

**INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DE COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DE GESTORES E EMPREGADOS**

**BEHAVIORAL INTENTIONS OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT OF
MANAGERS AND EMPLOYEES**

Acadêmica: Rafaela Pizzi

Área: Comportamento organizacional

Orientador: Carlos Costa

RESUMO

Nas últimas décadas tem se dado ênfase a pesquisas sobre o comprometimento organizacional a fim de compreender o binômio indivíduo-organização. Nessa direção, o presente trabalho buscou conhecer as intenções comportamentais de empregados e gestores de empresas do terceiro setor do município de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, acerca do comprometimento organizacional. O estudo caracterizou-se como quantitativo, descritivo e de corte transversal, obtendo-se os dados primários pela utilização da pesquisa do tipo *Survey*, via Internet, a uma amostra não probabilística por conveniência de 84 indivíduos. Os principais resultados apontam que as intenções comportamentais dos empregados são maiores quando se trata de melhor desempenho e produtividade e empenho extra e sacrifício adicional. Em relação aos gestores, as intenções comportamentais são maiores em relação à participação e à defesa da organização. De forma geral, percebeu-se que os comprometimentos afetivo e instrumental fazem parte tanto de empregados quanto de gestores, porém foi possível concluir neste estudo que os indivíduos possuem um envolvimento emocional e uma identificação com a organização em que trabalham maior do que uma obrigação, caracterizando o comprometimento afetivo.

Palavras-chave: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental, intenções comportamentais, empregados, gestores.

ABSTRACT

In the last decades emphasis has been placed on research on organizational commitment in order to understand the individual-organization binomial. In this direction, the present work sought to know the behavioral intentions of employees and managers of companies of the third sector of the city of Passo Fundo, Rio Grande do Sul, about the organizational commitment. The study was characterized as quantitative, descriptive and cross-sectional, obtaining the primary data through the use of Survey-type survey, via the Internet, to a non-probabilistic sample for the convenience of 84 individuals. The main results indicate that employees' behavioral intentions are greater when it comes to better performance and productivity and extra

commitment and additional sacrifice. In relation to managers, the behavioral intentions are greater in relation to the participation and the defense of the organization. In general, it was perceived that affective and instrumental commitments are part of both employees and managers, but it was possible to conclude in this study that individuals have an emotional involvement and an identification with the organization in which they work more than an obligation, characterizing the affective commitment.

Keywords: affective commitment, instrumental commitment, behavioral intentions, employees, managers.

1 Introdução

Os permanentes avanços e mudanças que ocorrem nas organizações contemporâneas fazem surgir, também, muitos desafios a serem enfrentados. Dentre esses, a administração do conjunto de fatores que influenciam o comportamento organizacional, tendo em vista sua importância estratégica para o bom funcionamento desses contextos.

Em razão disso, nas últimas décadas diversos estudos têm sido desenvolvidos com o intuito de elucidar os focos do vínculo estabelecido entre o indivíduo e a organização, a fim de estabelecer um padrão comportamental desejável e benéfico a ambos (Siqueira & Gomide, 2014). Assim, estudos acerca do comprometimento organizacional têm sido desenvolvidos com o objetivo de criar subsídios para efetivar e fortalecer os elos do binômio indivíduo-organização (Mowday, 1998).

O comprometimento organizacional é destacado como sendo de grande importância para as mudanças no contexto trabalhista (Pinho, 2009). Por isso, de forma bem-sucedida e prática se está trabalhando e reconhecendo o aperfeiçoamento do comprometimento dos trabalhadores, tanto para com a sua própria empresa, quanto para com o seu trabalho.

É fundamental que todos, e de modo particular os gestores, estejam alinhados aos objetivos das empresas e comprometidos para que as metas sejam de fato alcançadas. Isso, pois os gestores são os indivíduos que ajudam a traçar o caminho para o atingimento dos objetivos influenciando os empregados para que se comprometam com a busca das metas desejadas.

Observa-se, nessa direção, a importância de que, assim como os gestores, os empregados também devam estar comprometidos com a organização.

Nessa dinâmica, o termo comprometimento tem sido destacado no âmbito das pesquisas em comportamento organizacional, em especial a partir da segunda metade da década de 1970 e ao decorrer das décadas seguintes (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008; Siqueira & Padovam, 2008), sendo um dos temas mais examinados em comportamento organizacional. Faz-se de suma importância, portanto, as pesquisas que analisam as variáveis que impactam sobre o comprometimento organizacional. Para Mowday (1998), o uso de tais ferramentas pode originar elevados retornos financeiros para aquelas organizações que pretendem atingir o alto desempenho.

Nesse sentido, a experiência dos diversos modos de exercer o comprometimento, implica na recorrente necessidade de atualizações na teoria, na pesquisa e no seu gerenciamento (Pinho, 2009). Assim, compreende-se que um estudo das intenções comportamentais dos indivíduos é de extrema importância para entender como a pessoa se (re) age ao se deparar com situações organizacionais cotidianas, sejam elas simples ou complexas. Ainda, tais produções possibilitam uma avaliação da espécie de comprometimento que esse indivíduo desenvolve em relação à entidade em que ele trabalha.

Por tais motivos, além do interesse dos pesquisadores em compreender os meandros que interferem no comprometimento organizacional, os gestores também demonstram a conveniência desse direcionamento pela possibilidade de trazer subsídios que impactem positivamente na maneira de gerenciar o comprometimento de seus empregados, com vistas à melhoria da qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, da produtividade.

Desse modo, o objetivo do presente artigo é conhecer as intenções comportamentais acerca do comprometimento organizacional de empregados e gestores de organizações diversas do terceiro setor, localizadas no município de Passo Fundo, Rio Grande do Sul (RS). Nessa

direção, apresenta-se este estudo organizado em três partes iniciais. Esta primeira que o apresenta e contextualiza, seguida do Capítulo 2 que traz o referencial teórico abordando conceitos essenciais a respeito do comprometimento organizacional e a sua relação com intenções, comportamentos e atitudes. Após, ao Capítulo 3 descreve-se o percurso metodológico percorrido, inferindo-se sobre as características do estudo, amostra e procedimentos de coleta e análise dos dados.

2 Referencial teórico

No presente referencial aborda-se conceitos e autores essenciais à compreensão do fenômeno do comprometimento organizacional, assim como, ao entendimento desse em relação a intenções, comportamentos e atitudes.

2.1 Comprometimento organizacional

Comprometimento organizacional pode ser definido como a identificação e o envolvimento de um indivíduo dentro da organização. Há três fatores que podem caracterizar o comprometimento, sendo eles: 1) crença e aceitação dos objetivos da organização e valores; 2) vontade de esforçar-se em nome da organização; e, por fim, 3) desejo de permanecer na empresa (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Desse modo, nota-se que o comprometimento organizacional trata de um afeto para com a empresa, demonstrando convergência entre os valores dessa e do indivíduo, fazendo com que trabalhe em prol do seu crescimento e almeje sua permanência nela (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Para tais autores, na concepção atitudinal ou afetiva, o foco do comprometimento está na consciência de que o indivíduo reconheça seu relacionamento com a organização, em função de sua visão sobre o quão pertinente são os valores e objetivos individuais e os organizacionais.

