

# COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E CARACTERÍSTICAS PESSOAIS: COMO SÃO OS COMPROMETIDOS E OS DESCOMPROMETIDOS COM AS ORGANIZAÇÕES

**Carlos Alberto Freire Medeiros**<sup>1</sup>  
Ed. Goiabão/CCSA - Lagoa Nova  
CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil  
Tel: (84) 2153498  
E-mail: [carlosalberto@digi.com.br](mailto:carlosalberto@digi.com.br)

**Wayne Thomas Enders**<sup>1</sup>  
Edifício Goiabão 2o andar - Campus Universitário  
CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil  
Tel: (84) 215-3536

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
CEP: 59072-970 Natal/RN Brasil

## **Resumo:**

Neste estudo, foi realizada a caracterização dos padrões de comprometimento organizacional, estabelecidos em estudo anterior, que validou o modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991). A pesquisa entrevistou 373 empregados e seus supervisores em 201 empresas no estado do Rio Grande do Norte. Foram identificadas as características pessoais e suas dimensões que diferenciam os padrões de comprometimento estabelecidos. Para identificar as dimensões de características pessoais aplicamos a técnica da análise fatorial e para identificar as características pessoais e suas dimensões, que diferenciam os padrões de comprometimento organizacional, utilizamos análise de variância. Como resultado apresentamos as características pessoais dos comprometidos e dos descomprometidos com as organizações. Neste estudo, também foi confirmada a bi-dimensionalidade do *locus de controle*, como conceitualizado por Spector (1988).

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional, padrões de comprometimento organizacional, locus de controle, Meyer & Allen.

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E CARACTERÍSTICAS PESSOAIS: COMO SÃO OS COMPROMETIDOS E OS DESCOMPROMETIDOS COM AS ORGANIZAÇÕES<sup>i</sup>**

### **INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, especial atenção foi dada pelos pesquisadores do comprometimento organizacional, ao modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional desenvolvido pelos professores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen.

O presente trabalho, tem como objetivo geral caracterizar os padrões de comprometimento organizacional estabelecidos, apontando quais características pessoais os diferenciam. Com isso, saberemos como são as pessoas comprometidas e descomprometidas.

#### **O Modelo de Conceitualização de Meyer e Allen**

O modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991) reúne as três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceituais acerca do comprometimento: a afetiva, a instrumental e a normativa.

O enfoque afetivo é representado fortemente pelos trabalhos desenvolvidos pela equipe de professores Mowday, Steers e Porter. Seus estudos tiveram início na década de 70 e culminaram com a validação de um instrumento para se medir o comprometimento em 1979, o *Organizational Commitment Questionnaire*. Mowday, Steers e Porter (1979, p.226) utilizam a seguinte definição para comprometimento: "(1) *Uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização;* (2) *Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização* e (3) *Um forte desejo de se manter como membro da organização.*"

O enfoque instrumental do comprometimento organizacional é derivado dos estudos de Howard Becker, em seu artigo *Notes on the concept of commitment*, publicado em 1960.

Em seu trabalho Becker (1960, p.34) inicia ressaltando a importância do tema nas discussões sociológicas, "*Sociólogos fazem uso do conceito de comprometimento quando estão tentando contabilizar o engajamento das pessoas que agem em consistentes linhas de atividade*". Depois descreve o comprometimento como um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas. Becker (1960, p. 33), descreve comprometimento como uma tendência do indivíduo em se engajar em "*linhas consistentes de atividade*", esse comprometimento é chamado por Becker de "*side bet*", para ele o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída.

A conceitualização da dimensão normativa esta apoiada pelo trabalho de Wiener (1982, p. 419). Para o autor indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é “certo” e moral fazê-lo. Wiener (1982, p. 419-21) enfatiza que o elemento central na definição do comprometimento, de aceitar os valores e objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas, o qual o autor denomina de normativo-instrumental.

O estudo de Wiener (1982) deriva do Modelo de Intenções Comportamentais de Fishbein (1967). O modelo de Fishbein (1967) objetiva prever e compreender as intenções comportamentais dos indivíduos. Para Fishbein apud Wiener (1982, p.419/3) este comportamento é determinado basicamente por dois fatores: o atitudinal e o normativo: o atitudinal, onde sua atitude acerca de uma ação, é um resultado da avaliação dos efeitos desta ação e o *normativo*, onde sua percepção acerca de uma ação é um resultado de pressões normativas, geralmente da cultura da empresa, que impõem sua ação e o seu comportamento na organização.

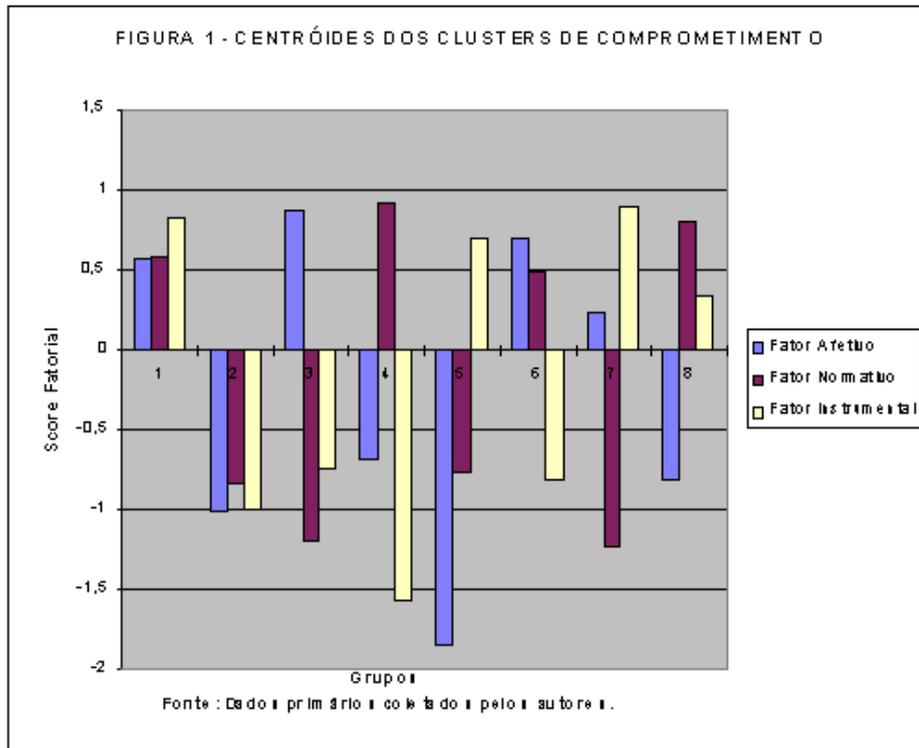
Allen e Meyer (1990, p. 3) caracterizam os indivíduos de cada componente do comprometimento da seguinte forma: *“Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”*.

Seguindo a tendência atual de tratar o comprometimento no modelo de conceitualização em três dimensões é que realizamos esta pesquisa. Buscando relações entre os três componentes do comprometimento organizacional, através da combinação de componentes que formam padrões de comprometimento, com características pessoais presentes nos indivíduos.

