

## UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS MÚLTIPLOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

**Carlos Alberto Freire Medeiros**<sup>1</sup>

Espinheiro, 2094 - San Valle - Candelária

CEP: 59066-440 Natal/RN Brasil

E-mail: [carlosalberto@digi.com.br](mailto:carlosalberto@digi.com.br)

**Lindolfo Galvão de Albuquerque**<sup>2</sup>

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Sala E-112 - Cidade Universitária

CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil

E-mail: [lgdalbuq@usp.br](mailto:lgdalbuq@usp.br)

**Glenda Michelle Marques**<sup>1</sup>

D. Maria Câmara, 1937 - Capim Macio

CEP: 59082-430 Natal/RN Brasil

E-mail: [glendamarquess@yahoo.com.br](mailto:glendamarquess@yahoo.com.br)

**Michella Siqueira**<sup>1</sup>

Av. Alberto Maranhão, 1122 - Res. Monte Olimpo Ap. 103 - Tirol

CEP: 59020-330 Natal/RN Brasil

E-mail: [michellasiq@yahoo.com.br](mailto:michellasiq@yahoo.com.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Departamento de Ciências Administrativas

CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil

<sup>2</sup> Universidade de São Paulo –USP

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA

CEP: 05508-900 São Paulo/SP Brasil

### **Resumo:**

Este trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa exploratória sobre os múltiplos componentes do constructo comprometimento organizacional. Tal iniciativa está apoiada na falta de consenso que a literatura do comprometimento tem sobre quais componentes fazem parte do constructo. Inicialmente, são apresentados os principais enfoques e modelos multidimensionais do comprometimento, em seguida são descritos os procedimentos da pesquisa conduzida em 170 lojas, localizadas em 4 *shoppings centers*, que utilizou um banco de dados com 295 vendedores. A pesquisa utilizou 60 indicadores do comprometimento organizacional, extraídos do instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), do instrumento de O'Reilly e Chatman (1986) e alguns indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada. Na parte seguinte são apresentados os resultados da análise fatorial que identifica sete componentes do comprometimento e a interpretação de cada fator à luz das teorias do comprometimento organizacional. Finalmente são apresentadas as conclusões e recomendações para a pesquisa do comprometimento.

**Palavras-chave:** Comprometimento, comprometimento organizacional, instrumento de mensuração, Meyer & Allen, O'reilly & Chatman.

## UM ESTUDO EXPLORATÓRIO DOS MÚLTIPLOS COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### Introdução

A pesquisa do comprometimento organizacional vem utilizando, já há algum tempo, os modelos de múltiplos componentes para mensurar o comprometimento. O que vem ocorrendo é que os modelos não têm encontrado um ajuste preciso às diferentes culturas em que são testados. Mais que um problema de confiabilidade dos instrumentos, a pesquisa também enfrenta um problema de validade para o constructo, diversos trabalhos não se ajustam aos modelos teóricos. Assim, para preencher esta lacuna, foi conduzido esse estudo exploratório que tenta identificar os componentes do comprometimento, presentes no contexto cultural brasileiro. Dado o caráter exploratório deste estudo não se propõe aqui nada definitivo, mas procura-se abrir caminho para que outras pesquisas sejam conduzidas na mesma linha, tentando encontrar novos componentes ou confirmando os encontrados nesse estudo.

Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional tem evoluído conceitualmente nas últimas quatro décadas e provocado muita controvérsia a respeito da natureza dos vínculos empregado-organização. Diversos estudos têm defendido a realização de uma maior investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Bastos, 1993; Meyer e Allen, 1997; Mowday, 1998 e Medeiros, Albuquerque, Siqueira e Marques, 2002).

Nesse contexto de exploração da dimensionalidade do comprometimento, os modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento têm ganhado espaço, mas a pesquisa na área está longe de chegar a um consenso também nesse aspecto, tornando o comprometimento um conceito em construção. Meyer e Allen (1991, p. 82), na conclusão do importante trabalho que estabeleceu as bases teóricas do modelo de três componentes do comprometimento, afirmam que *“não é claro que os três componentes estabelecidos aqui são os únicos componentes relevantes do comprometimento ou que cada um represente um constructo unitário”*. Para os autores (Meyer e Allen, 1997), é necessário mais trabalho no estudo dos componentes do comprometimento organizacional, apesar da atenção que já tem sido dispensada sobre o tema.

A pesquisa foi conduzida em 170 lojas localizadas em quatro *shopping centers* e utilizou um banco de dados com 295 respondentes. Ela foi realizada através da aplicação de

um questionário com 60 indicadores do comprometimento organizacional, extraídos de dois instrumentos já validados, o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) de 18 itens e o instrumento de O'Reilly e Chatman (1986) de 12 itens. Além destes instrumentos, foram utilizados na pesquisa 30 indicadores construídos a partir da revisão teórica realizada.

Utilizando a técnica de análise fatorial com rotação oblíqua a pesquisa identifica sete dimensões distintas do comprometimento entre os indicadores utilizados. A rotação oblíqua é utilizada devido ao objetivo da pesquisa ser a obtenção de diversos significados teóricos entre os fatores obtidos na análise fatorial, seguindo a orientação metodológica proposta por Hair, Anderson, Tathan e Black (1998). A partir dos fatores extraídos na análise, o trabalho busca na literatura do comprometimento organizacional explicação teórica para cada um dos fatores, e apresenta conceitos e teorias relacionados a cada um deles.

