). Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 1(1), 73-90.

- Bastos, A. (1994b). *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Unpublished doctoral dissertation, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, Brasil.
- Bastos, A. & Borges-Andrade, J. (1996). Padrões de comprometimento no trabalho: um estudo de casos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 12(3), 205-217.
- Bastos, A. & Borges-Andrade, J. (2002). Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 31-41.
- Bastos, A. & Costa, F. (2001). Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 1(1), 11-41.
- Becker, H. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard – linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bitencourt, C. & Barbosa, A.C.Q. (2004). A gestão de competências. Em Bitencourt, C. (cols.). *Gestão de Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (pp.238-264). Porto Alegre: Bookman.
- Bolon, D.S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital e Health Services Administration*, 42(2), 221-241.
- Borges-Andrade, J. E., Afanasieff, R. S. & Silva, M. S. (1989). Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas [Abstracts]. In Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto (Ed.) *Resumos de comunicações científicas, XIX Reunião Anual de Psicologia* (p.236). Ribeirão Preto, Brasil: SBP.

- Borges-Andrade, J. (1994a). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia, 1*(1), 37-47.
- Borges-Andrade, J. (1994b). Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia, 1*(1), 49-61.
- Borges, R. G., Marques, A. L. & Adorno, R. D. (2005). Investigando as relações entre as políticas de RH, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea, 9*(4), 157-174.
- Bozionelos, N. (2004). The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology, 19*(1), 69-81.
- Brown, S. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 120* (2), 235-255.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: a multifirm study. *Journal of Occupational Psychology, 63*(3), 245-261.
- Cerqueira, F.V (2004). As origens do direito ocidental na polis grega. *Revista JH, 2*(3), Retrieved from <http://www.tjrs.gov.br/instit/momeorial/revistaJH/vol2n3/04>
- Cohen, A. (2000) The relationship between commitment forms and work outcomes: a comparison of three models. *Human Relations, 53*(3), 387-417.
- Costa, F.M. & Bastos, A.V.B. (2005). Múltiplos comprometimentos no trabalho: os vínculos dos trabalhadores de organizações agrícolas [Abstracts]. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação (Ed.) *Resumos de comunicação científicas, XXIX Encontro da ANPAD* (p.16). Brasília, Brasil: EnANPAD.

- Costa, P. & Widiger, T. (1993). Introduction. Em, P. Costa, T. Widiger (orgs.), *Personality Disorders and the Five-Factor Model of Personality*. (pp.1-10). Whashington, DC: American Psychological Association.
- Chiu, R.K. & Francesco, A.M. (2003). Dispositional traits and turnover intention – examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Internacional Journal of Manpower*, 24(3), 284-298.
- Dias, D.S. & Marques, A.L. (2002). Múltiplos comprometimentos: um estudo com profissionais e gerentes de uma grande empresa do setor metal-mecânico [Abstracts]. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação (Ed.) *Resumos de comunicação científicas, XXIX Encontro da ANPAD* (p.48). Salvador, Brasil: EnANPAD.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 1-49.
- Fleury, M.T.L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea* (Edição Especial), 183-196.
- Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 15-23.
- Hackett, R.D, Lapierre, M.L. & Hausdorf, P.A (2001). Understanding the links between work and commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 2001, Retrieved in September 21, 2001, from <http://www.idealibrary.com>.
- Hurtz, G.M. & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: the big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879.
- Hutz, C., Nunes, C., Silveira, A., Serra, J., Anton, M. & Wieczorek, L. (1998). O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 11(2), 395-322.

- Jaramillo, F., Mulki, J.P. & Marshall, G.W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
- Jernigan, I.E., Beggs, J.M. & Kohut, G.F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo as competências dos profissionais* (pp.11-59). Porto Alegre: Artmed.
- Lodahl, T. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Maia, G.L.L. & Ipiranga, A.S.R. (2004). O perfil das competências do trabalhador do conhecimento: um estudo multicaso nas empresas do segmento de T.I. & T. Participantes do Programa Ceará digital. Em: Laner, A.S.; Cruz Júnior, J.B. (orgs.). *Repensando as Organizações da Formação à Participação* (339-362). Florianópolis: Fundação Boiteux.
- Martin, P. Y. & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (2), 141-157.
- Mathieu, J. & Zajac, D. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McCrae, R. & Costa, P. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.
- Medeiros, C., Albuquerque, L., Siqueira, M. & Marques, G. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.