### **Padrões de Comprometimento Organizacional Estabelecidos<sup>ii</sup>**

Os padrões de comprometimento organizacional são combinações de componentes de comprometimento organizacional obtidas no estudo realizado por Medeiros e Enders (1998), que validaram o modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1991), com o resultado da análise fatorial obtiveram a estrutura tridimensional do comprometimento organizacional. A partir daí foi extraído um escore fatorial para cada indivíduo para se analisar como se comportavam os empregados em relação aos três componentes do comprometimento. Medeiros e Enders (1998) notaram, quando foram estipular em que dimensão cada indivíduo estava inserido, que havia muitos indivíduos com escores fatoriais positivos em mais de uma dimensão. Assim, realizaram uma análise de

cluster para separar os indivíduos em padrões de comprometimento que observaram quando visualizaram os escores fatoriais obtidos, formando grupos de indivíduos que possuíam escores positivos com mais de uma dimensão. Na Figura 1, pode-se visualizar o resultado da classificação final após a Análise de Cluster.



O estabelecimento de padrões de comprometimento organizacional já foi realizado, por Bastos. Para Bastos (1994, p.169): *‘pode-se considerar os **padrões** como **unidade de análise** relevante por apreender a questão do comprometimento em um nível de maior complexidade, e por conseguinte, mais próximo da situação real em que atua o trabalhador’.*

### O Estudo das Características Pessoais

As características pessoais dos indivíduos são tratadas na literatura do comprometimento organizacional como antecedentes. Mathieu e Zajac (1990, p.171) assinalam que o comprometimento é relacionado aos seguintes antecedentes: variáveis pessoais, situação da função, características e ambiente de trabalho, e dimensões da estrutura organizacional. Mowday, Steers e Porter (1979) afirmam que os antecedentes do comprometimento estão classificados em quatro categorias: características pessoais, características do trabalho, experiências do trabalho e características estruturais.

Vários autores realizaram revisões de literatura abrangentes e afirmam que não existe uma concordância quanto ao verdadeiro impacto das variáveis pessoais no comprometimento. Mottaz (1988, p. 468) afirma que os resultados obtidos pelos vários pesquisadores são

inconsistentes. Descreve a opinião de vários autores e relata que alguns acharam resultados em que as variáveis pessoais tem um significativo impacto no comprometimento organizacional, e que outros afirmam o contrário.

Koch e Steers apud Mottaz (1988, p. 469) encontraram resultados em que as características pessoais são melhor preditoras do comprometimento do que as características organizacionais.

As características pessoais, descritas como antecedentes, receberam um aprofundamento na sua variedade, buscando-se novos indicadores. Esta busca foi apoiada nas afirmativas de Bastos (1994, p. 169), que mostrou a sua crença na existência desses novos indicadores, quando, em sua pesquisa, aponta as variáveis preditoras para se obter o compromisso no trabalho, entre o grupo dos indivíduos comprometidos e o dos descomprometidos: “(...) *as características pessoais, aqui refletidas no conceito de centralidade do trabalho, algo que sintetiza experiências de socialização mais antigas, inclusive no seio da família e das instituições educacionais, mas que também pode expressar uma avaliação geral do trabalho a partir da própria experiência ao longo da carreira*” .

A *centralidade no trabalho* também foi tratada na pesquisa como uma característica pessoal, na pesquisa procuramos saber qual o valor que o trabalho tem na vida dos indivíduos, e qual a sua importância em relação a outras atividades. Paullay, Alliger e Stone-Romero (1994 p. 225) afirmam que “*às pessoas aprendem os valores do trabalho com a família, com os amigos, na religião, ou por valores culturais*”.

Outra variável que foi incluída na pesquisa, como uma característica pessoal foi o “*locus de controle no trabalho*”. Segundo Dela Coleta apud Bastos (1992, p. 4): “*Locus de controle é um construto que pretende explicar a percepção das pessoas a respeito da fonte de controle dos eventos, se própria do sujeito - interno - ou pertencente a algum elemento fora de si mesmo - externo*”. Procuramos identificar se as pessoas “*internas*”, pessoas em que os reforçamentos de suas ações estão sob o controle interno: esforço pessoal, iniciativa, habilidade, possuem uma diferença em termos de comprometimento, em relação as pessoas “*externas*”, pessoas em que os reforçamentos de suas ações estão sob o controle externo: outras pessoas, estrutura social, sorte ou fatalidade. (O’Brien apud Bastos, 1991, p. 134)

O locus de controle foi utilizado por Luthans, Baack e Taylor (1987, p.229) para explicar o comprometimento organizacional. Os autores encontraram na regressão múltipla hierárquica o locus de controle como sendo a terceira variável em importância na equação de explicação do comprometimento, após variáveis demográficas e desajustamento social.

Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações

Mathieu e Zajac (1990, p.180) apontam a necessidade de se explorar mais as características pessoais quando afirmam: “*Muitos pesquisadores têm incluído variáveis pessoais no estudo do comprometimento mais como uma descrição estatística do que como variáveis exploratórias. São relativamente poucos os trabalhos teóricos que ajudam a explicar porque variáveis pessoais deveriam ser relacionadas ao comprometimento*” .

Assim, a busca dessas características pessoais, determinantes do comprometimento organizacional, buscou compreender como o indivíduo leva a sua vida na sociedade, quais suas expectativas e aspirações, e sua influência no comprometimento organizacional.

## METODOLOGIA

### Universo, Amostra e Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada no universo das pequenas empresas do estado do Rio Grande do Norte. A amostra foi de 201 empresas de três setores de atividade econômica: indústria, comércio e serviços, em municípios da grande Natal e do interior do estado. Utilizou-se para a seleção desta amostra o cadastro da Secretaria de Tributação do RN, selecionando as empresas de modo aleatório. Foram entrevistados 201 gerentes das empresas da amostra e 398 funcionários.

O instrumento de coleta utilizado foi um instrumento composto de questões fechadas onde foram coletados dados sobre algumas características gerais dos respondentes. Foram apresentadas questões sobre variáveis, tais como: a) sexo, idade e estado civil; b) algumas características pessoais, tais como: experiência de trabalho; centralidade da vida, onde o empregado respondia qual atividade é a mais importante na sua vida: trabalho, estudo, lazer, família e religião, e c) escala do trabalho na vida, quando o empregado atribuía em uma escala de 0 a 100, qual o valor que o trabalho tem em sua vida.

Numa segunda parte foram coletados dados sobre características pessoais dos indivíduos e sobre *locus de controle*. Foram apresentadas doze questões sobre características pessoais e oito questões sobre *locus de controle*, usando o formato *likert*, variando na escala de 1 a 5, de discordo totalmente a concordo totalmente.

Nas questões de *locus de controle*, foi utilizado a escala de Spector (1988). O instrumento original, composto de dezesseis itens, foi validado no Brasil por Bastos (1991). Para tornar o questionário mais simples e rápido de ser aplicado, reduzimos a escala de Spector de 16 para 8 indicadores, utilizando 4 indicadores de cada dimensão, internalidade e externalidade, selecionando os que possuíam maior correlação com a sua dimensão, no trabalho de validação desenvolvido por Bastos (1991).

## **A Análise dos Dados**

Para tratar os dados das características pessoais dos indivíduos, inicialmente fizemos uma descrição simples da amostra utilizando-se da estatística descritiva. Nesta parte foram descritas as características gerais da amostra dos indivíduos entrevistados.

