

# O Comprometimento no Trabalho em um Ambiente Modificado: um Estudo De Caso no Ramo Metalúrgico

Wilson Rodrigues de Souza<sup>1</sup>  
Íris Barbosa Goulart<sup>2</sup>  
Luis Aureliano Gama Andrade<sup>3</sup>

## RESUMO

Este artigo apresenta resultados de uma pesquisa destinada a avaliar o comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa de médio porte, localizada em Contagem, Minas Gerais, que tem experimentado mudanças organizacionais. O comprometimento organizacional foi abordado segundo a perspectiva de Meyer e Allen (1991), que distingue as bases afetiva, normativa e instrumental. Foram analisados 110 questionários respondidos pelos funcionários dos diversos setores da empresa e concluiu-se que a maioria deles demonstra comprometimento afetivo em nível superior ao comprometimento instrumental e normativo. Verificou-se, ainda, que as mudanças que estão ocorrendo na organização têm um efeito predominantemente positivo sobre os trabalhadores, levando-os a repensar sua capacitação e definir planos para investir na qualificação profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comprometimento organizacional; Comprometimento afetivo; Comprometimento normativo; Comprometimento Instrumental; Mudança Organizacional.

## ABSTRACT

This paper presents the results of a research designed to value the organizational commitment of the employees in a medium sized enterprise, located in Contagem, MG, that just passed through some organizational changes. We utilized the organizational commitment approached as described by Meyer and Allen (1991), sorting out the affective, normative and instrumental bases. We analyzed 110 questionnaires, answered by employees of different areas of the company, and the conclusion was that most of them showed affective commitment in higher level than instrumental and normative commitment. It was also verified that the changes occurring in the organization have the mostly positive effect on the workers, bringing them to think twice about their capacity and to trace plans to invest in their professional qualifications.

**KEY-WORDS:** Organizational commitment; Affective commitment; Normative commitment; Instrumental commitment; Organizational changes.

---

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela FEAD - Centro de Gestão Empreendedora, Minas Gerais. [wilsonsouza@coinet.com.br](mailto:wilsonsouza@coinet.com.br)

<sup>2</sup>Doutora em Psicologia PUC-SP, professora da FEAD. Rua Américo Macedo 232 Gutierrez. Belo Horizonte, MG 30.430-190. E-mail: [irisgoulart@terra.com.br](mailto:irisgoulart@terra.com.br).

<sup>3</sup>Doutor pela University of Michigan. Professor do Curso de Mestrado Fundação Pedro Leopoldo, Av. Lincoln Diogo Viana, 830, Bairro Dr. Lund, Cep: 33.600-000 - Pedro Leopoldo, MG, Fone: 31 3686-1461. E-mail: [luis.aureliano@terra.com.br](mailto:luis.aureliano@terra.com.br)

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações decorrentes do desenvolvimento econômico, político e social na segunda metade do século XX resultaram em mudanças no ambiente tecnológico das organizações e determinaram a reestruturação das relações de trabalho e dos vínculos psicológicos entre o indivíduo e a organização. Nesse contexto, questões que tratam do envolvimento ou comprometimento do trabalhador surgem como atuais e relevantes, já que esse envolvimento aparece como elemento crucial nas novas arquiteturas organizacionais e o sucesso das mudanças implantadas depende, em grande parte, de como as organizações lidam com os vínculos que os trabalhadores estabelecem com o trabalho e com a organização.

No Brasil, autores como Bastos (1992; 1994; 2004), Bastos e Borges Andrade (1994; 2002), Medeiros (1997; 1998) e Moraes *et al.* (1995) têm se preocupado com o tema, apresentando teorizações e pesquisas sobre o mesmo em diversos eventos e explorando-o em coletâneas e periódicos especializados.

A questão das mudanças organizacionais é outro tema sobre o qual tem se produzido vasta literatura, merecendo destaque os trabalhos de Kotter (1998), Acuña e Fernandes (1997), Motta (1998), entre outros.

O autor principal deste trabalho atuou em uma empresa situada na região metropolitana de Belo Horizonte, na qual, no período de julho de 1999 a junho de 2005, se processaram mudanças motivadas por alterações externas, como o aumento da concorrência e escassez de matéria prima no mercado. Observadores ligados ao setor responsável pela gestão de pessoas apontaram que a grande maioria de funcionários mostrou-se comprometida e teve aceitação e adaptação às mudanças. Diante disso, percebeu-se a importância de se conhecer o processo e as bases do comprometimento na gestão do processo de mudança organizacional e decidiu-se realizar a presente pesquisa.