Assim, o trabalho está organizado da seguinte forma: inicialmente, são apresentados os principais enfoques conceituais e os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional, em seguida são descritos os procedimentos metodológicos do estudo, na parte seguinte são apresentados os resultados da pesquisa, onde consta o resultado da análise fatorial e a interpretação de cada fator à luz das teorias do comprometimento organizacional, e finalmente, são apresentadas as conclusões e algumas recomendações para a pesquisa do comprometimento.

### **Principais Vertentes Conceituais do Comprometimento Organizacional**

O enfoque que dominou a literatura do comprometimento organizacional por maior tempo foi o afetivo, a partir de trabalhos desenvolvidos pela equipe liderada por Lyman Porter (Mowday, Steers e Porter, 1979; Mowday, Porter e Steers, 1982). Tais trabalhos, apesar de reconhecerem a existência de uma corrente comportamental de definir o comprometimento, o assumem numa perspectiva atitudinal.

Para os autores o comprometimento vai muito além de uma postura de lealdade passiva para com a organização, envolve também um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização. Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: “(a) *uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; e (c) um forte desejo de se manter membro da organização*”.

Os trabalhos desenvolvidos por esta equipe de pesquisadores tiveram início no começo da década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento, o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers e Porter, 1979). O instrumento de mensuração foi montado com a definição de comprometimento estabelecida pelos autores, transcrita aqui no parágrafo anterior. No Brasil o instrumento foi validado por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989) e obteve um bom índice de consistência interna, com um alfa  $\alpha = 0,80$ .

O segundo enfoque mais considerado na área é o enfoque instrumental do comprometimento organizacional, que deriva dos estudos de Becker (1960). Becker descreve comprometimento instrumental como uma tendência do indivíduo em se engajar em “*linhas consistentes de atividade*”. Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como bem assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação. Para Becker o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

Hrebiniak e Alutto (1972) interpretam as idéias de Becker e definem comprometimento como um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu trabalho (*side bets*) ao longo do tempo. Assim, a noção de linhas consistentes de atividades implica em uma escolha, por parte do indivíduo, de um curso de ação dentre diversas alternativas, daquela que melhor atende a seus propósitos (Becker, 1960).

McGee e Ford (1987) examinaram as propriedades psicométricas das escalas desenvolvidas por Meyer e Allen, para medir os comprometimentos afetivo e instrumental. Neste estudo, McGee e Ford (1987) comprovaram a boa confiabilidade da escala afetiva, mas encontraram duas dimensões distintas na escala instrumental: uma que refletia a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado, e outra que reunia indicadores que refletiam o sacrifício pessoal associado a possibilidade de deixar a organização. As contribuições deste trabalho marcaram a literatura do comprometimento, sendo este trabalho considerado um importante marco para a operacionalização do comprometimento, pois o trabalho de Wiener e Vardi (1990, apud Bastos, 1994) destaca que as pressões internalizadas pelos indivíduos manifestam-se em padrões de comportamento que possuem o sacrifício pessoal como uma de suas características.

O enfoque normativo é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982), mas também se encontram referências a este comprometimento nos trabalhos de Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982), publicado em 1968. Wiener (1982, p.421) conceitualiza o comprometimento como: “*a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais*”. Wiener (1982) enfatiza que o elemento central da definição do comprometimento, em aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual denomina de normativo-instrumental. Para o autor, indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” fazê-lo.

O estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais estabelecido por Fishbein em 1967. O modelo de Fishbein objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein apud Wiener (1982, p.419-23), esse comportamento é determinado basicamente por dois fatores, o atitudinal e o normativo: o *atitudinal*, onde sua atitude acerca de uma ação é um resultado de sua avaliação dos efeitos desta ação e o *normativo*, onde seu comportamento na organização é função de sua percepção da totalidade das pressões normativas a respeito do seu comportamento.

Essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização. Esta visão é bastante similar à apresentada por Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) que assinala que as normas e valores da organização moldam o comportamento do indivíduo na direção desejada pela organização.

### **Os Modelos Multidimensionais do Comprometimento Organizacional**

Os modelos multidimensionais do comprometimento organizacional começaram a ser considerados depois que alguns pesquisadores perceberam que os enfoques unidimensionais, mais do que tipos de comprometimento eram componentes presentes no vínculo psicológico entre indivíduo e organização. Assim, numa forma de descrever a presença de mais de um componente no comprometimento, alguns autores utilizam expressões distintas para isso: Mowday, Porter e Steers (1982) chamam de tipologias do comprometimento; Becker (1992) denomina as diversas dimensões como bases do comprometimento; Já Meyer e Allen (1991) chamam de componentes do comprometimento. Na verdade, todos estão se referindo a

componentes do constructo comprometimento organizacional e essa terminologia será a utilizada aqui neste trabalho, pois, segundo Meyer e Allen (1991) o termo componente é o mais apropriado para se descrever as dimensões do comprometimento já que as relações empregado-organização refletem vários graus de cada um desses componentes.