No comprometimento comportamental, é relatado o processo pelo qual o indivíduo se envolve com a organização e como encaram esta situação.

Lapidando essa definição, Meyer e Allen (1991) associam a relação entre perspectiva comportamental e atitudinal, ponderando a relação dessas em três direções: o desejo, a necessidade e a obrigação que mantém o indivíduo na organização. Assim, buscando contribuir com a falta de consenso entre os pesquisadores e unir os diferentes pontos de vista na ligação do indivíduo com a organização, os supracitados autores descreveram o comprometimento organizacional a partir de três dimensões (Modelo das Três-Componentes: 1) afetiva, 2) de continuação e, ainda, 3) normativa.

A definição de comprometimento afetivo pode ser tomada como referência ao envolvimento emocional e a identificação do indivíduo em uma organização. Empregados com alto grau de comprometimento afetivo tendem a permanecer na empresa justamente por essa identificação com ela (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Steers, & Porter, 1979). Mowday *et al.* (1979) evidenciaram o componente afetivo do comprometimento organizacional, também conhecido por atitudinal, expondo a ideia de que o indivíduo faz dos objetivos e dos valores organizacionais seus próprios objetivos, gerando comprometimento com a organização e colocando-se à disposição da mesma.

O comprometimento de continuação, ou instrumental, por sua vez, refere-se à consciência do indivíduo em relação aos custos associados à sua saída ou desistência da organização (Becker, 1960; Meyer & Allen, 1991). Em paralelo, Tamayo (2008) traduz o comprometimento de continuação ou instrumental como a disponibilidade do empregado para com a organização, de modo que não se perca as aplicações pessoais já executadas. Na concepção instrumental do empregado com a organização, os indivíduos mantêm-se na empresa a partir em seu julgamento utilitário (Becker, 1960). Nesse sentido, esse comprometimento é visto como efeito da necessidade de continuação do empregado na organização, de outro modo,

o indivíduo permanece na empresa porque ele precisa, a partir da visão de uma relação entre custos e benefícios.

Por fim, e mesmo não sendo objeto de investigação neste estudo, o comprometimento normativo é caracterizado pelo sentimento de obrigação em permanecer na empresa (Meyer & Allen, 1991). Os objetivos, os preceitos, as imposições morais e os regulamentos fazem parte do domínio regulamentar da organização e são os causadores desse sentimento de obrigação (Wiener, 1982), condicionando o elo do indivíduo com a organização de trabalho. Para o referido autor, a partir do clima organizacional, dos padrões do trabalho e das interações sociais se constrói o comprometimento moral, visto que são fatores que contribuem com a identificação do indivíduo com determinada entidade.

A correlação desses três fatores (desejo, necessidade e obrigação) conformam a percepção do comprometimento organizacional como um estado psicológico que qualifica a interação do indivíduo com a organização. De igual modo, produzem as inferências advindas da intenção do indivíduo em continuar ou deixar a organização (Cappi & Araujo, 2015). Distinguir as diferentes maneiras de comprometimento organizacional (afetiva, de continuação e normativa) permite decompor uma lista de variáveis e identificá-las como antecedentes específicas associada às consequências e relevâncias de cada forma de comprometimento (Mowday, 1998).

2.1.1 Antecedentes, consequências e relevância do comprometimento organizacional

Estudar os antecedentes das diversas maneiras de comprometimento (afetiva, de continuação e normativa) é importante no sentido de permitir o desenvolvimento de um tratamento mais extensivo e requintados dos modelos conceituais de comprometimento. É nesse campo que grandes avanços foram feitos nos últimos 25 anos, mas, é também nesse contexto que muito há para ser desenvolvidos. Constatar simples correlações entre escopo de trabalho e comprometimento organizacional, por exemplo, não diz efetivamente como ou porque as

características específicas dos empregos levam à intensificação da ligação entre indivíduos e organizações (Mowday, 1998). Toma importância, assim, identificar como antecedentes específicos associam-se às diversas formas de comprometimento organizacional.

Nessa direção, pontua-se que existem vários fatores (chamados antecedentes) que levam o indivíduo a se comprometer com a organização na qual está inserido. É importante dar atenção a eles, pois a partir dessa compreensão pode-se obter sucesso ou fracasso na implementação de políticas organizacionais que visem potencializar o grau de comprometimento dos indivíduos (Melo, 2007).

Dentre esses fatores pode-se citar o tempo na organização como um antecedente do comprometimento organizacional, visto que quanto maior o tempo na organização, associa-se maior comprometimento. Essa associação de maior comprometimento é aplicado também à maior idade, maior nível ocupacional e maior remuneração. Verifica-se também que o comprometimento é maior entre os homens, mas tende a decrescer quanto maior o nível educacional (Bastos, 1993). Ainda, são antecedentes do comprometimento organizacional algumas variáveis pessoais como idade, sexo, estado civil e escolaridade, dentre outras (Mathieu & Zajac, 1990).

Para compreender melhor o comprometimento, há de se identificar os determinantes das intenções comportamentais, tais como comportamento, atitudes e intenções (Moutinho & Roazzi, 2010).

2.2 Comprometimento organizacional: intenções, comportamentos e atitudes

As pesquisas acerca do comprometimento organizacional divulgadas nos últimos trinta anos permitem afirmar que qualquer perspectiva que busque decifrar o comprometimento organizacional apenas como atitude ou como comportamento tenderá a compreendê-lo de forma menos complexa e, portanto, parcial. Assim, surgiu como tema a ser estudado as

intenções comportamentais, essenciais para ampliar a compreensão do comprometimento organizacional (Menezes, 2009).

Pode-se afirmar que, entre intenções e comportamentos, não há uma perfeita correspondência (Moutinho & Roazzi, 2010). Sendo assim, um modelo de descritores de intenções comportamentais foi elaborado partindo da Teoria da Ação Planejada (TPB), a fim de investigar o comprometimento organizacional (Bastos, 1999). Essa teoria tem sua origem em Ajzen (1991) e afirma que o comportamento pode ser predito de uma forma mais precisa quando se investigam as intenções comportamentais mais do que quando se conhecem somente as atitudes do indivíduo.

Foram definidos cinco descritores para o estudo de intenções comportamentais, sendo eles: a participação, o empenho extra ou sacrifício adicional, o melhor desempenho e produtividade, a defesa da organização e a permanência na organização (Bastos, 1999). Em 2006, Menezes concluiu que o descritor de permanência na organização relacionado não compartilhava a mesma estrutura fatorial em relação aos restantes. Sendo assim, excluiu-o validando uma escala com os quatro descritores iniciais propostos por Bastos (Menezes, 2009).

Explorando tais descritores, a participação condiz com a intenção dos trabalhadores em participar das atividades e programas da organização da qual fazem parte; o empenho extra ou sacrifício adicional corresponde aos esforços excepcionais dos empregados em prol da organização, geralmente aplicados em situações emergenciais. Ainda, o melhor desempenho e produtividade indica o aumento da sua capacidade de trabalho mediante a solicitação da entidade; por fim, a defesa da organização corresponde a preocupação dos empregados diante das críticas alheias (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008).