Em seguida trabalhamos com os diversos indicadores das variáveis ligadas as características pessoais, aplicando a técnica da Análise Fatorial, com o método de *componentes principais* e *rotação varimax*, para se extrair dimensões de diversos indicadores.

Depois de extraídos os fatores foram calculados os coeficientes alpha de Cronbach para cada fator formado pela análise fatorial. Assim, no estudo tratamos apenas das dimensões de características pessoais que apresentaram um alpha de Cronbach adequado.

Para se encontrar as características pessoais e suas dimensões que diferenciam os diversos padrões de comprometimento organizacional foi utilizada a técnica de comparação de médias one-way ANOVA, método *LSD - least-significant difference*, técnica que aponta as variáveis que diferenciam grupos tomados um a um. (Glass e Hopkins, 1984, p.368-401).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Dos 398 empregados entrevistados na pesquisa, 25 casos foram retirados da análise por estarem com alguns dados faltando. Assim ficamos com 373 casos, dos quais podemos descrever as seguintes características: Na amostra, 52% é constituída de pessoas do sexo masculino e 48% do sexo feminino; 48,7% são solteiros, 43,8% são casados, 6,7% separados e 0,8% viúvos. A idade variou de 14 a 61 anos de idade, com uma média de 29,3 anos. Quanto ao grau de instrução, 22,5% são analfabetos ou tem o primeiro grau incompleto, 8,2% tem o primeiro grau completo, 17,6% tem o segundo grau incompleto, 38,4% tem o segundo grau completo, 3,1% além do segundo grau possui ainda um curso técnico, 3,8% tem o curso superior incompleto, 5,6% já concluíram o curso superior e 0,5% tem curso de pós-graduação.

O salário varia de 1 a 30 salários mínimos, com salário médio de 2,44 salários mínimos; 76,9% tem o cargo de auxiliar, 21,3% são chefes ou supervisores, e 1,8% são diretores ou gerentes. O tempo de serviço na empresa varia de 1 mês a 23 anos de serviço, com uma média de 3,96 anos; A experiência de trabalho variou de 1 mês a 35 anos, com uma média de 8,67 anos; 60,4% nunca trabalharam em empresas do mesmo ramo, 30,2% já trabalharam no mesmo serviço que fazem hoje e 9,5% em trabalho diferente do que desempenham na empresa.

### Identificando Dimensões de Características Pessoais

Dos nove fatores extraídos na análise fatorial, oito apresentaram um *coeficiente alpha de Cronbach* aceitável e o último apresentou um valor de erro ( $\alpha = ,0038$ ) e foi retirado da análise.

O primeiro fator a se formar na análise fatorial, foi o da **Dimensão Locus de Controle Externo ou Externalidade**, formada com os quatro indicadores da escala de Spector (1988) utilizados na pesquisa: “*Conseguir o trabalho que deseja é principalmente questão de sorte, Ser Promovido ou não é questão de sorte, Conseguir remuneração desejada é, principalmente, questão de sorte e A principal diferença entre pessoas que conseguem muito dinheiro daquelas que conseguem pouco é a sorte de cada um*”. Este fator possui um alpha de  $\alpha = ,7962$  e explicou 12,3% da variação das características pessoais.

O segundo fator formado foi o da **Dimensão Experiência de Trabalho**, que reúne três indicadores relacionados a experiência e idade dos entrevistados: *Experiência de trabalho, Idade e Tempo de serviço na empresa*, obteve um alpha de  $\alpha = ,7517$  e explicou 9,3% da variação.

O terceiro fator foi o da **Dimensão Locus de Controle Interno ou Internalidade**, formado por três dos quatro indicadores de internalidade utilizados na pesquisa: “*Empregados que desempenham bem suas tarefas geralmente são recompensados por isso, Se você sabe o que quer, você pode achar o emprego certo e Na maioria dos empregos as pessoas podem conseguir o que querem*”, obteve um alpha de  $\alpha = ,5902$  e explicou 8,4% da variação.

Com a formação deste segundo fator de “locus de controle”, revalidou-se a bi-dimensionalidade do locus de controle, como conceitualizado em 1988 por Spector e validado no Brasil por Bastos (1991).

O quarto fator reuniu indicadores de atividades esportivas e de lazer: “*Pratico esporte regularmente, Na minha juventude praticava bastante esportes e Aproveito bastante minhas horas de lazer*”. Denominamos de **Dimensão Atividades Esporte e Lazer**, esta dimensão obteve um alpha de  $\alpha = ,5912$  e explicou 6,1% da variação. (Ver quadro 1)

**QUADRO 1 - INDICADORES DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, SUAS DIMENSÕES E SUAS CARGAS COM OS FATORES**

INDICADORES DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E SUAS DIMENSÕES	FATOR 1 <i>Locus Externo</i>	FATOR 2 <i>Experiência de Trabalho</i>	FATOR 3 <i>Locus Interno</i>	FATOR 4 <i>Atividades Esporte e Lazer</i>
Conseguir o trabalho que deseja é principalmente questão de sorte.	,82			
Ser Promovido ou não é questão de sorte.	,81			
Conseguir remuneração desejada é, principalmente, questão de sorte.	,79			
A principal diferença entre pessoas que conseguem muito dinheiro daquelas que conseguem pouco é a sorte de cada um.	,69			
Quantos anos de experiência tem de trabalho.		,86		
Idade e anos.		,80		
Tempo de serviço na empresa.		,72		
Empregados que desempenham bem suas tarefas geralmente são recompensados por isso.			,74	
Se você sabe o que quer, você pode achar o emprego certo.			,71	
Na maioria dos empregos as pessoas podem conseguir o que querem.			,65	
Pratico esporte regularmente.				,79
Na minha juventude praticava bastante esportes.				,68
Aproveito bastante minhas horas de lazer.				,66

Fonte: Dados primários coletados pelos autores

O quinto fator reuniu quatro indicadores, dois de renda familiar, e dois de nível educacional: *Grau de instrução, Salário, Grau de instrução dos pais e “Minha família sempre teve uma ótima condição financeira”*. Denominamos o fator como **Dimensão Status Sócio-Econômico**, obteve um alpha de  $\alpha = ,4658$  e explicou 5,7% da variação.

O sexto fator reuniu três indicadores de relacionamento com vizinhos e comunitário de bairro: *“Eu tenho muitos amigos no meu bairro, Eu me relaciono muito bem com meus vizinhos e Eu não gosto de conversar com meus vizinhos”*. Denominamos de **Dimensão Relacionamento Comunitário**, obteve um alpha de  $\alpha = ,4307$  e explicou 5,4% da variação.

O sétimo fator reuniu dois indicadores sobre a importância do estudo dada na criação: *“Na minha família sempre incentivaram bastante o estudo, e Minha família nunca deu importância ao meu estudo”*. Denominamos de **Dimensão Importância do Estudo**, obteve um alpha de  $\alpha = ,4847$  e explicou 4,8% da variação.