O primeiro autor a estabelecer o comprometimento em componentes diferentes foi Kelman, em 1958. Ele distinguiu o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes: a) *Compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; b) *Identification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; c) *Internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Buscando operacionalizar o modelo proposto por Kelman, O'Reilly e Chatman (1986) desenvolveram um instrumento de mensuração para as três bases conceitualizadas e a avaliaram através de dois estudos por eles reportados. Em suas conclusões, O'Reilly e Chatman (1986) afirmam que maiores investigações são necessárias, não só do modelo por eles proposto como também da dimensionalidade do comprometimento.

Gouldner (1960), em seu clássico trabalho, já acreditava que o comprometimento não era um constructo unidimensional, sendo um dos objetivos de seu trabalho identificar os componentes do comprometimento organizacional. Em suas conclusões, Gouldner (1960, p.471-2) identifica duas dimensões para o comprometimento: a) Integração, que é “*o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular*”; b) Introjecção, que é “*o grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados*”.

Neste caso, é importante ressaltar a distinção feita pelo autor, para Gouldner (1960), se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais.

Em 1961, Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas: a) Envolvimento moral, baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização. Sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais; b) Envolvimento calculativo, baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições; c) Envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção. Este envolvimento tem uma orientação negativa e é encontrado em ambientes como prisões.

Outra classificação importante e que representou um avanço em relação às anteriores foi a estabelecida em 1968 por Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982). O trabalho de Kanter foi realizado com a aplicação de uma escala com 36 indicadores do comprometimento, assim a autora pôde identificar três diferentes formas para o comprometimento: a) Comprometimento de coesão (*Cohesion commitment*), vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo; b) Comprometimento de continuação (*Continuance commitment*), requer dos membros da organização a realização de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil aos membros deixar a organização; c) Comprometimento de controle (*Control commitment*), vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

Nota-se no trabalho de Kanter a primeira referência teórica ao *continuance commitment*, onde os membros fazem grandes investimentos pessoais ao longo da carreira na organização, tornando-se difícil para eles deixarem a organização.

Dentre os diversos modelos de conceitualização de mais de um componente do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores foi o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento, estabelecido por Meyer e Allen (1991). John Mathieu, autor principal da meta-análise com maior reconhecimento entre os pesquisadores do tema (Mathieu e Zajac, 1990), aponta os pesquisadores John Meyer e Natalie Allen como os mais importantes pesquisadores da década de 90 na pesquisa do comprometimento organizacional.

O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceitualizam o comprometimento organizacional em três componentes: a) *Affective Commitment*, ou Comprometimento Afetivo. Comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3), “*Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)*”; b) Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que a literatura trata como Instrumental. Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) “*Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)*”; c) Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que os autores denominam de *Obligation* e depois (Meyer, Allen e Smith, 1993, p. 539), reconceitualizam como normativo (*Normative Commitment*). Segundo Allen e Meyer (1990,

p. 3) “*Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados*”.

As escalas desenvolvidas por Meyer e Allen são de dois tipos, uma com 24 itens e outra reduzida com 18 itens (Meyer, Allen e Smith, 1993). As escalas trazem questões fechadas sobre comprometimento organizacional e são aplicadas no formato *likert*. Um terço dos indicadores do instrumento são do comprometimento afetivo, e os seguintes são do comprometimento instrumental e do comprometimento normativo. A principal contribuição de Meyer e Allen ao estudo do comprometimento foi à operacionalização das teorias do comprometimento organizacional.

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional foi validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (1999). Neste estudo os autores obtiveram os três fatores conceitualizados por Meyer e Allen (1991), mas encontraram índices moderados de consistência interna para os três componentes da teoria e baixo percentual de variação total explicada, o que denota a existência de indicadores pouco adequados dentro do instrumento. Na verdade nenhuma das duas pesquisas formou os fatores com os indicadores especificados pelo instrumento original. Os valores de alpha para cada fator foram:  $\alpha=0,68$  nas duas pesquisas, para o fator afetivo,  $\alpha=0,70$  e  $0,73$  para o fator normativo, e  $\alpha=0,61$  e  $0,62$  para o fator instrumental, respectivamente para os dois estudos citados. Apesar da validação, em um estudo posterior, Medeiros et al. (1999) encontraram uma estrutura fatorial formada com quatro fatores, obtendo um quarto componente que denominaram de afiliativo. Esse achado ocorreu após uma análise fatorial confirmatória, testando o instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993) em quatro pesquisas reunidas.

Uma importante classificação em duas dimensões foi proposta por Thévenet, em 1992. Segundo Sá e Lemoine (1998), que utilizaram esta classificação no Brasil, Thévenet aponta duas dimensões para caracterizar o comprometimento organizacional: a) Adesão, que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável; b) Oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas. A característica singular do modelo proposto por Thévenet é a conceitualização do componente que o autor denomina oportunidade.

Outro importante autor que sistematiza os componentes do comprometimento é Becker (1992). Segundo o autor o comprometimento pode ocorrer de três formas, quando adotam atitudes e comportamentos com finalidades distintas: a) “(...) *para ser associado com*

*outras pessoas ou grupos*”; b) “(...) porque o conteúdo deles é congruente com o sistema de valores individuais”; c) “(...) para obter recompensas específicas ou para evitar punições específicas”. Nota-se aqui que a classificação proposta por Becker (1992) é bastante similar a proposta por Kelman, em 1958.