De fato, tais descritores existem e se inserem no vínculo entre indivíduo e organização, sendo influenciado tanto pelas atitudes quanto pelos comportamentos dos indivíduos (Heizer, Garcia & Vieira, 2009).

Em 1930, psicólogos sociais iniciaram estudos das partes que englobariam a definição de atitude. A tendência era considerar que os componentes da atitude seriam tanto afetivos como crenças. Ainda, atitudes e comportamentos deveriam ser coerentes, ou seja, indivíduos que possuem atitudes otimistas devem se comportar de forma positiva em relação ao objeto da atitude (Menezes, 2006).

Nessa direção, a atitude pode ser definida como uma disposição para agir ativada por um estímulo específico e que resulta em um comportamento. Pode-se considerar as atitudes como determinantes de comportamentos amplos, genéricos, não simples e específicos do comportamento (Allport, 1929). Além dessa definição, se concordava que a atitude de um indivíduo indica sua avaliação da organização em questão (Ajzen & Fishbein, 1977).

De acordo com Allport (1935), a atitude indica um estado mental e neural de prontidão que exerce uma interferência direta sobre as respostas dos indivíduos em relação a todos os objetos e situações com os quais estão relacionadas. Desse modo, a atitude não é um comportamento perceptível, mas uma disposição que nele intervém.

Para Jain (2014), a atitude deriva de três componentes: o afetivo, o comportamental e o cognitivo. O primeiro é a resposta emocional em direção a um objeto de atitude. O componente comportamental consiste em ações ou respostas observáveis que são o resultado de um objeto de atitude. O componente cognitivo, por sua vez, indica a avaliação da entidade que constitui a opinião de um indivíduo.

Ainda na década de 70 surge a importância de não focalizar os estudos somente nas atitudes, enfatizando-se elementos que distinguem um ato comprometido de um ato não comprometido. Assim, no decorrer das pesquisas da influência dos comportamentos nas atitudes de comprometimento, não foi dada ênfase na investigação dos efeitos recíprocos entre tais elementos, tornando-se essa investigação unidirecional (Salancik & Pfeffer, 1978).

Entretanto, Mowday *et al.* (1982) afirmam que a importância de saber se os processos envolvidos no comprometimento iniciam com atitudes ou comportamentos torna-se secundária quando o assunto é o reconhecimento que o desenvolvimento do fenômeno envolve inter-relações entre atitudes e comportamentos no decorrer do tempo. Nesse sentido, a maneira pela qual o comprometimento é desenvolvido pode envolver ciclos de auto-reforçamento de atitudes e comportamentos que são responsáveis pela intensidade com que os indivíduos se vinculam à sua organização.

3 Método

Neste capítulo serão descritos os processos metodológicos para o desenvolvimento do estudo, em termos de delineamento da pesquisa, população e amostra, instrumento e técnicas de coleta e análise, ainda, as considerações éticas pertinentes.

3.1 Delineamento da pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se como quantitativa, descritiva e de corte transversal. Na abordagem quantitativa, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utiliza-se de técnicas de quantificação, geralmente estatísticas, evitando-se distorções de análise e interpretação (Diehl & Tatim, 2004). A pesquisa descritiva tem por característica a não interferência do pesquisador, ou seja, ele descreve o objeto de pesquisa (Barros & Lehfel, 2007) seja ele uma população ou fenômeno, ainda, permite o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2008). O corte transversal indica que a coleta de dados e a consideração das variáveis ocorrerá em apenas um momento (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000).

3.2 População e amostra

A população de pesquisa constitui-se em todos os elementos passíveis de serem estudados para se chegar a uma conclusão diante de um objetivo proposto, a amostra, por sua vez, é formada por apenas uma parte dessa (Diehl & Tatim, 2004; Malhotra, 2011). Para os contornos deste estudo, configura-se como população o total de empregados de empresas variadas do setor terciário de Passo Fundo (RS), a amostra por sua vez, compôs-se de 84 representantes dos diversos setores das referidas organizações, visto que a pesquisa busca conhecer as intenções comportamentais nos níveis hierárquicos, independentemente do tipo de serviço prestado.

Dessa forma, a referida amostragem caracteriza-se como não probabilística, por conveniência. A amostragem não probabilística é conformada pelo julgamento pessoal do entrevistador, sem a probabilidade na escolha de elementos da amostra (Malhotra, 2011). A conveniência indica que a amostra de elementos será baseada no interesse do pesquisador, ou seja, as seleções dos entrevistados serão feitas por estarem no lugar e momento certos, representando alto grau de facilidade ao pesquisador (Malhotra, 2011).

3.3 Instrumento de coleta

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário, o qual é caracterizado por ser um conjunto de questões, cuidadosamente articuladas, que objetivam obter informações escritas por parte do sujeito pesquisado, com o intuito de conhecer a visão do mesmo acerca do assunto investigado (Severino, 2007).

Assim, o questionário utilizado e validado para esta pesquisa compôs-se pela Escala de Intenções Comportamentais de Comprometimento Organizacional (EICCO). Essa permite verificar o comprometimento organizacional como um processo que vincula o sujeito a um curso de ação, cujos comportamentos indicam um sentimento de seriedade para com os propósitos e destino da organização a qual pertence. A escala é composta por vinte situações

do dia a dia do indivíduo (Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008). Agregou-se ao questionário, ainda, algumas questões referentes a características demográficas, como: gênero, estado civil, idade, escolaridade, cargo na empresa, tempo no cargo, tempo de empresa e renda pessoal.

3.4 Técnica de coleta

A coleta de dados realizou-se a partir do contato com as empresas do setor de serviços de Passo Fundo, por meio do qual foi informado sobre o trabalho que se desejava realizar. Após o aceite em participar do estudo, foi determinado o dia em que se pudesse aplicar o questionário em grupos separados para evitar que a empresa seja prejudicada no seu desempenho e ocupando o menor tempo possível, bem como definiu-se questões relativas ao local de aplicação.

Os dados foram coletados em horário de expediente e a coleta foi acompanhada da aluna graduanda em Administração. Além disso, o questionário foi submetido a um sistema online para que pudesse atingir um maior número de respondentes.

3.5 Técnica de análise

Os dados coletados foram, primeiramente, organizados e tabulados em planilhas do software Excel. Na sequência foram submetidos ao teste de normalidade utilizando Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk. Após o teste, verificou-se que as diferenças foram significativas. Portanto, os dados não seguem a distribuição normal. Desta forma, foram selecionados testes não-paramétricos (Mann-Whitney, Kruskal-Wallis e correlação de Spearman), além de estatísticas descritivas, por meio do SPSS Software ® Versão 21 (IBM SPSS, 2012).