O oitavo fator que reuniu dois indicadores sobre a importância e a crença na existência de Deus: *“Deus não tem tanta importância na minha vida e Eu acredito na existência de*

Comprometimento organizacional e características pessoais: como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações

*Deus*". Denominamos este fator de **Dimensão Intensidade da Crença em Deus**, obteve um alpha de  $\alpha = ,2456$  e explicou 4,4% da variação. Este fator obteve cargas invertidas, quanto mais alto o escore menor a intensidade da crença em Deus. (Ver quadro 2)

**QUADRO 2 - INDICADORES DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS, SUAS DIMENSÕES E SUA CARGA COM OS FATORES.**

<i>INDICADORES DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E SUAS DIMENSÕES</i>	<i>FATOR 5</i> <i>Status Sócio - Econômico</i>	<i>FATOR 6</i> <i>Relacionament o Comunitário</i>	<i>FATOR 7</i> <i>Importância do Estudo</i>	<i>FATOR 8</i> <i>Intensidade da Crença a Deus (R)</i>
Grau de instrução.	,61			
Salário.	,58			
Grau de instrução dos pais.	,55			
Minha família sempre teve uma ótima condição financeira.	,38			
Eu tenho muitos amigos no meu bairro.		,72		
Eu me relaciono muito bem com meus vizinhos.		,69		
Eu não gosto de conversar com meus vizinhos.		-,52		
Na minha família sempre incentivaram bastante o estudo.			,78	
Minha família nunca deu importância ao meu estudo.			-,77	
Deus não tem tanta importância na minha vida.				,76
Eu acredito na existência de Deus.				-,70

Fonte: Dados primários coletados pelos autores.

\* (R) indica que o fator possui uma relação inversa a crença em Deus, na interpretação das relações deve-se observar este aspecto.

O quadro resume dos oito fatores extraídos, com o resultado das variações explicadas de cada fator, com os respectivos valores do coeficiente Alpha, mostrando a confiabilidade da medida, e a variação explicada acumulada é apresentada no quadro 3, exibido a seguir.

**QUADRO 3 - VARIACÃO E EXPLICADA, ALPHA E EIGENVALOR DOS FATORES DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS.**

<i>Fator na Extração</i>	<i>Denominação da Dimensão de Características Pessoais</i>	<i>Alpha (<math>\alpha</math>)</i>	<i>Eigenvalor</i>	<i>Variacão Explicada</i>	<i>Variacão Explicada Acumulada</i>
1	Locus Externo	,80	3,32	12,3%	12,3%
2	Idade e Tempo de Serviço	,75	2,52	9,3%	21,6%
3	Locus Interno	,59	2,28	8,4%	30,1%
4	Atividades Esporte e Lazer	,59	1,66	6,1%	36,2%
5	Status Sócio-Econômico	,47	1,55	5,7%	41,9%
6	Relacionamento Comunitário	,43	1,45	5,4%	47,3%
7	Importância do Estudo	,48	1,29	4,8%	52,1%
8	Intensidade Crença em Deus	,25	1,19	4,4%	56,5%

Fonte: Dados primários coletados pelos autores.

### **Dimensões de Características Pessoais que Diferenciam Padrões de Comprometimento Organizacional**

Com as dimensões de características pessoais identificadas utilizamos a análise de variância e de comparação de médias *One-Way ANOVA*, método *LSD*, e encontramos as seguintes dimensões que diferenciam os padrões de comprometimento organizacional.

A dimensão Locus Externo, é altamente significativa ( $F=,0028$ ) como diferenciador dos grupos, o teste *LSD* diferencia os grupos: descomprometidos nas três dimensões ( $\chi= -,518$ )<sup>iii</sup>, afetivos ( $\chi= -,189$ ), instrumentais-afetivos ( $\chi= -,158$ ) e afetivos-normativos ( $\chi= -,150$ ) do grupo comprometidos nas três dimensões ( $\chi= ,337$ ); diferencia também o grupo normativos ( $\chi= ,214$ ) do grupo descomprometidos nas três dimensões; e o grupo normativos-instrumentais ( $\chi= ,132$ ) do grupo descomprometidos nas três dimensões. (ver quadro 4).

O grupo dos comprometidos nas três dimensões apresentam os maiores escores de externalidade, seguido do grupo dos normativos e do grupo dos normativos-instrumentais. Os escores altos de locus externo obtidos pelos padrões de comprometimento com características normativas corroboram as afirmativas de Wiener (1982, p. 419-21). Wiener afirma que o comprometimento, possui características normativas e “*representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas*”, característica de externalidade.

A dimensão Locus Interno, é altamente significativa ( $F=,0000$ ) como diferenciador dos grupos de padrões de comprometimento organizacional e o teste *LSD* diferencia os grupos instrumentais ( $\chi= -,673$ ), descomprometidos nas três dimensões ( $\chi= -,504$ ), instrumentais-afetivos ( $\chi= -,302$ ), afetivos ( $\chi= -,084$ ) e normativos-instrumentais ( $\chi= ,003$ ) do grupo comprometidos nas três dimensões ( $\chi= ,399$ ); diferencia também os grupos instrumentais, descomprometidos nas três dimensões e instrumentais-afetivos do grupo afetivos-normativos ( $\chi= -,150$ ); ainda diferencia os grupos instrumentais e descomprometidos nas três dimensões

do grupo normativos ( $\chi=,128$ ) e também do grupo normativos-instrumentais; e finalmente diferencia o grupo afetivos do grupo instrumentais.

**QUADRO 4 - MÉDIA ( $\bar{x}$ ) DOS ESCORES FATORIAIS DOS PADRÕES DE COMPROMETIMENTO FRENTE AS DIMENSÕES DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS QUE DISCRIMINAM OS PADRÕES.**

GRUPO	Locus Externo	Locus Interno	Experiência de Trabalho	Status Sócio-Econômico	Relacionamento Comunitário	Importância do Estudo
Comprometido nas três dimensões	,337 °	,399°	,151 <sup>+</sup>	-,041	,103	-,164
Descomprometido nas três dimensões	-,518 <sup>•♦□</sup>	-,504 <sup>♦♦■</sup>	-,136	,009	-,144	,137°
Comprometimento Afetivo	-,189 <sup>•</sup>	-,084 <sup>♦*</sup>	,006	,042	,047	,112°
Comprometimento Normativo	,214 <sup>♦</sup>	,128 <sup>□</sup>	-,143	,363°	-,207	,257°
Comprometimento Instrumental	-,053	-,673 <sup>♦♦■□</sup>	-,306 <sup>•</sup>	-,372 <sup>•</sup>	-,344 <sup>•</sup>	-,514 <sup>•</sup>
Comprometimento Afetivo-Normativo	-,150 <sup>•</sup>	,222 <sup>+</sup>	,034	-,034	,194°	,114°
Comprometimento Instrumental-Afetivo	-,158 <sup>•</sup>	-,302 <sup>♦♦</sup>	,262°	,090	,051	,040°
Comprometimento Normativo-Instrumental	,132 <sup>■</sup>	,003 <sup>•□</sup>	-,242 <sup>♦♦</sup>	-,046	-,080	-,058

Fonte: Dados primários coletados pelos autores.

\*As diferenças entre as médias dos grupos são significativamente diferentes ao nível de  $F=0,05$ , onde: ● é diferente de □; ♦ é diferente de °; ■ é diferente de □; \* é diferente de °.

Indivíduos comprometidos nas três dimensões e os que possuem um padrão afetivo-normativo possuem maior internalidade. Este resultado encontrado, da Dimensão “internalidade” agir como diferenciador de padrões de comprometimento encontra-se apoiada no estudo realizado por Bastos (1992), que encontrou uma correlação positiva entre internalidade e o comprometimento afetivo<sup>iv</sup> ( $r= ,22$ ,  $p< 0,01$ ). Estes resultados comprovam também os encontrados por Luthans, Baack e Taylor (1987, p. 230).