O trabalho de Jaros, Jermier, Koehler e Sincich (1993) apresenta um avanço na compreensão do componente de caráter normativo, quando ressalta a presença da cultura da organização agindo em direção ao comprometimento. Para os autores o comprometimento pode assumir três formas: a) Um vínculo psicológico afetivo através de sentimentos como, lealdade, afeição, amizade, alegria, prazer; b) Um vínculo de continuação, quando o indivíduo se sente preso a um lugar devido aos altos custos de deixar a organização; c) Um vínculo moral, como um senso de dever, uma obrigação, ou chamado, através dos objetivos, valores e da missão da organização. É importante aqui observar no comprometimento moral, que esse chamado, realizado através dos objetivos, valores e da missão de uma organização, na verdade são manifestações da cultura desta organização que fazem com que as atitudes e comportamentos de seus membros sejam moldados.

## **Metodologia**

O estudo foi realizado no universo de empresas varejistas, localizadas em shopping centers. A amostra foi composta de 170 lojas localizadas em quatro *shoppings centers* da cidade. Para a aplicação dos questionários foi utilizada uma amostragem sistemática e de conveniência, aplicando a pesquisa nas lojas que se dispunham a receber os pesquisadores prontamente. Tal procedimento deveu-se ao fato de que o questionário era longo e exigia boa vontade por parte dos respondentes. A pesquisa objetivou atingir 300 respondentes, permitindo a relação de cinco casos para cada um dos sessenta indicadores. Devido a esse objetivo a pesquisa foi realizada nos *shoppings*, um após o outro, até atingir 300 questionários. O total de entrevistados foi de 305 funcionários e o banco de dados definitivo utilizou 295 casos, obtidos após a retirada de 10 *outliers*, excluídos por possuírem escores fatoriais superiores a 2 desvios padrão em mais de uma dimensão extraída pela análise fatorial.

Para a mensuração do comprometimento organizacional foram utilizados os seguintes instrumentos: a) O instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993), composto de 18 indicadores, sendo seis de cada dimensão conceitualizada pelos autores: afetiva, normativa e instrumental; b) O instrumento de O'Reilly e Chatman (1986), composto de 12 indicadores, sendo cinco

indicadores de internalização (*internalization*) dos valores organizacionais, três indicadores de identificação (*identification*), que são baseados no desejo de afiliação com a organização, e quatro indicadores de submissão (*compliance*), que são baseados na submissão e em recompensas intrínsecas; e, c) Um conjunto de 30 indicadores afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos, construídos a partir da revisão teórica realizada. A pesquisa foi aplicada através de questionários, utilizando uma escala tipo likert de seis pontos, variando de concordo totalmente a discordo totalmente.

A coleta dos dados foi realizada através de um questionário composto de 60 indicadores distribuídos em duas páginas. Para evitar o efeito *halo*, foram sorteadas as ordens das questões. Também foi realizada uma inversão das páginas do questionário, objetivando não prejudicar algumas questões que estariam sempre no início ou no fim do questionário. Os respondentes foram convidados e orientados pelos pesquisadores a responder as questões, onde foi ressaltado que não haveria identificação dos respondentes nos resultados. O preenchimento do questionário consistia em concordar ou discordar, totalmente, muito ou pouco, das questões apresentadas e evitar a repetição da mesma alternativa em diversas questões consecutivas. Tal iniciativa foi tomada, pois as questões tratavam de dimensões diferentes, assim, respostas repetidas diversas vezes não ajudariam a discriminar as pessoas frente às dimensões do comprometimento. O tempo disponibilizado para os respondentes foi de aproximadamente duas horas. Os questionários foram conferidos na presença dos respondentes, onde aqueles que continham erros ou respostas faltando eram imediatamente corrigidos. Os que por ventura não puderam ser corrigidos de imediato, foram corrigidos através de ligações telefônicas feitas para o respondente para que o questionário pudesse vir a ser aceito na amostra. Esse procedimento praticamente afastou a possibilidade de questionários faltando dados.

## **Resultados e Discussão**

Dos 295 empregados entrevistados na pesquisa, 88,5% são do sexo feminino e 11,5% do sexo masculino. A idade média dos entrevistados é de 25,7 anos, variando de 17 a 60 anos. Quanto a escolaridade, 60,3% tem segundo grau completo e 25,1% já concluíram um curso técnico ou estão em algum curso de nível superior. O tempo de emprego médio é de 25,1 meses e a experiência de trabalho atinge a média de 85,5 meses. O salário médio é de R\$ 406,00 tendo variado até R\$ 1.950,00.

Dentre os funcionários dos quatro shoppings não foi encontrada nenhuma variância nas respostas frente aos indicadores do comprometimento. Para isso foi utilizada uma análise de variância tipo *Oneway* ANOVA. A amostra apresentou um valor de 0,80 em sua medida de adequação, quando foi utilizada a medida de Kaiser-Meyer-Olkin. Esse valor segundo Hair et al. (1998) é um valor meritório.