3.6 Considerações éticas

Tendo em vista o envolvimento de seres humanos na pesquisa, o estudo foi submetido à prévia autorização dos responsáveis das empresas solicitando a participação das mesmas para responderem ao questionário aplicado. No termo entregue, os empregados que estiveram dispostos a contribuir com a pesquisa foram assegurados da garantia do respeito aos seus direitos. Além disso, foram retratados aos participantes os benefícios e os riscos de participar da pesquisa, bem como a garantia de que essa manterá o anonimato e a confidencialidade dos dados.

4 Análise dos Resultados

A análise dos dados coletados permitiu, primeiramente, caracterizar a amostra, composta de 84 participantes (Tabela 1).

Tabela 1: Características demográficas da amostra do estudo

| Característica | Frequência | Porcentual |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Sexo | | |
| Masculino | 40 | 47,6% |
| Feminino | 44 | 52,4% |
| Estado civil | | |
| Solteiro | 58 | 69,0% |
| Casado | 26 | 31,0% |
| Escolaridade | | |
| Ensino médio incompleto | 3 | 3,6% |
| Ensino médio completo | 4 | 4,8% |
| Graduação incompleta | 45 | 53,6% |
| Graduação completa | 17 | 20,2% |
| Pós-graduação | 15 | 17,9% |
| Renda pessoal | | |
| Até R\$ 954,00 | 10 | 11,9% |
| De R\$ 954,00 até R\$ 2.862,00 | 43 | 51,2% |
| De R\$ 2.862,00 até R\$ 4.770,00 | 17 | 20,2% |
| Mais de R\$ 4.770,00 | 14 | 16,7% |
| Idade | | |
| Até 25 anos | 50 | 59,5% |
| De 26 a 35 anos | 27 | 32,1% |

| | | |
|-----------------|---|------|
| De 36 a 45 anos | 4 | 4,8% |
| Mais de 45 anos | 3 | 3,6% |

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

A amostra possui um perfil equilibrado, sendo composta por 47,6% indivíduos do sexo masculino e 52,4% do sexo feminino. Essa equiparação também é evidenciada pelos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), para o qual 48,97% da população são do sexo masculino e 51,03%, do sexo feminino. A amostra compõe-se de 69% indivíduos solteiros, típico de um público jovem. Tendência ratificada ao se analisar a idade da amostra - 90% possui até 34,5 anos – caracterizando um público jovem, o que se afirma no índice de escolaridade, cujo maior percentual foi graduação incompleta (53,6%).

A faixa de renda de maior frequência (51,2%) concentrou-se entre R\$ 954,00 e R\$ 2.862,00. Segundo dados do IBGE (2010), a renda individual média em Passo Fundo é de, aproximadamente, R\$ 2.200,00, o que corrobora os dados obtidos na amostra. Complementando-se, foi constatado que 67,9% dos participantes são empregados e 32,1% são gestores.

Nas análises descritivas, a idade dos participantes variou de 16 a 60 anos (\bar{X} = 26,15, dp =7,82). No tempo de cargo, a variação foi de 1 mês e máximo de 20 anos (\bar{X} =3,43, dp =3,657). Em relação ao tempo de empresa, a amostra variou de 1 mês e 20 anos (\bar{X} = 4,50, dp = 4,386).

Caracterizada a amostra, passou-se a compreensão das variáveis de intenções comportamentais: participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização por meio das análises de média, desvio padrão e intervalo de confiança e, posteriormente, análises de correlação, regressão e testes não paramétricos de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

De acordo com Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2008; Siqueira & Padovam, 2008, a partir da combinação de procedimentos de normatização da Teoria Clássica dos Testes (TCT) e Teoria de Resposta ao Item (TRI), foram obtidos *scores* médios definidos em quatro

faixas de desempenho. De acordo com essa definição, a Participação (\bar{X} = 3,70, dp = 1,30), o Melhor desempenho e produtividade (\bar{X} = 2,24, dp = 1,22) e o Empenho extra ou sacrifício adicional (\bar{X} = 3,91, dp = 1,10) obtiveram um desempenho baixo (01 – 19%). Já a Defesa da organização (\bar{X} = 5,07, dp = 1,75) apresentou o score médio baixo de desempenho ($4,44 < \bar{X} \leq 5,35$, 20 – 44%), conforme Tabela 2.

Tabela 2: Média, desvio padrão e intervalo de confiança das variáveis de intenções comportamentais

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Intervalo de confiança | |
|---------------------------------------|--------|---------------|------------------------|-----------------|
| | | | Limite inferior | Limite superior |
| Participação | 3,6964 | 1,29879 | 4,4146 | 3,9783 |
| Melhor desempenho e produtividade | 2,2381 | 1,21852 | 1,9737 | 2,5025 |
| Empenho extra ou sacrifício adicional | 3,9107 | 1,09534 | 3,6730 | 4,1484 |
| Defesa da organização | 5,0714 | 1,75476 | 4,6906 | 5,4522 |

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Comparando as variáveis entre os empregados e gestores, percebeu-se que a média de participação dos empregados (\bar{X} = 3,54, dp = 1,30) foi menor do que a média apresentada pelos gestores (\bar{X} = 4,08, dp = 1,29). Retratando o melhor desempenho e produtividade, a média dos empregados (\bar{X} = 2,35, dp = 1,17) foi maior do que a média dos gestores (\bar{X} = 2,04, dp = 1,28). Ao analisar o empenho extra ou sacrifício adicional, observou-se que a média dos empregados (\bar{X} = 3,96, dp = 0,94) foi maior do que a média dos gestores (\bar{X} = 3,77, dp = 1,43). Por fim, a defesa da organização mostrou que a média dos empregados (\bar{X} = 4,67, dp = 1,75) foi menor do que a média apresentada por gestores (\bar{X} = 5,92, dp = 1,55).

As variáveis de intenções comportamentais são divididas entre o comprometimento afetivo e instrumental. Essa divisão é observada na escala, quando o respondente deve informar o grau de importância da escolha da resposta na pergunta principal. Para os scores de grau de importância das bases afetiva e instrumental, tem-se a divisão em três categorias, sendo elas: nenhuma, pouca ou muita importância. Analisando o grau de importância da base afetiva e instrumental de cada variável, percebeu-se que a média afetiva da variável participação (\bar{X} =

2,70, dp= 0,47) foi maior do que a média instrumental (\bar{X} = 2,59, dp= 0,58), com um grau de importância elevado para ambas as médias.

Para a variável de melhor desempenho e produtividade, a média afetiva (\bar{X} = 2,70, dp= 0,49) foi maior do que a média instrumental (\bar{X} = 2,49, dp= 0,63) e obteve-se muita e pouca importância, respectivamente. Quanto à variável de empenho extra ou sacrifício adicional, obteve-se uma média afetiva (\bar{X} = 2,65, dp= 0,46) maior que a média instrumental (\bar{X} = 2,51, dp= 0,61), tendo muita e pouca importância, respectivamente. Por fim, a defesa da organização apresentou uma média afetiva (\bar{X} = 2,70, dp= 0,51) maior que a média instrumental (\bar{X} = 2,68, dp= 0,58) com um grau de importância elevado para ambas as situações, conforme Tabela 3.