É importante ressaltar os resultados dos escores dos indivíduos descomprometidos nas três dimensões que possuem baixa internalidade e também baixa externalidade, diferente dos indivíduos comprometido nas três dimensões que possuem escore fatorial alto nas duas dimensões internalidade e externalidade.

A dimensão Experiência de Trabalho, com o teste LSD ao nível de  $F=0,05$ , diferencia os grupos instrumentais ( $\chi= -,306$ ) e normativos-instrumentais ( $\chi= -,242$ ) do grupo instrumentais-afetivos ( $\chi= ,262$ ); e também diferencia o grupo normativos-instrumentais do grupo comprometidos nas três dimensões ( $\chi= ,151$ ) (ver quadro 4).

O padrão de comprometimento instrumental-afetivo é significativamente diferente do padrão instrumental com relação a dimensão experiência de trabalho. Isso se deve a pessoas mais jovens e com baixo status sócio-econômico (como vemos no quadro 4) assumirem um comprometimento do tipo exclusivamente instrumental, é caracterizado por pessoas que trabalham porque precisam. Já o padrão instrumental-afetivo é o padrão característico da instrumentalidade como caracterizado na teoria de Becker (1960) e comprovada por Alluto, Hrebiniak e Alonso (1973, p. 450-53) que encontraram correlação da instrumentalidade com as variáveis idade, tempo de serviço, planos de aposentadoria e fundos de pensão. Estas pessoas se mantêm em *linhas consistentes de atividade (Side bet)* por já possuírem uma maior idade e maior tempo de organização e não desejarem deixar suas organizações atuais.

A dimensão Status Sócio-Econômico, com o teste LSD ao nível de  $F=0,05$ , diferencia o grupo instrumentais ( $\chi = -,372$ ) do grupo normativos ( $\chi = ,363$ ) (ver quadro 4). No grupo dos comprometidos instrumentalmente, é onde se encontra o menor escore de Status Sócio-Econômico, representado pelos indicadores de renda e de escolaridade do respondente e de seus pais. No grupo dos que assumem um comprometimento normativo, estão os indivíduos com o maior escore de Status Sócio-Econômico. Aqui se caracteriza as afirmativas de Allen e Meyer (1990, p.3) “(...) empregados com um forte comprometimento instrumental permanecem na empresa porque precisam e aqueles com um forte comprometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados”.

A dimensão Relacionamento Comunitário, com o teste LSD ao nível de  $F=0,05$ , diferencia o grupo instrumentais ( $\chi = -,344$ ) do grupo afetivos-normativos ( $\chi = ,194$ ).

A dimensão Importância do Estudo, com o teste LSD ao nível de  $F=0,05$ , diferencia o grupo instrumentais ( $\chi = -,514$ ) dos grupos instrumentais-afetivos ( $\chi = ,040$ ), afetivos ( $\chi = ,112$ ), afetivos-normativos ( $\chi = ,114$ ), descomprometidos nas três dimensões ( $\chi = ,137$ ) e normativos ( $\chi = ,257$ ) (ver quadro 4).

As dimensões Atividades de Esporte e Lazer e Intensidade da Crença em Deus não diferenciam nenhum grupo.

### **Características Pessoais que Diferenciam Padrões de Comprometimento Organizacional**

A variável sexo possui na amostra 52% de homens e 48% de mulheres. No grupo 2 nota-se claramente um predomínio de homens, neste grupo que fazem parte os descomprometidos nas três dimensões, os homens são 69,7% dos integrantes. Nos grupos 5 (instrumentais), 3 (afetivos) e 8 (normativos-instrumentais) os homens são maioria, com 58,3% no padrão de comprometimento instrumental; 56,4% no padrão de comprometimento

afetivo e 55,6% no padrão de comprometimento normativo-instrumental. As mulheres predominam no grupo 4, do padrão comprometimento normativo, com 56% e são maioria no grupo 1, dos comprometidos nas três dimensões, com 52,7%.

O fato das mulheres serem maioria no grupo dos comprometidos nas três dimensões e dos homens serem maioria no grupo de padrão descomprometidos nas três dimensões, confirma o resultado da meta-análise realizada por Mathieu e Zajac (1990, p.177) que indicaram que as mulheres tendem a ser mais comprometidas do que os homens.

A variável estado civil possui na amostra global 48,7% de solteiros, 43,8% de casados, 6,7% de separados e 0,8% de viúvos. Nos grupos 3 (afetivos), 6 (afetivos-normativos) e 7 (instrumental-afetivo) há o predomínio de pessoas casadas, com 52,8%, 50,0% e 47,8%, respectivamente. Nos grupos 8 (normativo-instrumental), 4 (normativos), 2 (descomprometidos nas três dimensões) e 5 (instrumentais) há o predomínio de pessoas solteiras, com 57,4%, 56,0%, 54,5% e 56,5%, respectivamente.

Mathieu e Zajac (1990, p. 177) indicam uma leve correlação positiva ( $r=,106$ ) entre indivíduos casados e o comprometimento. Pode-se relacionar esta correlação encontrada pelos autores ao fato de que, nos padrões de comprometimento com presença de sentimento afetivo: grupos 3 (afetivos), 6 (afetivos-normativos) e 7 (instrumental-afetivo) haver o predomínio de pessoas casadas, já que os instrumentos utilizados nas pesquisas analisadas por Mathieu e Zajac (1990) haver o predomínio do O.C.Q.

A variável cargo possui na amostra global 76,9% de auxiliares e 23,1% de chefes/supervisores. Nos grupos 6 (afetivos-normativos), 7 (instrumental-afetivo) 3 (afetivos) e 1 (comprometidos), há uma participação maior de chefes do que na amostra, com 32,2%, 28,8%, 28,2% e 27,5%, respectivamente. Nos grupos 8 (normativo-instrumental), 5 (instrumentais), 4 (normativos) e 2 (descomprometidos nas três dimensões) há uma participação maior de auxiliares do que na amostra, com 92,6%, 83,3%, 80% e 78,8%, respectivamente.

A variável idade, com o teste LSD ao nível de  $F=0,05$ , diferencia os grupos comprometidos nas três dimensões ( $\chi= 30,0$ ) e instrumentais-afetivos ( $\chi= 30,6$ ) do grupo normativos-instrumentais ( $\chi= 27,0$ ) e do grupo instrumentais ( $\chi= 27,0$ ) (ver quadro 5).

A variável salário, com o teste LSD ao nível de  $F=0,05$ , diferencia os grupos instrumentais ( $\chi= 1,65$  salários mínimos) e normativo-instrumental ( $\chi= 1,90$ ) do grupo afetivo-normativo ( $\chi= 3,01$ ). O grupo dos afetivos-normativos possuem a maior média

salarial, sendo significativamente diferente dos grupos normativos-instrumentais e dos instrumentais, que possuem a menor média salarial.

A questão empírica, lançada por Mathieu e Zajac (1990, p. 179) para futuras pesquisas, é respondida da seguinte forma: o comprometimento puramente instrumental possui uma relação negativa com a variável salário, e o comprometimento com predomínio afetivo e o comprometimento normativo que não esteja associado a componentes instrumentais estão relacionados positivamente ao salário.