Após as análises de adequação da amostra, a primeira técnica estatística empregada na análise dos dados foi à realização de uma análise fatorial, ela teve a finalidade de encontrar sub-dimensões entre os componentes do comprometimento organizacional. Tal procedimento foi realizado com quatro conjuntos de indicadores do comprometimento organizacional: afetivos, normativos, instrumentais e afiliativos. Na tabela 1 estão apresentadas as escalas e sub-escalas utilizadas.

Tabela 1 - Escalas e Sub-Escalas do Comprometimento Organizacional Utilizadas

Componentes do Comprometimento	Escalas e Sub-Escalas do Comprometimento (itens)		
	Meyer, Allen e Smith (1993)	O'Reilly e Chatman (1986)	Desenvolvidos na pesquisa atual
Afetivo	ACS (6)	INT (5)	AFE (6)
Normativo	NCS (6)		NOR (9)
Instrumental	CCS (6)	COM (4)	INS (7)
Afliativo		IDE (3)	AFI (8)

ACS – Escala de comprometimento afetivo; CCS – Escala de comprometimento instrumental; NCS – Escala de comprometimento normativo; INT – *Internalization* - Comprometimento baseado na internalização dos valores; IDE – *Identification* - Comprometimento baseado no desejo de afiliação; COM – *Compliance* - Comprometimento baseado na submissão e em recompensas intrínsecas.

As análises fatoriais foram conduzidas separadamente com cada componente, utilizando-se as suas sub-escalas correspondentes, elas foram extraídas com o método de componentes principais, utilizando uma rotação oblíqua. Segundo Hair et al. (1998, p. 110) a rotação oblíqua deve ser utilizada quando o objetivo da análise for extrair diversos significados teóricos ou constructos. Com o resultado das quatro análises fatoriais foram obtidos três sub-componentes afetivos, cinco normativos, quatro instrumentais e dois afiliativos.

Em seguida a análise procurou encontrar em cada sub-componente extraído, os três indicadores com maior consistência interna (coeficiente alpha), para que fossem utilizados numa análise fatorial com os catorze sub-componentes reunidos.

O passo seguinte foi à utilização da análise de componentes principais, para apontar o número de componentes a serem extraídas na análise fatorial. A análise de componentes

principais apontou a presença de sete fatores dentre os indicadores utilizados. Foram extraídos sete fatores com *eigenvalue* maior que um. A análise fatorial reunia em alguns fatores indicadores de diversos sub-componentes, que fugiam de sua dimensão original. Como havia predominância de um sub-componente aqueles indicadores que não conseguiram se estabilizar foram sendo excluídos. Esse procedimento foi adotado porque o objetivo da pesquisa exploratória era tentar identificar os múltiplos componentes do comprometimento. Segundo Hair et al. (1998, p.105), os primeiros fatores representam as variáveis que são mais homogêneas na amostra inteira, já os fatores seguintes são melhores discriminadores dos subgrupos da amostra. A pesquisa do comprometimento conhece e aceita largamente alguns componentes, tais como o afetivo, mas é necessário que se investigue a presença de outros componentes que possam existir, e esses só aparecerão com menor força, ou seja, nos últimos fatores das análises.

Na tabela 2 abaixo, são apresentados os componentes extraídos, a variação explicada por cada fator e a variação acumulada, juntamente com os valores do coeficiente alpha. Vale a pena ser salientado que, os coeficientes alpha se referem a componentes com apenas três indicadores, o que os leva a possuírem um valor ( $\alpha$ ) não muito alto, aliado ao fato do estudo ter um caráter exploratório. O valor da explicação acumulada atingiu um patamar de 63,5% de explicação da variação, considerado por Hair et al. (1998, p. 104) um valor satisfatório em ciências sociais.

Tabela 2 - Variação Explicada, Alpha e Eigenvalor dos Componentes da Análise Fatorial

Fator na Extração	Denominação do Componente	Alpha (a)	Eigenvalor	Variação Explicada	Var. Explic. Acumulada
1	Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)	0,78	4,65	22,2%	22,2%
2	Instrumental (Poucas Alternativas)	0,47	2,09	10,0%	32,2%
3	Instrumental (Recompensas e Oportunidade)	0,52	1,90	9,1%	41,3%
4	Normativo (Obrigação em Permanecer)	0,72	1,45	6,9%	48,2%
5	Normativo (Obrigação pelo Desempenho)	0,63	1,14	5,4%	53,6%
6	Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)	0,80	1,05	5,0%	58,6%
7	Instrumental (Linhas Consistentes de Atividade)	0,58	1,02	4,9%	63,5%

Assim, no final, foram obtidos sete fatores, com três indicadores cada um. Os sete fatores estão apresentados na tabela 3, juntamente com sua carga fatorial, que no caso da análise fatorial com rotação oblíqua, representam o coeficiente de correlação entre o indicador e seu componente, como assinala Hair et al. (1998, p. 110-111).

O fator formado pelos indicadores afetivos: a) desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares; b) eu me identifico

com a filosofia desta organização; e, c) eu acredito nos valores e objetivos desta organização; denotam claramente a **internalização de valores e objetivos da organização**. Esse fator representa um dos fatores conceitualizados por Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27) quando afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores, dentre eles *“uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização”*. O fator denota o envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais, como proposto por Kelman em 1958, quando conceitualiza a base internalização, e também a introjecção dos valores organizacionais, proposta por Gouldner (1960). O fator também corrobora o que Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) chama de envolvimento moral, que está baseado na internalização dos objetivos, valores e normas da organização, sendo este envolvimento positivo e intenso na direção dos objetivos organizacionais. Do mesmo modo, reflete a dimensão adesão, proposta por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998), que é a internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram como desejável.