Tabela 3: Média, desvio padrão e intervalo de confiança das bases afetiva e instrumental das variáveis de intenções comportamentais

| Variáveis | Média | Desvio Padrão | Intervalo de confiança | |
|--|--------|---------------|------------------------|-----------------|
| | | | Limite inferior | Limite Superior |
| Base afetiva da participação | 2,6964 | 0,47223 | 2,5939 | 2,7989 |
| Base instrumental da participação | 2,5893 | 0,57645 | 2,4642 | 2,7144 |
| Base afetiva do melhor desempenho e produtividade | 2,7024 | 0,48545 | 2,5970 | 2,8077 |
| Base instrumental do melhor desempenho e produtividade | 2,4881 | 0,63043 | 2,3513 | 2,6249 |
| Base afetiva do empenho extra ou sacrifício adicional | 2,6488 | 0,46426 | 2,5481 | 2,7496 |
| Base instrumental do empenho extra ou sacrifício adicional | 2,5119 | 0,60607 | 2,3804 | 2,6434 |
| Base afetiva da defesa da organização | 2,7024 | 0,50966 | 2,5918 | 2,813 |
| Base instrumental da defesa da organização | 2,6786 | 0,58414 | 2,5518 | 2,8053 |

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Observando-se as análises, percebeu-se que o comprometimento afetivo tem a maior média neste estudo, em todas as variáveis da escala aplicada, sendo enquadrado sempre num grau de importância elevado. Nesse sentido, entendeu-se que os empregados e gestores estão afetivamente ligados à organização, bem como direcionam suas ações, atitudes e comportamentos em função de aspectos afetivos.

Expandindo a visão do comprometimento afetivo através da comparação de médias, agora entre empregados e gestores, notou-se que esse elo é mais forte com os gestores nas categorias de participação e melhor desempenho e produtividade. Por sua vez, para as categorias de empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização, a média dos empregados foi maior.

Em relação ao comprometimento instrumental, caracterizado pela consciência do indivíduo em relação à associação da sua saída com os custos que teria, as maiores médias foram apresentadas pelos gestores das organizações, exceto na categoria de defesa da organização, onde os empregados também apresentaram médias maiores do que as dos gestores, conforme retratado anteriormente.

Para o teste não paramétrico relacionando as categorias de participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização com sexo, foi utilizado o Mann-Whitney (U) de amostras independentes. Assim, compreendeu-se que a participação teve diferença significativa entre os grupos. A participação dos indivíduos do sexo masculino ($\bar{X}= 3,98$, $dp= 1,20$) foi maior do que a do sexo feminino ($\bar{X}= 3,44$, $dp= 1,34$) ($U(84)= 654,50$, $p<0,05$).

Do mesmo modo, o melhor desempenho e produtividade também teve diferença significativa entre os grupos. O desempenho do sexo masculino ($\bar{X}= 3,86$, $dp= 0,89$) foi maior do que o do sexo feminino ($\bar{X}= 2,54$, $dp= 1,32$) ($U(84)= 1.140,00$, $p<0,05$). Em relação ao empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização não se mostraram diferenças significativas entre as duas categorias de sexo ($p>0,05$).

Para o teste não paramétrico relacionando as categorias de participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização com escolaridade, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis (KW) de amostras independentes em comparação de pares. Assim, obteve-se que os níveis de escolaridade graduação completa e

ensino médio incompleto tiveram diferença significativa entre os grupos. A participação dos indivíduos com ensino médio incompleto ($\bar{X}= 5,84$, $dp= 0,76$) foi maior do que a dos indivíduos com graduação completa ($\bar{X}= 3,32$, $dp= 1,19$) ($KW(84)= 9,67$, $p<0,05$). As demais comparações de pares não mostraram diferenças significativas em relação aos graus de escolaridade ($p>0,05$).

Para o teste não paramétrico relacionando as categorias de participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização com cargo/função na empresa, foi utilizado o teste U de Mann-Whitney de amostras independentes. A participação teve diferença significativa entre os grupos. A participação dos empregados ($\bar{X}= 3,54$, $dp= 1,30$) foi menor do que a participação dos gestores ($\bar{X}= 4,08$, $dp= 1,29$) ($U(81)= 916,00$, $p<0,05$).

Do mesmo modo, a defesa da organização também teve diferença significativa entre os grupos. A defesa da organização em relação aos empregados ($\bar{X}= 4,67$, $dp= 1,75$) foi menor do que a defesa organização para os gestores ($\bar{X}= 5,92$, $dp= 1,55$) ($U(81)= 1.049,00$, $p<0,05$). O melhor desempenho e produtividade e empenho extra ou sacrifício adicional, ao contrário, não mostraram diferenças significativas entre empregados e gestores ($p>0,05$).

Para o teste não paramétrico relacionando as categorias de participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização com renda pessoal, foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis de amostras independentes em comparação de pares. A defesa da organização teve diferença significativa entre as faixas de renda. A defesa da organização dos indivíduos com renda pessoal de até R\$ 954,00 ($\bar{X}= 4,60$, $dp= 1,35$) foi menor do que a dos indivíduos com proventos acima de R\$ 4.770,00 ($\bar{X}= 6,07$, $dp= 1,38$) ($KW(84)=10,60$, $p<0,05$). As demais comparações de pares não mostraram diferenças significativas entre as faixas de renda pessoal ($p>0,05$).

Para o teste de correlação de Spearman relacionando as categorias de participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da

organização com tempo de empresa, verificou-se que houve diferença significativa entre melhor desempenho e produtividade e empenho extra ou sacrifício adicional ($\rho = 0,24$, $p < 0,05$), conforme Tabela 4. A fim de verificar o tamanho do efeito dessa correlação, ao realizar o teste de regressão, obteve-se $R^2 = 0,090$, ou seja, aumentando o melhor desempenho e produtividade, aumenta em 9% o empenho extra ou sacrifício adicional. As demais variáveis não foram significativas.

Tabela 4: Matriz de correlação das variáveis do estudo realizado sobre as intenções comportamentais de comprometimento organizacional

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|--------|----------|--------|---|
| 1. Participação | 1 | | | |
| 2. Melhor desempenho e produtividade | -0,046 | 1 | | |
| 3. Empenho extra ou sacrifício adicional | 0,048 | 0,236* | 1 | |
| 4. Defesa da organização | 0,155 | -0,306** | -0,031 | 1 |

* $P < 0,05$; ** $P < 0,01$

Fonte: Elaborada pela autora (2018).

Para o teste de correlação de Spearman relacionando as categorias de participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização com idade, verificou-se que houve significância entre defesa da organização e idade ($\rho = 0,481$, $p < 0,05$). A fim de verificar o efeito dessa correlação, ao se realizar o teste de regressão obteve-se $R^2 = 0,163$, ou seja, ao passo que aumenta a idade do indivíduo, amplia-se em 16,3% a defesa da organização. As demais variáveis não foram significativas.