A empresa pesquisada é de médio porte e atua no ramo metalúrgico, e para preservar o caráter sigiloso das informações é denominada nesta pesquisa de AIC S/A. Nos seis anos anteriores a 2005, a empresa passou por mudanças no ambiente organizacional, grande parte das quais caracterizadas como mudanças internas, decorrentes de alterações significativas no mercado em que atua. As principais mudanças ocorridas na empresa e que merecem destaque foram as seguintes: mudança estrutural, redução de custos da mão de obra, redução de pessoal, redução de salários e redução dos níveis hierárquicos. Na prática, pode-se constatar que algumas dessas mudanças afetaram consideravelmente a forma de trabalho e a atuação de alguns trabalhadores, inclusive daqueles considerados portadores de elevado nível de envolvimento e comprometimento com a organização.

Tendo em vista o interesse de pesquisa, a questão que se propôs foi a seguinte: Os empregados mostram-se comprometidos com a organização apesar das mudanças implementadas? De que forma se manifesta este comprometimento?

O objetivo geral da pesquisa consiste, portanto, em analisar o comprometimento no trabalho de funcionários de uma empresa de médio porte, identificando a dimensão dominante nesse comprometimento e avaliando a influência da mudança organizacional sobre o mesmo.

## 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Dois temas fundamentam este trabalho: comprometimento organizacional e mudança organizacional. No que se refere ao conceito de comprometimento, verificou-se que o tema se insere na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada atitudes diante do trabalho (BASTOS, 1994).

Embora muitos sejam os conceitos de comprometimento na linguagem cotidiana, para Bastos (1994), a origem do termo técnico na língua inglesa, *'commitment'*, tem quatro eixos de significados: a noção de confiar; a noção de encarregar, comissionar, designar; de perpetrar ou desempenhar; e o significado de envolver, juntar, engajar.

Segundo Mowday, Porter e Steers (1982), comprometimento organizacional é a força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica, expressa em três dimensões: fortes crenças e aceitação dos valores e objetivos da organização; desejo de exercer esforço em favor desta organização; e forte desejo de manter-se como um membro da organização.

Existem pelo menos três conceitos de comprometimento que são freqüentemente utilizados no âmbito da administração: o primeiro é o conceito de compromisso com envolvimento, descrevendo as maneiras pelas quais as pessoas se comportam em relação a determinados alvos. O segundo indica o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa tem ao realizar alguma coisa e, neste caso, o comprometimento vem aliado a um estado de lealdade relativamente duradouro que pode ser descrito através das intenções, sentimentos, desejos da pessoa. O terceiro conceito diz respeito à relação estabelecida entre conjuntos de condições que conduzem aos produtos indesejados (BASTOS, 1994).

Mais do que uma simples lealdade à organização, o comprometimento é um processo através do qual os indivíduos expressam sua preocupação com o bem estar e o sucesso da organização em que atuam (NORTHCAFT; NEALE 1993 *apud* MORAES *et al.*, 1995).

Os componentes do comprometimento foram baseados na tipologia proposta pelos pesquisadores canadenses John P. Meyer e Natalie J. Allen (1991), que é considerada a de maior aceitação entre os estudiosos do tema. Meyer e Allen (1990) buscam identificar o tipo de comprometimento a partir da predominância de um componente afetivo, instrumental ou normativo. Esse modelo reúne as três correntes que dominaram as abordagens teóricas e conceituais acerca do comprometimento: a afetiva, a instrumental e a normativa e é explicitado do seguinte modo:

- a) comprometimento afetivo ou *affective commitment*. Comprometimento como um apego, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1990), empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem [...].
- b) comprometimento Instrumental ou *continuance commitment*. Percebido como custos associados a deixar a organização. Segundo Meyer e Allen (1990) empregados com [...] comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam.
- c) comprometimento normativo ou *normative commitment* é visto como uma obrigação em permanecer na organização, e os autores denominaram de Obligation. Mais tarde, Meyer, Allen e Smith (1993) reconceitualizaram este tipo de comprometimento como normativo, entendendo que empregados com [...] comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados.

Este modelo de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen foi validado em várias culturas e é aceito internacionalmente. No Brasil, validações feitas por Medeiros e Enders (1997, 1998); Bandeira, Marques e Veiga (1999) e têm sido amplamente utilizadas principalmente por Bastos (1992, 1994, 1998), que desenvolveu várias pesquisas envolvendo o tema e Borges Andrade (1989, 1990, 1993), que tem se ocupado da medição do comprometimento organizacional.