Outro fator que foi extraído da análise foi o afiliativo, que denota um **sentimento de fazer parte**. O fator foi representado por três indicadores construídos para esta pesquisa: a) sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho; b) nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo; e, c) sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. A pesquisa comprova que o comprometimento afiliativo é distinto do comprometimento afetivo, como conceitualizado por Kelman (1958) e por Becker (1992) que distinguem o vínculo psicológico de um indivíduo com a organização em três bases independentes, dentre elas a identificação, ou envolvimento baseado num desejo de afiliação. O fator também corresponde ao conceitualizado por Gouldner (1960) que identifica duas dimensões para o comprometimento, uma delas a dimensão integração, que é *“o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”*. Como foi apresentado anteriormente, Gouldner (1960) afirma que se sentir parte de uma organização é diferente de introjectar características e valores organizacionais. Sem discutir aqui os motivos que levam os indivíduos a se sentirem membros de uma organização, o comprometimento afiliativo pode ser resultado do que Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) denomina de comprometimento de coesão, fruto dos vínculos às relações sociais de uma organização, realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e que reforçam a coesão do grupo.

Tabela 3 - Estrutura Fatorial de Cada Componente Extraído

Componentes e Indicadores do Comprometimento Organizacional	Cargas Fatoriais
<b>Afetivo (Internalização de Valores e Objetivos)</b>	
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares (int-2).	,76
Eu me identifico com a filosofia desta organização (afe-1).	,71
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização (afe-3).	,68
<b>Instrumental (Poucas Alternativas)</b>	
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização (ccs-4).	,56
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada (ccs-3).	,55
Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas (ccs-6).	,41
<b>Instrumental (Recompensas e Oportunidade)</b>	
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar (ccs-5).	,57
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização (com-1).	,40
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente (com-3).	,38
<b>Normativo (Obrigação em Permanecer)</b>	
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora (ncs-2).	,71
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui (ncs-5).	,66
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora (ncs-3).	,58
<b>Normativo (Obrigação pelo Desempenho)</b>	
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa (nor-4).	,65
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis (nor-5).	,61
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa (nor-8).	,59
<b>Afiliativo (Sentimento de Fazer Parte)</b>	
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho (afi-7).	,74
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo (afi-1).	,73
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo (afi-8).	,70
<b>Instrumental (Linhas Consistentes de Atividade)</b>	
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego (ins-2).	,77
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo (ccs-1).	,68
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa (com-4).	,56

O enfoque instrumental ficou dividido neste trabalho em três dimensões distintas: a primeira que representa a existência de poucas alternativas, a segunda que denota um desequilíbrio na relação entre recompensa e contribuições, aliado a um sentimento de falta de oportunidade e reconhecimento por parte da organização, e a terceira dimensão que mostra um sentimento dos indivíduos em se engajar em linhas consistentes de atividade.

A primeira das dimensões instrumental é a que mostra ao indivíduo **poucas alternativas** caso venha a deixar a organização. O fator foi formado por três indicadores da sub-escala CCS de Meyer, Allen e Smith (1993): a) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização; b) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida

ficaria bastante desestruturada; e, c) Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas. Para Meyer e Allen (1991) o comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, que os autores chamam de *Continuance Commitment* e que é tratado no Brasil como Instrumental. Para os autores os empregados com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam.

Dentre os fatores instrumentais, o segundo a ser extraído foi o denominado **recompensas e oportunidade**, formado pelos indicadores: a) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar; b) A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização; e, c) Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente. Esse sentimento pode ser traduzido pelo que coloca Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) quando define o envolvimento calculativo, que é baseado nas relações de troca que se desenvolvem entre o membro e sua organização. Para o autor, este envolvimento é uma relação de menor intensidade e ocorre quando o membro percebe equidade entre recompensas e contribuições, que no caso desses indicadores parece não ocorrer. O fator também se aproxima do conceito de oportunidade, proposto por Thévenet (apud Sá e Lemoine, 1998), que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas. O fator também corrobora o proposto por Becker (1992), que afirma que o comprometimento pode ocorrer quando o indivíduo adota atitudes e comportamentos para obter recompensas específicas ou para evitar punições.

O terceiro fator instrumental extraído mostra o sentimento dos indivíduos em se engajarem em **linhas consistentes de atividades**. O fator foi formado por três indicadores que refletem atitudes e comportamentos dos indivíduos para se manterem na organização: a) Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego; b) Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo; e, c) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa. O fator vai ao encontro da teoria *side bet*, proposta por Becker (1960), onde o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego. Segundo Hrebiniak e Alutto (1972, p. 556) o comprometimento é um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado das transações indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo indivíduo em seu

trabalho (*side bets*) ao longo do tempo, esse fenômeno pode ser observado no conjunto de indicadores do fator.

O enfoque normativo também ficou dividido em duas dimensões distintas neste trabalho: a primeira que representa o sentimento de obrigação em permanecer, e a segunda dimensão que reflete um sentimento de obrigação em se conseguir atingir os melhores resultados e os objetivos da organização.