- Medeiros, C.A.F. & Enders, W.T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87.
- Mercadante, P. (2001). *Coerência das Incertezas: símbolos e mitos na fenomenologia histórica do luso-brasileiro* (pp.19-39). São Paulo: ÉRealizações.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the work place*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J., Allen, N. & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R. & Jackson, D. (1989). Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L.W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization linkages - the Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nunes, C. H. (2000). *A construção de um instrumento de medida para o fator neuroticismo / estabilidade emocional dentro do modelo de personalidade dos cinco grandes fatores*.

Unpublished master's thesis, Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

Nunes, C.H. (2005). *Construção, normatização e validação das escalas de socialização e extroversão no modelo dos cinco grandes fatores*. Unpublished doctoral dissertation, Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

Nunes, C.H. & Hutz, C. S. (2002). O modelo dos cinco grandes fatores de personalidade. Em Primi, R. (org.). *Temas em Avaliação Psicológica* (pp.40-49). Campinas: Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica.

O'Driscoll, M. & Randall, D. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(3), 197-209.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Parkes, K.R. & Razavi, T.D.B. (2004). Personality and attitudinal variables as predictors of voluntary union membership. *Personality and Individual Differences*, 37(6), 333-347.

Pasquali, L. (2001). Parâmetros psicométricos dos testes psicológicos. In L. Pasquali (org.), *Técnicas de Exame Psicológico – T.E.P.: manual* (pp.111-136). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo; Conselho Federal de Psicologia.

Cerqueira, F.V. (2004). As origens do direito ocidental na polis grega. *Revista JH*, 2(3), Retrieved from <http://www.tjrs.gov.br/instit/momeorial/revistaJH/vol2n3/04>

Pastore, J. (2005, Junho). Faltam empregos e sobram vagas. *Revista do Grupo Votorantim*, Retrieved from <http://www.josepastore.com.br>.

- Paunonen, S. (2003). Big five of personality and replicated predictions of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 411-424.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction na turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Randall, D. (1987). Commitment and the organizational: the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241.
- Rocha, K.B., Sarriera, J.C. & Pizzinato, A. (2004). Significado do trabalho e valores organizacionais. In, Rocha, K.B., Sarriera, J.C. & Pizzinato, A. (Orgs.) *Desafios do Mundo do Trabalho: orientação, inserção e mudanças* (pp.115-134). Porto Alegre: EDUPUCRS.
- Rocha, K.B. & Sarriera, J.C. (2006). *Professores Universitários: percepção dos valores organizacionais e saúde*. Manuscript submitted for publication.
- Romero, S.M. (2000). A utilização da metodologia dos grupos focais na pesquisa em psicologia. In H. Scarparo (org.), *Psicologia e pesquisa: perspectivas metodológicas* (pp.55-78). Porto Alegre: Sulina.
- Salgado, J. (1997). The five factor model of personality and job performance in the european community. *Journal of Applied Psychology*, 8(2), 30-43.
- Salgado, J. & Rumbo, A.(1997). Personality and job performance in financial services managers. *Internacional Journal of Selection and Assessment*, 5(2), 91-100.
- Sanches, E. N., Borba, A. M., Gontijo, L. A. & Verdinelli, M. A. (2005). Metodologia de análise do comprometimento dos professores universitários com a organização e a carreira docente e sua relação com o desempenho [Abstracts]. In Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação

(Ed.) *Resumo de comunicação científicas, XXIV Encontro da ANAPD* (p.34). Brasília, Brasil: EnANPAD.

Scheible, A. C. F. & Bastos, A. V. B. (2005). Práticas de gestão democrática como mediador da relação entre comprometimento e desempenho. *Revista de Administração Contemporânea* (submetido).

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

Stevens, J., Beyer, J. & Trice, H. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.