A variável experiência de trabalho, com o teste LSD e  $F=0,05$ , diferencia o grupo instrumentais-afetivos ( $\chi= 10,06$  anos) do grupo normativos ( $\chi= 6,43$  anos).

A variável nível de instrução, é significativa ( $F=,05$ ) como diferenciador dos grupos normativos-instrumentais ( $\chi= 2,88$ ), afetivos-normativos ( $\chi= 3,08$ ), instrumentais ( $\chi= 3,12$ ) e comprometidos nas três dimensões ( $\chi= 3,18$ ) do grupo descomprometidos nas três dimensões ( $\chi= 4,03$ ); diferencia também o grupo normativos-instrumentais do normativos ( $\chi= 3,76$ ); e o grupo normativos-instrumentais do afetivos ( $\chi= 3,71$ ) (ver quadro 5).

O grupo dos descomprometidos nas três dimensões apresentam as maiores médias de escolaridade, seguido do grupo dos normativos e do grupo dos afetivos. As menores médias de escolaridade foram encontradas nos grupos dos normativos-instrumentais, e no dos afetivos-normativos. Os melhores índices de escolaridade estão no grupo dos descomprometidos nas três dimensões. Este resultado confirma pesquisas anteriores. A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990, p.177) encontrou uma pequena correlação negativa de ( $r= -,092$ ) da educação com o comprometimento.

A variável instrução dos pais, com o teste LSD ao nível de  $F=0,05$ , diferencia os grupos instrumentais ( $\chi= 1,58$ ), comprometidos nas três dimensões ( $\chi= 1,65$ ) e instrumentais-afetivos ( $\chi=1,89$ ) do grupo normativos ( $\chi= 2,70$ ) (ver quadro 5).

**QUADRO 5 - MÉDIAS ( $\bar{x}$ ) DAS VARIÁVEIS NOS GRUPOS DE PADRÕES DE COMPROMETIMENTO.**

GRUPO	Idade (em anos)	Salário (em S.M.)	Experiência de Trabalho (em anos)	Instrução (escala de 1-6)	Instrução dos Pais (escala de 1-6)	Escala do Trabalho (de 0-100)
Comprometido nas três dimensões	30,0 <sup>●</sup>	2,43	9,46	3,18 <sup>●</sup>	1,65 <sup>●</sup>	86,4 <sup>°</sup>
Descomprometido nas três dimensões	28,9	1,99	8,28	4,03 <sup>°</sup>	1,93	72,2 <sup>◆</sup>
Comprometimento Afetivo	29,0	2,38	9,33	3,71 <sup>■</sup>	2,20	79,9
Comprometimento Normativo	27,9	2,79	6,43 <sup>°</sup>	3,76 <sup>◆</sup>	2,70 <sup>°</sup>	74,2 <sup>◆</sup>
Comprometimento Instrumental	27,0 <sup>°</sup>	1,65 <sup>●</sup>	7,75	3,12 <sup>●</sup>	1,58 <sup>●</sup>	72,9 <sup>◆</sup>
Comprometimento Afetivo-Normativo	29,6	3,01 <sup>°</sup>	8,57	3,08 <sup>●</sup>	2,08	83,6 <sup>†</sup>
Comprometimento Instrumental-Afetivo	30,6 <sup>●</sup>	2,88	10,06 <sup>●</sup>	3,45	1,89 <sup>●</sup>	76,8 <sup>●</sup>
Comprometimento Normativo-Instrumental	27,0 <sup>°</sup>	1,90 <sup>●</sup>	7,74	2,88 <sup>●†□</sup>	2,11	79,2 <sup>●</sup>

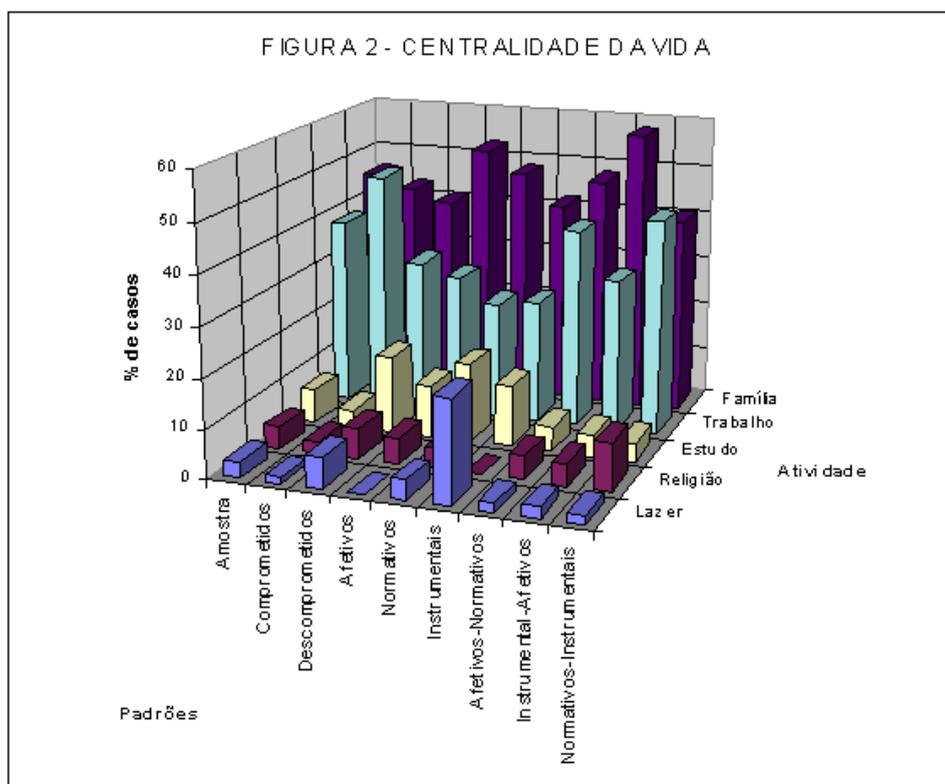
Fonte: Dados primários coletados pelos autores.

\*As diferenças entre as médias dos grupos são significativamente diferentes ao nível de  $F=0,05$ , onde: ● é diferente de □; ◆ é diferente de †; ■ é diferente de □.

A variável escala do trabalho, era uma questão onde era perguntado ao empregado, qual o valor, numa escala de 0 a 100, que o trabalho tem em sua vida? Esta variável é significativa para diferenciar os grupos, com  $F=,0014$ . O teste LSD, ao nível de  $F=0,05$  diferencia os grupos descomprometidos nas três dimensões ( $\bar{x}=72,2$ ), instrumentais ( $\bar{x}=72,9$ ), normativos ( $\bar{x}=74,2$ ), instrumentais-afetivos ( $\bar{x}=76,8$ ) e normativos-instrumentais ( $\bar{x}=79,2$ ) do grupo comprometidos nas três dimensões ( $\bar{x}=86,4$ ); e diferencia também os grupos descomprometidos nas três dimensões, instrumentais e normativos do grupo afetivos-normativos ( $\bar{x}=83,6$ ).