O segundo tema do marco teórico se refere à mudança nas organizações. Uma mudança ou transformação pressupõe uma alteração de um estado, modelo ou situação anterior, para um estado, modelo ou situação futuros. A mudança é determinada por razões inesperadas e incontrolláveis, ou por razões planejadas e premeditadas. Mudar envolve, necessariamente, capacidade de compreensão e adoção de práticas que concretizem o desejo de transformação. Logo, para que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar sensibilizadas por ela.

As mudanças nas organizações se apresentaram com mais velocidade a partir dos anos 1980, em razão da transnacionalização da economia e dos processos comunicativos e culturais. Duas variáveis são propulsoras de mudanças e estão interligadas em um ciclo de reforço: o conhecimento humano acumulado e a tecnologia. O conhecimento gera tecnologia e tecnologia permite desenvolver mais conhecimento. Ambos vêm crescendo ao longo do tempo e é indiscutível que essas variáveis geram mudanças nas formas de viver, trabalhar, passear, relacionar-se no trabalho e na família, alimentar-se, perceber o que é certo e o que é errado, comportar-se. Como resposta a esses elementos determinantes de mudanças, as empresas estão aprendendo o sentido de integração entre as diversas partes que as compõem e a tão desejada vantagem competitiva requer o planejamento das mudanças e o esforço para estruturar-se e conseguir implementá-las.

As pressões por mudanças nas empresas são intensas e as empresas precisam mudar para sobreviver e prosperar no ambiente atual. Neste sentido, é preciso forte capacidade de planejamento, simulação, controle, redução de custos, redução de ciclos, flexibilização, eliminação de redundâncias, ou seja, processos de gestão racionalizados e fortemente amparados pela tecnologia da informação.

O século XX foi marcado por mudanças no trabalho e na estrutura organizacional; a estrutura rígida e hierarquizada foi substituída pelo trabalho em equipe; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua evoluiu de modo significativo. Robbins (1999, p. 407) aponta que é necessário desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança, ou seja, as mudanças do ambiente externo exigem sempre uma capacidade de resposta rápida e eficaz às transformações.

Tendo em vista esse contexto em transformação e a necessidade de compreender e investigar as mudanças, deve-se considerá-las aspectos inerentes ao cotidiano organizacional e necessário à sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante. Assim, se *“tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se”* (Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, 1999, p. 106). Além disso, Weick e Quinn (1999, p.381) salientam que *“a*

*mudança nunca começa porque ela nunca para*"; portanto, é um processo constante, sendo ideal denominá-lo mudando, ao invés de mudança, para dar essa idéia de processo contínuo.

A literatura na área de mudança organizacional é bastante extensa, pois trata-se de um campo emergente nos estudos de administração, sendo alvo de abordagens acadêmicas e de consultores. Entre os conceitos adotados, vale lembrar o de Wood Junior (2000), segundo o qual a mudança organizacional pode ser entendida como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Para o autor, elas constituem atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.

Já para Robbins (1999) a mudança organizacional é a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).

Para Nadler *et al.* (1995), a mudança organizacional é um acontecimento temporal, estritamente relacionado a uma lógica ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre mudança que percebem. Neste sentido, a mudança organizacional é a resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais - trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura.

### **3 A METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa constituiu um estudo de caso (Yin, 2001), feito numa organização do ramo metalúrgico, denominada nesta pesquisa AIC S/A; nos últimos anos passou por mudanças no ambiente organizacional, grande parte das quais caracterizadas como mudanças internas, decorrentes de alterações significativas no mercado no qual a empresa atua. A abordagem adotada é quantitativa e, quanto aos fins, a pesquisa é descritiva.

O universo relacionado ao estudo foi composto de todos os funcionários da AIC que passaram pelo processo de mudanças. A amostra adotada para a pesquisa foi uma amostra não probabilística por conveniência, ou seja, os elementos que a compuseram foram selecionados com base na tipicidade (funcionários com data de admissão superior a 01 (um) ano) e também com base no seu interesse e disponibilidade para participar e preencher o questionário. Tal fato não invalida os resultados; pelo contrário, essa tipicidade foi adotada com o intuito de tornar a composição da amostra mais representativa possível. Outro fato importante é que os questionários foram disponibilizados para todo o universo em estudo.