Siqueira, M. (2003). Proposições e análise de um modelo para comportamento de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*. 7 (especial), 165-185.

Siqueira, M. & Gomide Jr.; S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a Organização. Em, J.C. Zanelli; J. Borges-Andrade; Bastos, A. (org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

Spector, P. (2002). Comportamento produtivo e contraproducente do funcionário. Em, P. Spector, *Psicologia nas Organizações* (267-270). São Paulo: Saraiva.

Tamayo, A., Souza, M., Vilar, L., Ramos, J., Albernaz, J. & Ferreira, N. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(1), 27-35.

Tannenbaum, S.I. (1991). Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 759-769.

Wasti, S.A. (2005). Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 290-308.

Weiner, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy Management Review*, 7(3), 418-428.

- Whitner, E.M. (2001). Do high commitment human resource practices affect employee commitment? Across-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1) 6-28.

ANEXO A

Antes de responder aos instrumentos que se seguem, por favor, preencha o questionário abaixo. Ele fornece informações importantes para a realização do estudo, pois permite uma correta identificação dos participantes.

1. Sexo: () M () F
2. Idade: _____
3. Estado Civil: () solteiro () casado ou união estável () Separado/a () Viúvo/a
4. Você mora com: () pais () sozinho/a () amigos () família própria () outros
5. Renda Familiar:
() até 500 reais () de 3000 a 4000 reais () acima de 7000 reais
() de 500 a 1000 reais () de 4000 a 5000 reais
() de 1000 a 2000 reais () de 5000 a 6000 reais
() de 2000 a 3000 reais () de 6000 a 7000 reais
6. Curso Universitário: _____
7. Semestre do curso: _____
8. Turno: () Diurno () Noturno
9. Universidade: () Pública () Privada
9. Ano que em iniciou o curso: _____
10. Previsão de conclusão: _____
11. Você exerce atividade profissional remunerada? () Sim () Não
12. Se sim, especifique: () estágio () emprego () negócio próprio
13. Em caso de vínculo de emprego, quanto tempo você exerce a atividade no mesmo local de trabalho:
() um mês () 1 ano () acima de 5 anos
() três meses () 2 anos
() seis meses () 3 anos
() nove meses () 4 anos
14. Média de renda mensal:
() até 500 reais () de 3000 a 4000 reais () acima de 7000 reais
() de 500 a 1000 reais () de 4000 a 5000 reais
() de 1000 a 2000 reais () de 5000 a 6000 reais
() de 2000 a 3000 reais () de 6000 a 7000 reais

15. A atividade exercida está relacionada ao curso? () Sim () Não

16. Se sim, quais as contribuições que o curso trará para sua profissão?

17. Se não, quais seus planos para a nova formação?

18. A instituição em que exerce a atividade profissional lhe auxilia quanto ao curso? () Sim () Não

19. De que forma:

() financeiramente

() curso faz parte do planejamento da empresa

() dispensa de horas de trabalho

() outros

ANEXO F

Instituto de Psicologia
Curso de Pós-Graduação em Psicologia

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Caro Participante,

Essa pesquisa tem como objetivo estudar os vínculos e as relações que as pessoas estabelecem com seus locais de trabalho. As informações serão coletadas através de quatro instrumentos específicos: Escala Fatorial de Extroversão, Escala Fatorial de Socialização, Escala Fatorial de Abertura e Escala de Comprometimento Organizacional. Juntamente com esses questionários, será entregue uma ficha de caracterização dos participantes. Os dados serão trabalhados de forma quantitativa, garantindo o anonimato dos participantes, que podem retirar o consentimento a qualquer momento do andamento da presente pesquisa. Dessa forma, não serão feitas devoluções individuais. Os resultados da pesquisa, quando publicadas, estarão disponíveis no site do Laboratório de Mensuração (www.psicologia.ufrgs.br) . Para demais informações entrar em contato pelo telefone : 33165446. O estudo será realizado por Clarissa Socal Cervo (psicóloga e mestranda do PPG- Psicologia/UFRGS) e Cláudio Simon Hutz (professor doutor do PPG- Psicologia/UFRGS).