O primeiro fator normativo extraído reúne três indicadores da sub-escala NCS estabelecida por Meyer, Allen e Smith (1993) que denotam um sentimento de **obrigação em permanecer**. O fator é formado pelos indicadores: a) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora; b) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; e, c) Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora. Meyer e Allen (1991) conceitualizam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização, segundo os autores, os empregados com comprometimento normativo permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.

O segundo fator normativo formado denota um sentimento de obrigação por parte do indivíduo em buscar atingir os objetivos organizacionais, bem como melhores resultados para a organização. Esse fator foi denominado de **obrigação pelo desempenho**, pois os indicadores reunidos refletem esse sentimento: a) Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa; b) O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis; e, c) Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. Esse fator normativo extraído vem ao encontro do proposto por Wiener (1982, p.421), que conceitualiza o comprometimento como: “*a totalidade das pressões normativas internalizadas para agir num caminho que encontre os objetivos e interesses organizacionais*”. Essa pressão pode estar sendo percebida pela natureza dos indicadores extraídos neste fator. Para Wiener (1982) e Jaros et al. (1993), essas pressões normativas geralmente são provenientes da cultura da empresa, que impõe sua ação e o seu comportamento na organização. Segundo Wiener (1982), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização. Para Kanter (apud Mowday, Porter e Steers, 1982) esse é um comprometimento de controle, onde os vínculos de um membro às normas de uma organização moldam seu comportamento numa direção desejada, neste caso em particular aos objetivos da empresa e na direção dos melhores resultados possíveis.

## **Conclusões e Recomendações**

Este trabalho cumpre uma demanda da literatura do comprometimento em investigar a dimensionalidade do comprometimento organizacional. A pesquisa teve um caráter exploratório dos componentes que compõem o constructo. É importante que novos estudos sejam conduzidos numa perspectiva confirmatória, tentando validar os componentes do comprometimento aqui encontrados, ou ainda, tentando encontrar outros componentes. Vale a pena ressaltar que os componentes estabelecidos aqui não devem ser considerados como um resultado final.

É necessário que futuras pesquisas tentem construir instrumentos para medir os componentes estabelecidos, esse estudo conseguiu resultados reunindo os três indicadores com maior confiabilidade para cada componente. Para um estudo exploratório acredita-se que os componentes tenham validade, pois demonstram possuir validade convergente, mas ainda podem ser desenvolvidos indicadores mais precisos para cada componente proposto.

É importante ser ressaltado, que o resultado obtido pela pesquisa, que encontrou sete componentes para o comprometimento, só foi possível devido à pesquisa ter sido conduzida em um grande número de organizações. As tentativas de validação do presente trabalho devem observar esse aspecto, pois resultados semelhantes podem não se configurar em estudos que considerem um pequeno número de organizações.

Nos trabalhos de intervenção organizacional, em pesquisas qualitativas, bem como em estudos de caso, os pesquisadores do comprometimento poderão utilizar os componentes produzidos, buscando explicar a ocorrência de cada componente do comprometimento nessas organizações, relacionando-os a alguns antecedentes e conseqüentes.

O objetivo deste trabalho foi o de ajudar na síntese das teorias e modelos do comprometimento. Essa revisão de enfoques possibilitou que alguns componentes latentes do comprometimento organizacional florescessem. Depois de um longo período em que a pesquisa do comprometimento esteve focada, quase que exclusivamente, em modelos de uma e de três dimensões, uma nova perspectiva baseada em múltiplos componentes pode estar surgindo.

O desmembramento dos componentes instrumental e normativo do comprometimento abre uma nova perspectiva para a pesquisa da área. Acredita-se que com essa pesquisa o conceito de comprometimento possa ter ficado um pouco mais claro. Porém, os componentes aqui propostos devem entrar em modelos mais complexos, onde se tente explicar quais antecedentes e conseqüentes possam estar ligados a cada um deles. Isso possibilitará que as

intervenções organizacionais possam diagnosticar com maior precisão os problemas encontrados nas organizações.

## **Bibliografia**

ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18, 1990.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A.L. e VEIGA, R.T. *As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG*. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu, Anais do 23º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1999.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. 33(3), 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. UNB. Tese de Doutorado. 1994.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40, 1960.

BECKER, T.E. Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244, 1992.

BORGES-ANDRADE, J.E., AFANASIEF, R.S. e SILVA, M.S. *Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas*. In: XIX Reunião Anual de Psicologia 1989. Anais da 19ª Reunião Anual de Psicologia, p. 236. Ribeirão Preto, 1989.

GOULDNER, H. P. Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 4, 468-490, 1960

HAIR, J. F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. e BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HREBINIAK, L. G. e ALLUTO, J. A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573, 1972.

JAROS, S. J., JERMIER, J. M., KOEHLER, J. W. e SINCICH, T. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equations models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995, 1993.

KELMAN, H. C. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-60, 1958.