Para o teste de correlação de Spearman relacionando as categorias de participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização com tempo no cargo, verificou-se que houve significância entre melhor desempenho e produtividade e empenho extra ou sacrifício adicional ($\rho = 0,24$, $p < 0,05$), mesmo resultado apresentado quando avaliado o tempo de empresa. Também, as variáveis de melhor desempenho e produtividade e defesa da organização ($\rho = -0,306$, $p < 0,05$) apresentaram

diferenças significativas. A fim de verificar o efeito dessa correlação, ao realizar o teste de regressão, obteve-se $R^2 = 0,031$, ou seja, aumentando o desempenho e produtividade, aumenta em 3,1% a defesa da organização. As demais variáveis não foram significativas.

Para o teste de correlação de Spearman relacionando as bases afetiva e instrumental das variáveis: participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização, verificou-se que houve diferença significativa entre a base afetiva e a base instrumental da participação ($\rho = 0,30$, $p < 0,05$), conforme Tabela 5. A fim de verificar o tamanho do efeito dessa correlação, ao se realizar o teste de regressão obteve-se $R^2 = 0,024$, ou seja, aumentando a base afetiva da participação, aumenta em 2,4% a base instrumental da participação.

Tabela 5: Matriz de correlação das bases afetiva e instrumental das variáveis de intenções comportamentais

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|---|
| 1. Base afetiva da participação | 1 | | | | | | | |
| 2. Base instrumental da participação | 0,299** | 1 | | | | | | |
| 3. Base afetiva do melhor desempenho e produtividade | 0,713** | 0,139 | 1 | | | | | |
| 4. Base instrumental do melhor desempenho e produtividade | 0,171 | 0,664** | 0,255** | 1 | | | | |
| 5. Base afetiva do empenho extra ou sacrifício adicional | 0,647** | 0,114 | 0,541** | 0,087 | 1 | | | |
| 6. Base instrumental do empenho extra ou sacrifício adicional | 0,134 | 0,682** | 0,183 | 0,714** | 0,207 | 1 | | |
| 7. Base afetiva da defesa da organização | 0,572** | 0,107 | 0,496** | 0,014 | 0,593** | 0,087 | 1 | |
| 8. Base instrumental da defesa da organização | 0,162 | 0,603** | 0,210 | 0,597** | 0,242* | 0,724** | -0,330** | 1 |

* $P < 0,05$; ** $P < 0,01$

Fonte: elaborada pela autora (2018).

Seguindo a análise da correlação, outra diferença significativa ocorreu entre a base afetiva da participação e a base afetiva do melhor desempenho e produtividade ($\rho = 0,71$,

$p < 0,05$) e o efeito dessa diferença foi de 50% com um $R^2 = 0,50$. Também houve diferença significativa entre a base afetiva da participação e a base afetiva do empenho extra ou sacrifício adicional ($\rho = 0,65$, $p < 0,05$), com um efeito de 48%, medido por meio da regressão, na qual $R^2 = 0,48$. A base afetiva da participação e a base afetiva da defesa da organização também apresentaram diferenças significativas ($\rho = 0,57$, $p < 0,05$), obtendo um $R^2 = 0,36$ e um efeito de 36%.

A base instrumental da participação apresentou diferença significativa em relação à base instrumental do melhor desempenho e produtividade ($\rho = 0,66$, $p < 0,05$) e a regressão resultou em $R^2 = 0,50$ com um efeito de 50%. Apresentou diferença significativa também a base instrumental de participação em relação à base instrumental do empenho extra ou sacrifício adicional ($\rho = 0,68$, $p < 0,05$) e a regressão foi de $R^2 = 0,53$, com efeito de 53%. A última correlação com diferença significativa da base instrumental de participação foi em relação à defesa da organização ($\rho = 0,60$, $p < 0,05$). A regressão apresentou um $R^2 = 0,41$ e um efeito de 41%.

Continuando, a base afetiva do melhor desempenho e produtividade apresentou diferença significativa em relação à base instrumental do melhor desempenho e produtividade ($\rho = 0,26$, $p < 0,05$), obtendo-se um $R^2 = 0,06$ e um efeito de 6%. Houve diferença significativa também entre a base afetiva do melhor desempenho e produtividade em relação à base afetiva do empenho extra ou sacrifício adicional ($\rho = 0,54$, $p < 0,05$), com uma regressão de $R^2 = 0,33$ e um efeito de 33%. A base afetiva do melhor desempenho e produtividade apresentou diferenças significativas em relação à base afetiva da defesa da organização ($\rho = 0,50$, $p < 0,05$), a regressão foi de $R^2 = 0,22$ e o efeito de 22%.

A base instrumental do melhor desempenho e produtividade apresentou diferenças significativas em relação à base instrumental do empenho extra ou sacrifício adicional ($\rho = 0,71$, $p < 0,05$) e em relação à base instrumental da defesa da organização ($\rho = 0,60$, $p < 0,05$). Nas

análises de regressão, obteve-se $R^2 = 0,57$ e um efeito de 57% para o primeiro caso, e um $R^2 = 0,35$ e um efeito de 35% para o segundo. A base afetiva do empenho extra ou sacrifício adicional apresentou diferenças significativas em relação à base afetiva da defesa da organização ($\rho = 0,59$, $p < 0,05$) e em relação à base instrumental da defesa da organização ($\rho = 0,24$, $p < 0,05$). Na análise de regressão, obteve-se $R^2 = 0,42$ e $R^2 = 0,05$, respectivamente. O efeito foi de 42% no primeiro caso e 5% no segundo caso.

A base instrumental do empenho extra ou sacrifício adicional teve diferenças significativas em comparação à base instrumental de defesa da organização ($\rho = 0,72$, $p < 0,05$), com um $R^2 = 0,58$ e um efeito de 58%. Por fim, a base afetiva de defesa da organização apresentou diferenças significativas em relação à base instrumental de defesa da organização ($\rho = 0,33$, $p < 0,05$). Em sua análise de regressão, mostrou um $R^2 = 0,058$ e um efeito de 5,8%.

5 Discussões e Conclusão

De forma geral, a escala EICCO permite equacionar intenções comportamentais, o ato de estar ou não comprometido e a natureza do vínculo do trabalhador com a sua organização, avaliando-se o vínculo afetivo e instrumental. Em resumo, essa escala permite compreender os processos psicossociais que conduzem os indivíduos a ações comprometidas. Sendo assim, ao considerar situações do cotidiano para os indivíduos de organizações diversas do terceiro setor, foi possível verificar o posicionamento tomado frente às decisões, demonstrando as intenções de agir mais ou menos comprometidas, vinculados a um sentimento afetivo ou de obrigação para com a organização.

Assim, concluiu-se que as intenções comportamentais dos empregados são maiores quando se trata de melhor desempenho e produtividade e empenho extra e sacrifício adicional. Em relação aos gestores, as intenções comportamentais são maiores em relação à participação e à defesa da organização.

Quando analisadas de forma abrangente as médias de comprometimento afetivo e instrumental, concluiu-se que a ligação afetiva é maior do que a instrumental. Sendo assim, compreendeu-se que os indivíduos possuem um envolvimento emocional e uma identificação com a organização em que trabalham. Essa teoria é corroborada pelo estudo do Bastos (1994), quando afirma que o vínculo-indivíduo organização se dá, em maior parte, em função de elementos afetivos e emocionais do que por razões ligadas aos ganhos ou perdas, características do vínculo instrumental.