Eu, _____, consinto em participar voluntariamente do projeto de pesquisa intitulado Característica de Personalidade e o Comprometimento Organizacional.

Porto Alegre, ____/____/06.

Ass. Pesquisadora

Ass. Participante

ANEXO G

| | Idade | Renda Familiar | Tempo atividade profissional no mesmo local de trabalho | Sexo | Esc. Organizacional | Esc. Comprometimento Afetivo | Esc. Comprometimento Calculativo | Esc. Comprometimento Normativo | Esc. Abertura | Esc. Extroversão | Esc. Socialização | Esc. Socialização - Amabilidade | Esc. Socialização - Pró-Sociabilidade | Esc. Socialização - Desconfiança | Esc. Extroversão - Comunicação | Esc. Extroversão - Altivez | Esc. Extroversão - Assertividade | Esc. Extroversão - Interação Social |
|---|-------|----------------|---|-------|---------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---------------|------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Idade | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Renda Familiar | 0,32 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tempo atividade profissional no mesmo local de trabalho | 0,72 | 0,31 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sexo | -0,01 | 0,01 | -0,04 | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Esc. Organizacional | 0,29 | -0,1 | 0,26 | 0,02 | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Esc. Comprometimento Afetivo | 0,24 | 0,01 | 0,18 | 0,03 | 0,74 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Esc. Comprometimento Calculativo | 0,04 | -0,13 | 0,15 | -0,03 | 0,46 | -0,03 | 1 | | | | | | | | | | | |
| Esc. Comprometimento Normativo | 0,26 | -0,09 | 0,2 | 0,07 | 0,87 | 0,54 | 0,3 | 1 | | | | | | | | | | |
| Esc. Abertura | -0,11 | 0,04 | -0,1 | -0,06 | -0,18 | -0,17 | -0,13 | -0,1 | 1 | | | | | | | | | |
| Esc. Extroversão | -0,12 | 0,1 | -0,1 | -0,07 | 0,08 | 0,08 | -0,08 | 0,1 | 0,27 | 1 | | | | | | | | |
| Esc. Socialização | -0,12 | -0,01 | -0,05 | 0,06 | 0,05 | -0,02 | 0,03 | 0,06 | 0,25 | 0,34 | 1 | | | | | | | |
| Esc. Socialização - Amabilidade | 0,18 | 0,08 | 0,12 | -0,21 | 0,17 | 0,19 | -0,1 | 0,18 | 0,11 | 0,37 | 0,52 | 1 | | | | | | |
| Esc. Socialização - Pró-Sociabilidade | -0,25 | 0,01 | -0,14 | 0,26 | -0,13 | -0,22 | 0,07 | -0,1 | 0,25 | 0,1 | 0,54 | -0,33 | 1 | | | | | |
| Esc. Socialização - Desconfiança | -0,21 | -0,21 | -0,15 | 0,17 | -0,01 | -0,12 | 0,22 | -0,05 | -0,06 | -0,11 | 0,42 | -0,36 | 0,48 | 1 | | | | |
| Esc. Extroversão - Comunicação | -0,01 | 0,18 | -0,08 | -0,08 | -0,03 | -0,01 | -0,12 | -0,01 | 0,19 | 0,8 | 0,02 | 0,17 | -0,04 | -0,24 | 1 | | | |
| Esc. Extroversão - Altivez | -0,1 | 0,05 | -0,04 | 0,01 | 0,07 | 0,03 | 0,03 | 0,07 | 0,17 | 0,55 | 0,47 | 0,07 | 0,43 | 0,3 | 0,15 | 1 | | |
| Esc. Extroversão - Assertividade | -0,16 | -0,03 | -0,07 | 0,05 | 0,13 | 0,15 | -0,11 | 0,15 | 0,12 | 0,56 | 0,14 | 0,35 | -0,18 | -0,15 | 0,31 | 0,12 | 1 | |
| Esc. Extroversão - Interação Social | -0,12 | -0,04 | -0,06 | -0,13 | 0,14 | 0,1 | 0,01 | 0,15 | 0,23 | 0,71 | 0,37 | 0,49 | -0,01 | -0,16 | 0,38 | 0,24 | 0,36 | 1 |