A variável centralidade do trabalho foi medida perguntado-se ao empregado qual a atividade mais importante de sua vida? Com as respostas obtidas podemos descrever as seguintes características: o grupo dos comprometidos nas três dimensões e dos normativos-instrumentais são centrados no trabalho. Todos os outros grupos são centrados na família. Os grupos dos descomprometidos, normativos, afetivos e instrumentais deram respostas maiores do que a média geral aos estudos. O grupo dos normativos-instrumentais deram resposta religião também acima da média geral dos grupos. Os grupos dos instrumentais foram os que deram mais respostas de que a atividade mais importante da sua vida é o lazer, seguido do grupo dos descomprometidos. (ver figura 2). Três grupos apresentam respostas de

centralidade no trabalho num maior número do que a média geral da amostra: os comprometidos, afetivos-normativos e normativos-instrumentais.



### Caracterização dos Grupos de Padrões de Comprometimento Organizacional

A caracterização dos diversos grupos que se estabeleceram na pesquisa foi realizada com as descrições, que emergem das discriminações realizadas pela Análise de Variância. Assim, descreveremos as características dos integrantes de cada padrão de comprometimento organizacional.

#### *O padrão dos comprometidos nas três dimensões*

No grupo dos comprometidos nas três dimensões é onde se encontra os maiores índices de externalidade e também de internalidade. Neste grupo há o predomínio de mulheres. Possuem uma média de idade maior que a média geral dos grupos. O grupo é caracterizado ainda pelo baixo nível de instrução de seus pais. É um padrão de comprometimento presente nos cargos de chefia. Foi o grupo que atribuiu o maior valor do trabalho em suas vidas, e é também um grupo que está centrado no trabalho.

Neste grupo é onde se encontra o maior índice de centralidade no trabalho, e o segundo maior índice de produtividade e de comprometimento quando avaliado pelos seus supervisores. No índice de performance, que reuniu os três indicadores: produtividade, centralidade no trabalho e comprometimento obteve o segundo melhor escore (Medeiros e

Enders, 1998). Este resultado comprova o encontrado por Dubin, Champoux e Porter (1975), que afirmam que os empregados que têm a vida centrada no trabalho possuem um alto nível de comprometimento organizacional.

#### ***O padrão dos descomprometidos nas três dimensões***

É o grupo onde se obteve os menores escores de “*locus de controle*” externalidade e o segundo mais baixo escore de internalidade. São pessoas que não acreditam em suas ações, mas que também não são geridas por um elemento externo. Neste grupo há o predomínio de homens. É neste padrão de comprometimento organizacional onde se encontra o maior grau de instrução. Os descomprometidos são os que menor valor atribuem ao trabalho em suas vidas, sua vida está centrada na família e também em alguma parte com os estudos.

É o padrão onde se obteve o segundo menor índice de comprometimento, quando avaliado pelos seus supervisores, confirmando a avaliação feita por eles próprios, que se colocam como descomprometidos. Quanto a produtividade e a centralidade no trabalho esse padrão obteve escores medianos (Medeiros e Enders, 1998). Resultados semelhantes já foram encontrados por Steers (1977), ele afirma que as organizações têm dificuldade de oferecer recompensas que satisfaçam pessoas com maior grau de instrução.

#### ***O padrão de comprometimento afetivo***

O padrão de comprometimento afetivo é caracterizado principalmente por ter valores medianos em relação as variáveis e dimensões utilizadas para diferenciar os grupos. É um padrão de comprometimento que possui bom grau de instrução e também de seus pais. É um padrão presente nas chefias e com maioria de homens. Possuem a vida centrada na família.

O padrão de comprometimento afetivo obteve o terceiro maior índice de produtividade, quanto ao comprometimento e a centralidade obteve valores medianos. No índice de performance obteve a quarta melhor média (Medeiros e Enders, 1998). A literatura sobre comprometimento organizacional sempre procurou encontrar correlações entre o componente afetivo e a performance. Os resultados nos mostram que o comprometimento afetivo puro não reflete a melhor performance no trabalho, desapontando os pesquisadores.

#### ***O padrão de comprometimento normativo***

O grupo de padrão de comprometimento normativo é caracterizado por pessoas com “*locus de controle*” de externalidade e internalidade acima da média geral dos grupos. É neste grupo onde se encontram as pessoas que possuem o maior status sócio-econômico, variável que concilia indicadores de nível de instrução e de renda, tanto hoje, a terceira melhor média salarial, como a de seus pais. É neste grupo onde se atribuiu o maior valor aos estudos na sua formação e que os pais tinham o maior nível de instrução. Neste padrão de comprometimento

há o predomínio de mulheres. É o grupo de menor média de experiência de trabalho. Neste grupo se atribuiu pouco valor do trabalho na vida e suas vidas estão centradas na família.

No padrão de comprometimento normativo é onde se encontra o menor índice de produtividade, sendo significativamente diferente de todos os grupos. Possui também o menor índice de comprometimento na avaliação dos supervisores e o segundo menor índice de centralidade no trabalho (Medeiros e Enders, 1998). As pessoas inseridas neste padrão de comprometimento se caracterizam, não só pela presença do componente normativo, mas também, pelo sentimento elevado de "não instrumentalidade" e de "não afetividade", são pessoas que acham que não precisam do trabalho e que também não gostam do que fazem.

### ***O padrão de comprometimento instrumental***

É o padrão de comprometimento organizacional que possui o menor escore de internalidade. É o grupo de menor média de idade e de solteiros. É neste padrão de comprometimento onde estão os que possuem o menor status sócio-econômico (renda e educação). Neste grupo se observou a menor importância ao estudo na formação. Possuem os menores salários e o menor grau de instrução dos pais. É onde se encontra os menores escores de relacionamento comunitário. Neste grupo se atribuiu um baixo valor do trabalho na vida, suas vidas estão centradas na família, com elevado número de respostas para a atividade lazer.

Este padrão de comprometimento organizacional possui o menor índice de centralidade no trabalho. Sua produtividade tem um valor mediano frente aos outros grupos. Obteve o terceiro menor índice de comprometimento, sendo significativamente diferente dos padrões afetivo-normativo e comprometidos nas três dimensões (Medeiros e Enders, 1998).

Aqui neste grupo, talvez se reflita o prejuízo que a má formação educacional e cultural causa as pessoas de baixo nível sócio-econômico. Pessoas de baixo nível educacional e que também não se relacionam bem nas comunidades onde vivem. É o grupo caracterizado por trabalhar apenas porque precisam do trabalho. O alto escore negativo de afetividade e o escore negativo de comprometimento normativo indicam que as pessoas deste grupo não gostam e não possuem sentimentos de obrigação ao trabalho.

### ***O padrão de comprometimento afetivo-normativo***

O padrão de comprometimento organizacional afetivo-normativo é caracterizado por ter pessoas de "locus de controle" interno. É o padrão que possui o maior nível de relacionamento comunitário. É neste grupo onde se encontra o maior nível salarial. É o padrão de comprometimento que maior valor atribui ao trabalho em suas vidas, suas vidas estão centradas na família, mas com um valor próximo de centralidade também no trabalho (acima da média geral da amostra), e é o padrão mais presente nos cargos de chefia.

É o padrão de comprometimento organizacional de maior índice de produtividade, maior índice de comprometimento e segundo maior índice de centralidade no trabalho. No escore de performance obteve a melhor média (Medeiros e Enders, 1998).