Com relação ao comprometimento afetivo e instrumental entre empregados e gestores, entendeu-se que os empregados possuem uma ligação afetiva com a organização maior do que os gestores, quando se trata das intenções comportamentais de empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização. Em se tratando dos gestores, a ligação afetiva é mais forte do que a dos empregados em relação à participação e ao melhor desempenho e produtividade.

No que concerne à ligação instrumental com a organização, verificou-se que, para os empregados, a ligação foi mais forte quando se refere à defesa da organização. Para as demais intenções, os gestores tiveram maior percentual de ligação instrumental para com a organização.

Quando analisado as intenções comportamentais com alguns dados demográficos enquadrados em antecedentes do comprometimento, foi possível concluir que o grupo com renda mais alta defende mais a organização do que o grupo com renda baixa. Com isso, gerou-se um contraponto: esperava-se que as médias de defesa da organização fossem maiores entre os gestores (renda maior), porém, como resultado das análises, percebeu-se que são os empregados que mais defendem a organização, tanto na ligação afetiva quanto instrumental.

Algumas limitações surgiram no decorrer deste estudo, sendo a principal delas relacionada à amostra. O estudo foi aplicado em indivíduos conhecidos pela pesquisadora, o que gerou limitações na formatação de uma amostragem maior. Para estudos futuros, sugestionou-se a pulverização do estudo a uma amostra maior, a fim de ampliar o público e obter

melhores resultados para as análises. Outra sugestão é a de implementar uma melhoria, se possível, para que o questionário seja mais dinâmico, visto que muitos respondentes não concluíram as respostas em virtude do longo tempo requerido e a dificuldade de compreensão do instrumento de coleta de dados.

REFERÊNCIAS

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888.
- Allport, G. W. (1929). The composition of political attitudes. *American Journal of Sociology*, 35(2), 220-238.
- Allport, G. W. *Attitudes*. In C. Murchinson (Ed.), *A handbook of social psychology*. Worcester, Mass.: Clark University Press, 1935.
- Barros, A. J. S., & Lehfeld, N. A. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (3ª ed., p. 1-158). São Paulo: Pearson.
- Bastos, A. V. B. (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. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F., & Menezes, I. G. (2008). Comprometimento organizacional. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (p. 1-344). Porto Alegre: Artmed.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

- Cappi, M. N.; Araujo, B. F. von B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: um estudo entre as gerações x e y. *Revista Eletrônica de Administração*, 82(3), 576-600.
- Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. Pearson Brasil.
- Freitas, H.; Oliveira, M.; Saccol, A. Z.; Moscarola, J. (2001). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3), 105-112.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed., p. 1-200). São Paulo: Editora Atlas SA.
- Heizer, I. H., Garcia, F. C., & Vieira, A. (2009). Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de caso. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(1), 3-28.
- Jain, V. (2014). 3D model of attitude. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(3), 1-12.
- IBM Corp. Released 2012. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 21.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de marketing: foco na decisão* (3ª ed., p. 1-491). São Paulo: Pearson.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Melo, E. C. (2007). Intenções comportamentais de comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com o desempenho.

- Menezes, I. G. (2006). Escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO): concepção, desenvolvimento, validação e padronização. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Moutinho, K., & Roazzi, A. (2010). As teorias da ação racional e da ação planejada: relações entre intenções e comportamentos. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 9(2), 279-287.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Richard, M. Steers. 1982. Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1315-1317.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Pinho, A. P. M. (2009). Comprometimento, entrincheiramento e consentimento organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23ª ed. p. 1-304). São Paulo: Cortez.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 6(3).
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of management review*, 7(3), 418-428.

APÊNDICE

ESCALA DE INTENÇÕES COMPORTAMENTAIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - EICCO

Este questionário destina-se a conhecer o seu relacionamento com vários aspectos da sua vida no trabalho.

Por gentileza, responda com sinceridade todas as questões, não existem respostas certas ou erradas.

Instruções:

Em cada questão do questionário você irá encontrar situações que descrevem realidades do dia-a-dia do trabalho em uma organização. Com isso, você deverá posicionar-se, considerando as duas opções extremas (A e B) descritas nos quadros.

Marque com um “X” o intervalo entre as duas opções que indica o nível de proximidade de sua decisão em relação as opções oferecidas. O intervalo do meio deve ser assinalado quando você estiver em dúvida ou não souber qual opção escolher.

Após fazer sua opção, responda à questão sobre o nível de importância atribuído aos motivos que mais pesaram em sua decisão. Para responder, marque com um “X” uma das três opções de resposta. Não se esqueça de atribuir o nível de importância para ambos os motivos listados.

1. Imagine que a organização em que você trabalha convoque uma reunião de voluntários uma vez por semana, no horário após o expediente, sem pagamento de horas-extras, a fim de discutir questões de interesse da própria organização. O que você faria?

| OPÇÃO A | OPÇÃO B |
|---|---|
| Eu compareceria a estas reuniões, caso eu tivesse tal horário disponível. | Mesmo que pudesse, eu não participaria destas reuniões. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

2. Imagine que você foi chamado para substituir um colega de outro setor durante um mês e que terá de aprender como executar as tarefas relacionadas ao cargo. Qual posição você assumiria?

| OPÇÃO A | OPÇÃO B |
|--|---|
| Eu recusaria a proposta e não buscaria aprender novas tarefas. | Eu aceitaria a proposta e buscaria aprender as novas tarefas. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

3. Em um determinado momento, sua organização necessita que você assuma encargos ou tarefas que se distanciam de seus interesses profissionais atuais. O que você faria?

| OPÇÃO A | OPÇÃO B |
|--|--|
| Aceitaria assumir tais encargos e tarefas para atender às necessidades da organização. | Não aceitaria tais encargos e tarefas, apesar da necessidade da organização. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

4. Em um contexto fora da organização, algumas pessoas que não trabalham nela tecem comentários, criticando-a injustamente. Qual a posição que você assumiria?

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| OPÇÃO A | | | | | | | | | OPÇÃO B |
| Eu defenderia a organização das críticas | | | | | | | | | Eu não me exporia frente às pessoas defendendo a organização. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

5. Imagine que, devido a algum motivo irrelevante, haja divergências e tensões entre diferentes setores dentro da organização em que você trabalha. O que você faria para melhorar tal situação?

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| OPÇÃO A | | | | | | | | | OPÇÃO B |
| Eu não interviria e deixaria que os setores resolvessem as divergências e tensões por si mesmos. | | | | | | | | | Eu interviria no sentido de ajudar a superar as divergências e tensões entre diferentes setores. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

6. Na sua organização, você é avaliado como tendo uma produtividade satisfatória. No entanto, ela lhe solicita um aumento desta produtividade por tempo indeterminado, mantendo as mesmas condições de trabalho. O que você faria?