- MATHIEU, J. E. e ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194, 1990.
- McGEE, G. W. e FORD, R. C. Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*. 72(4), 638-41, 1987.
- MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M. e MARQUES, G. M *Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil*. In: ENANPAD 2002, Salvador. Anais do 26º Encontro da Anpad – Organizações / Comportamento Organizacional - CD-ROM, 2002.
- MEDEIROS, C. A. F. e ENDERS, W. T. *Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)*. Revista de Administração Contemporânea, 2(3), 67-87, 1998.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T.; SALES, I; OLIVEIRA; D. e MONTEIRO, T.C. *Três (ou Quatro?) componentes do comprometimento organizacional*. In: ENANPAD 99, Foz do Iguaçu. Anais do 23º Encontro da Anpad – Organizações - CD-ROM, 1999.
- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89, 1991.
- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1997.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. e SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551, 1993.
- MOWDAY, R.T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401, 1998.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. e STEERS, R. M. *Employee-Organization linkages - the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York. Academic Press. 1982.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247, 1979.
- O'REILLY III, C. e CHATMAN, J. Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychological*, 71(3), 492-99, 1986.

SÁ, M. A. D. e LEMOINE, C. *O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa*. In: ENANPAD 98, Foz do Iguaçu, Anais do 22º Encontro da ANPAD – CD-ROM, 1998.

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

## ANEXOS

### Anexo 1 - Escala de Mensuração do Comprometimento (Meyer, Allen e Smith, 1993)

Sub-Escala	Indicadores de Comprometimento
ACS_1	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.
ACS_2	Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.
ACS_3	Eu não sinto um forte senso de integração com minha organização.
ACS_4	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização.
ACS_5	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha organização.
ACS_6	Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.
CCS_1	Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
CCS_2	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.
CCS_3	Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
CCS_4	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
CCS_5	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
CCS_6	Uma das poucas conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.
NCS_1	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa.
NCS_2	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
NCS_3	Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.
NCS_4	Esta organização merece minha lealdade.
NCS_5	Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
NCS_6	Eu devo muito a minha organização.

ACS – Escala de comprometimento afetivo; CCS – Escala de comprometimento instrumental; NCS – Escala de comprometimento normativo.

### Anexo 2 - Escala de Mensuração do Comprometimento (O'Reilly e Chatman, 1986)

Sub-Escala	Indicadores de Comprometimento
INT_1	Se os valores desta organização fossem diferentes, eu não seria tão ligado a ela.
INT_2	Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.
INT_3	A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
INT_4	Meu vínculo com esta empresa está baseado primeiramente na similaridade dos meus valores e daqueles representados por esta organização.
INT_5	O que esta organização representa é importante para mim.
IDE_1	Eu sou orgulhoso em contar para os outros que sou uma parte desta organização.
IDE_2	Eu falo com entusiasmo desta organização para meus amigos como uma ótima organização para se trabalhar.
IDE_3	Eu sinto um senso de propriedade por esta organização mesmo sendo apenas um empregado.
COM_1	A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.
COM_2	Quão duro eu trabalho para esta organização está diretamente relacionado a quanto eu estou sendo recompensado.
COM_3	Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expesso publicamente.
COM_4	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.

INT – *Internalization* - Comprometimento baseado na internalização dos valores; IDE – *Identification* - Comprometimento baseado no desejo de afiliação; COM – *Compliance* - Comprometimento baseado na submissão e em recompensas intrínsecas.

Anexo 3 - Indicadores do Comprometimento Organizacional Desenvolvido para a Pesquisa

Atual

Sub-escala	Indicadores do Comprometimento
AFE_1	Eu me identifico com a filosofia desta organização.
AFE_2	Eu concordo com as práticas adotadas pela minha organização.
AFE_3	Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
AFE_4	Eu sempre me esforço demasiadamente para que a empresa atinja seus objetivos.
AFE_5	Eu gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos.
AFE_6	Esta organização valoriza os bons princípios.
AFI_1	Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
AFI_2	Eu realmente sinto que nesta empresa somos uma grande família.
AFI_3	Sinto que sou plenamente integrado a esta empresa.
AFI_4	Se um dia vier a deixar esta empresa sentirei bastante saudade daqui.
AFI_5	Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.
AFI_6	Tenho uma imensa satisfação em fazer parte desta empresa.
AFI_7	Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.
AFI_8	Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
INS_1	Para me manter na empresa, procuro sempre fazer o que é esperado de mim.
INS_2	Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
INS_3	Importante é fazer sempre o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.
INS_4	Se todos fizessem sempre o necessário não haveria demissões na empresa.
INS_5	Não gostaria de deixar minha empresa, já investi bastante da minha vida aqui.
INS_6	Acredito que esta empresa me dá benefícios que dificilmente encontraria em outro trabalho.
INS_7	Esta empresa me dá muitos benefícios que compensam trabalhar aqui.
NOR_1	Empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
NOR_2	Uma das coisas mais importantes na empresa é cumprir suas normas e regulamentos.
NOR_3	O bom desempenho na empresa é uma decorrência de sempre se respeitar suas regras.
NOR_4	Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
NOR_5	O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
NOR_6	Todo empregado deve dedicar-se de corpo e alma a sua empresa.
NOR_7	Eu me sinto culpado se não consigo realizar bem minhas tarefas.
NOR_8	Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
NOR_9	Eu me sinto obrigado a fazer as coisas cada vez melhores aqui na empresa.

AFE – Indicadores de comprometimento afetivo; AFI – Indicadores de comprometimento afiliativo; INS – Indicadores de comprometimento instrumental; NOR – Indicadores de comprometimento normativo.