Este grupo talvez seja o que mais possui características que se aproximam das conceitualizações originais de Mowday, Steers e Porter (1979), de comprometimento. A presença do componente afetivo predominante (de sentir os problemas da organização como se fossem seus, da organização ter um imenso significado e de merecer sua lealdade) e também da presença do componente normativo, que reflete o sentimento de obrigação em trabalhar, como conceitualizado por Meyer e Allen (1991), e de internalizar os objetivos e valores da organização, como conceitualizado por Weiner (1982) são refletidos aqui nos melhores índices de performance no trabalho.

#### ***O padrão de comprometimento instrumental-afetivo***

Este padrão é o que possui as pessoas de maior média de idade e com mais experiência de trabalho, e que por conseqüência possuem maiores benefícios (*side bet*), quanto a idade é significativamente diferente do padrão instrumental puro, que possui pessoas mais jovens. É o padrão que possui a segunda maior média salarial. É caracterizado também pelo baixo nível de instrução dos seus pais. Há a maioria de casados e é também um padrão presente nos cargos de chefia. Possuem a vida centrada na família.

Neste padrão é onde se encontra a terceira maior média de comprometimento e de centralidade no trabalho. No escore geral de performance obteve a terceira maior média (Medeiros e Enders, 1998). Este padrão possui as características de comprometimento instrumental como conceitualizado por Becker (1960), associado as características de comprometimento afetivo como conceitualizadas por Mowday, Steers e Porter (1979), indicam que a associação destes dois componentes refletem numa boa performance no trabalho. O fato de que neste grupo se encontrar a maior média de idade significa que as pessoas com o decorrer do tempo de trabalho tendem a possuir um sentimento maior de permanecer no emprego e a depender do emprego.

#### ***O padrão de comprometimento normativo-instrumental***

Este padrão de comprometimento organizacional é caracterizado pela externalidade de seus integrantes (a terceira maior média). É o grupo de menor média de idade junto com os instrumentais. É o padrão de comprometimento com o menor grau de instrução. Possuem a segunda menor média salarial. É um padrão mais presente nos cargo de auxiliar. Possui o segundo menor escore de experiência de trabalho. Apontam o trabalho como a atividade mais importante em suas vidas, e com um alto número de respostas como sendo a religião.

Quanto a sua produtividade, este padrão de comprometimento possui o segundo escore mais baixo. Quanto a centralidade e ao comprometimento possui valores medianos. No índice de performance obteve o terceiro escore mais baixo (Medeiros e Enders, 1998).

Este padrão de comprometimento possui características pessoais parecidas com as do padrão instrumental, principalmente o baixo nível sócio-econômico e a média de idade, que é a mesma, 27 anos. Acreditamos que o fator religiosidade, presente no indicador de centralidade da vida, possa ter influenciado na melhoria da performance em relação aos instrumentais, agindo como uma pressão normativa.

### CONCLUSÃO

A importância da pesquisa residiu, principalmente, na identificação de características pessoais que discriminam os padrões de comprometimento organizacional, que foram anteriormente estabelecidos. Os padrões de melhor performance no trabalho: os afetivos-normativos e os comprometidos nas três dimensões, seguido dos instrumentais-afetivos e afetivos, puderam com a pesquisa serem caracterizados. Agora a literatura sabe um pouco mais acerca dos comprometidos e dos descomprometidos.

Características pessoais, comprometimento organizacional e performance no trabalho estão intimamente relacionadas. Os níveis de renda, educação, religiosidade, relacionamento comunitário, sexo, idade e o locus de controle possuem reflexos nos padrões de comprometimento que se estabeleceram na pesquisa, bem como na performance no trabalho.

Neste estudo foi comprovada também, a bi-dimensionalidade do “*locus de controle*” para a realidade das pequenas empresas de nossa região. A análise fatorial formou os dois fatores: externalidade e internalidade, comprovando a teoria de Spector (1988) e a validação realizada por Bastos (1991). A recomendação de Luthans, Baack e Taylor (1987, p.232) de que futuras pesquisas tentassem relacionar o locus de controle com consequentes ao comprometimento, em especial com a performance no trabalho, foi conseguida.

Futuras pesquisas deveriam tratar das variáveis de personalidade e tentar relacionar o comprometimento organizacional com essas variáveis. Comprovamos que o *locus de controle* diferencia padrões de comprometimento. Portanto devem-se fazer estudos com outras variáveis como as do estudo de Barrick e Mount (1991): extroversão, estabilidade emocional, simpatia, conscientização e abertura à experiências, que relaciona conscientização a performance no trabalho.

A pesquisa se propôs a estudar as características pessoais, antecedentes ao comprometimento, e a performance no trabalho, conseqüente ao comprometimento

organizacional. Novos estudos devem ser feitos para verificar se os padrões de comprometimento organizacional estabelecidos se diferenciam frente aos outros antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional, como também continuar o trabalho exploratório de identificar características que diferenciem os padrões de comprometimento.

### 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.
- ALLUTO, J. A., HREBINIAK, L. G. e ALONSO, R. C. *On operationalizing the concept of commitment*. Social Forces, 51,448-454, 1973.
- BARRICK, M. R. e MOUNT, M. K. *The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis*. Personnel Psychology. 44,1-26, 1991.
- BASTOS, A. V. B. *Validação da escala “locus de controle no trabalho”* (Spector, 1988) Psico. 22(2),133-54, 1991.
- BASTOS, A. V. B. *Locus de controle no contexto organizacional: um estudo de caso entre servidores de uma instituição pública de ensino superior*. Revista de Psicologia, 10(1/2),3-22, 1992.
- 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.
- DUBIN, R., CHAMPOUX, J. E. e PORTER, L. W. *Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers*. Administrative Science Quarterly, 20,411-421, 1975.
- GLASS, G. V. e HOPKINS, K. D. *Statistical methods in education and psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall inc, 1984.
- LUTHANS, F., BAACK, D. e TAYLOR, L. *Organizational commitment: analysis of antecedents*. Human Relations, 40(4),219-236, 1987.
- 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.

- MEDEIROS, C. A. F. *Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional*. UFRN. Tese de Mestrado. 1997.
- 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.
- MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. 1,61-89, 1991.
- MOTTAZ, C. J. *Determinants of organizational commitment*. Human Relations, 41(6),467-482, 1988.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. e PORTER, L. W. *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior. 14,224-247, 1979.
- PAULLAY, I. M., ALLIGER, G. M. e STONE-ROMERO, E. F. *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*. Journal of Applied Psychology, 79(2),224-228, 1994.
- STEERS, R. M. *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative Science Quarterly, 22,46-56, 1977.
- WIENER, Y. *Commitment in organizations: a normative view*. Academy of Management Review, 7(3),418-428, 1982.

---

<sup>i</sup>Os autores agradecem ao Prof. Antônio Virgílio B. Bastos, da UFBA, pelas sugestões apresentadas.

<sup>ii</sup> Para se obter informações sobre a metodologia utilizada para a obtenção dos padrões consulte:

MEDEIROS e ENDERS (1998) e MEDEIROS (1997)

<sup>iii</sup>  $\chi$  = média aritmética dos escores fatoriais do grupo.

<sup>iv</sup> aqui denominados de afetivo por Bastos ter utilizado o OCQ para medir o comprometimento.