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| OPÇÃO A | | | | | | | | | OPÇÃO B |
| Eu procuraria melhorar minha produtividade e meu desempenho. | | | | | | | | | Eu manteria o mesmo nível de desempenho e produtividade que tenho. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

7. Em comparação com organizações similares, os processos de trabalho sob a responsabilidade do seu setor são mais lentos, e seguem somente os procedimentos de rotina. Você possui uma ideia inovadora e que poderia reduzir o tempo de trabalho e tornar o trabalho mais diversificado. O que você faria?

| OPÇÃO A | | | | | | | | OPÇÃO B |
|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Eu difundiria minha ideia para a organização. | | | | | | | | Eu não difundiria minha ideia para a organização. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|----------------|--------------|--------------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

8. O sistema de avaliação de desempenho da sua organização detectou que a produtividade da sua equipe de trabalho não foi satisfatória, embora o seu desempenho tenha sido o esperado. Buscando a melhoria de desempenho geral da equipe, ela lhe solicita que aumente conjuntamente o seu nível de produtividade. Diante da solicitação, o que você faria?

| OPÇÃO A | | | | | | | | OPÇÃO B |
|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Eu não buscaria elevar o meu nível de produtividade, mantendo meu atual padrão de desempenho. | | | | | | | | Eu buscaria elevar o meu nível de produtividade, tendo em vista a melhoria do desempenho da equipe. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|----------------|--------------|--------------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

9. As atividades que foram delegadas a sua equipe foram concluídas com êxito. Entretanto, uma outra equipe de trabalho próxima a sua lhe solicita auxílio para a finalização das tarefas dessa equipe. Diante da possibilidade de contribuição, o que você faria?

| OPÇÃO A | | | | | | | | OPÇÃO B |
|---|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Eu não ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades. | | | | | | | | Eu ajudaria a outra equipe a finalizar suas atividades. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

10. A organização na qual você trabalha teve de fazer uma redução no quadro de pessoal, requerendo de você a realização de mais tarefas do que as exigidas para o seu cargo, tendo em vista a manutenção do nível de produtividade organizacional. Diante da solicitação e sabendo que você possui o conhecimento necessário para realizar essas novas atividades, o que você faria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------------------|
| Eu não assumiria essas novas tarefas. | <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | Eu assumiria essas novas tarefas. |
| | | | | | | | | | | | | |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

11. Suponha que sua organização lhe solicitou que se engaje em atividades para melhorar a forma como a organização é vista pela sociedade. Qual decisão você tomaria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B | | | | | | | | | | |
|---|---|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Eu tomaria alguma iniciativa no sentido de promover tal melhoria. | <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | Eu não tomaria qualquer iniciativa no sentido de promover tal iniciativa. |
| | | | | | | | | | | | | |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

12. Imagine que a organização em que você trabalha está passando por dificuldades financeiras e, portanto, necessita de maior dedicação dos seus empregados. Que posição você assumiria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B | | | | | | | | | | |
|---|---|---------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| Eu procuraria aumentar minha dedicação. | <table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> </table> | | | | | | | | | | | Eu continuaria mantendo o mesmo nível de dedicação. |
| | | | | | | | | | | | | |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

13. Em uma conversa descontraída com seus colegas de trabalho, em deles questiona e critica injustamente a empresa onde você trabalha? Que posição você assumiria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|---|--------------------------|---|
| Eu defenderia a organização das críticas dos colegas. | <input type="checkbox"/> | Eu não defenderia a organização das críticas dos colegas. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

14. A organização na qual você trabalha adota um modelo de gestão participativa para que seus funcionários possam se envolver no processo de elaboração de novos projetos a partir do próximo ano. Diante da possibilidade de participação, o que você faria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|---|--------------------------|---|
| Eu não me ofereceria para participar desses novos projetos. | <input type="checkbox"/> | Eu me ofereceria para participar desses novos projetos. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

15. A empresa redefiniu as metas de desempenho para o próximo ano e isso exigirá de você uma carga de trabalho adicional. Que posição você assumiria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|---|--------------------------|---|
| Eu mudaria minha forma de trabalhar para me adequar às novas metas. | <input type="checkbox"/> | Eu não mudaria minha forma de trabalhar, não me adequando às novas metas. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

16. A organização está implantando programas de melhoria do seu desempenho e da qualidade de seus produtos e serviços. Este programa exige mudanças na sua forma de trabalhar e a necessidade de uma nova adaptação ao seu trabalho. O que você faria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Eu não me engajaria no programa. | <input type="checkbox"/> | Eu me engajaria no programa. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

17. Imagine que sua organização implantou um sistema de críticas e sugestões acessível a todos os funcionários. Que posição você assumiria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|--|--------------------------|---|
| Caso tivesse críticas e sugestões, eu as apresentaria às organizações. | <input type="checkbox"/> | Mesmo tendo críticas e sugestões, eu as guardaria para mim mesmo. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

18. Um dos clientes da organização na qual você trabalha dirige críticas ao atendimento prestado pela empresa e insinua que a maior concorrente possui uma qualidade de atendimento superior. Qual a posição que você assumiria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|--|--------------------------|--|
| Eu não defenderia a organização das críticas do cliente. | <input type="checkbox"/> | Eu defenderia a organização das críticas do cliente. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

19. A organização onde você trabalha está sendo reestruturada, o que implica em redimensionamento de setores e remanejamento de pessoal. Estas mudanças são vistas pela organização como necessárias para a melhoria de seu desempenho e produtividade. Que posição você assumiria diante destas mudanças?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|--|--|---|
| Eu faria o possível para não mudar de setor. | | Eu mudaria de setor, caso fosse necessário. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

20. A organização está enfrentando um problema cujo encaminhamento está confiado a um outro setor de trabalho que não o seu. Você possui alguma ideia de como resolvê-lo. O que você faria?

| OPÇÃO A | | OPÇÃO B |
|-------------------------------|--|-----------------------------------|
| Eu me ofereceria para ajudar. | | Eu não me ofereceria para ajudar. |

Indique, abaixo, a importância dos motivos que justificam a opção (A ou B) que você escolheu.

| Motivos | Nenhuma | Pouca | Muita |
|--|---------|-------|-------|
| Gostar ou me sentir afetivamente ligado à organização. | | | |
| Ter ganhos ou evitar perdas em agir desta forma. | | | |

Gênero: () Masculino () Feminino

Estado civil:

() Solteiro (a)

() Casado (a)

- Separado (a) / Divorciado (a)
 Viúvo (a)

Idade: ____ anos.

Escolaridade:

- Ensino fundamental incompleto.
 Ensino fundamental completo.
 Ensino médio incompleto.
 Ensino médio completo.
 Graduação incompleta.
 Graduação completa.
 Pós graduação.

Cargo: _____

Tempo no cargo: ____ () anos / () meses.

Tempo de empresa: ____ () anos / () meses.

Renda pessoal:

- Até R\$ 954,00.
 De R\$ 954,00 até R\$ 2.862,00.
 De R\$ 2.862,00 até R\$ 4.770,00.
 Mais de R\$ 4.770,00.