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, construído com base no "Questionário de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen (1991) e fatores utilizados por Mowday et al. (1982). Pretendeu-se utilizar escalas previamente validadas para o contexto brasileiro (BASTOS, 1992, 1994, 1998), que visam medir o comprometimento no trabalho e as mudanças ocorridas. Em todas as questões foi utilizada uma escala de medida, cujos valores variaram de 1 a 7, como demonstrado no QUADRO 1.

## QUADRO 1

### Escalas de Respostas do Questionário

1	Discordo Plenamente
2	Discordo Muito
3	Discordo Levemente
4	Não Concordo nem Discordo
5	Concordo Levemente
6	Concordo Muito
7	Concordo Plenamente

Fonte: Dados da Pesquisa

O questionário utilizado foi dividido em cinco partes; a primeira foi composta pelos dados pessoais dos respondentes; a segunda, composta de 27 questões para aferição da relação dos trabalhadores com aspectos do trabalho, resultando na medição do nível do comprometimento organizacional, afetivo, instrumental ou normativo; a terceira e quarta parte, respectivamente, composta de 10 questões relacionadas à relação do trabalhador com o trabalho que realiza e com a equipe ou grupo com o qual trabalha; e, por fim, a quinta parte, composta de 30 questões para avaliar as mudanças organizacionais e a percepção de seus impactos.

Foi feita a distribuição dos questionários para todos os trabalhadores da organização, sendo os dados colhidos no período compreendido entre os meses de setembro a dezembro de 2005. Após a coleta dos dados, foi feito um exame de consistência dos questionários, avaliando o correto preenchimento dos mesmos. Após a verificação, foram considerados adequados à avaliação cerca de 158 questionários respondidos (68,70%) de um total de 230 distribuídos. Dos 158 questionários avaliados, 110 questionários foram considerados válidos (47,83%) e 48 questionários inválidos (20,87%), destes, em 05 questionários, foram registrados erros no preenchimento e dados faltantes (2,17%) e 43 questionários não foram validados por não atenderem ao pré-requisito tempo de serviço na empresa superior a 01 ano (18,70%). Do total tivemos 72 questionários não respondidos (31,30%).

Para tratamento e análise dos dados foi utilizado o software SPSS 12.0 for Windows, sendo feitos testes de diferenças entre médias por meio de análise de variância para avaliar as diferenças entre os vários segmentos da amostra. Além disso, foram feitas análises qualitativas dos resultados obtidos com a pesquisa.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ANALISADA**

A AIC S/A, organização objeto deste estudo, foi criada em julho de 1999 com sede em Contagem-MG. Considerada uma moderna indústria de reciclagem de alumínio, atende com seus produtos os setores siderúrgico e metalúrgico, com marcante presença no segmento automotivo, utilizando alta tecnologia e rígidos padrões de qualidade.

O parque industrial da AIC é instalado em 50.000m<sup>2</sup>, dos quais 35.000m<sup>2</sup> de área construída, concluído em 1999, reúne infra-estrutura completa, tecnologia e processos de última geração. Possui capacidade instalada para produzir 72 mil toneladas de ligas de alumínio por ano, além de sua linha processadora de fios e cabos de cobre, dentro dos mais altos padrões de qualidade mundiais. Na área industrial, os seus modernos equipamentos, utilizam sistemas eletrônicos de operação e controle, totalmente informatizados, e na área administrativa utiliza sistema de gestão integrada ERP (*Enterprise Resource Planning*) para controle de todos os processos operacionais, produtivos, administrativos, financeiros e comerciais.

A AIC produz ligas de alumínio para fundição em areia, em coquilha e injeção, em conformidade com normas internacionais. Produz também ligas especiais sob especificação do cliente, além das ligas de produção normal, como: Lingotes de alumínio de 1,5Kg, 7,5Kg e de 14Kg; Alumínio na forma líquida; Barras de Alumínio de 450Kg e 980Kg; produtos disponíveis em embalagens a granel tipo Alumínio Gotão de 100g e 200g e Alumínio Granulado de 6-13mm.

A AIC implantou e mantém um Sistema de Gestão inteiramente integrado, que opera como instrumento de sua política da Qualidade, Meio Ambiente e Saúde e Segurança. O Sistema está configurado conforme as diretrizes das Normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 e em sintonia com os seguintes compromissos: Atender à legislação e normas ambientais aplicáveis e requisitos estabelecidos pelos clientes e fornecedores em relação à conservação do meio ambiente, à saúde e segurança de todos os seus colaboradores e à qualidade dos produtos oferecidos; Identificar e atuar sobre todos os fatores de riscos existentes, de forma a controlar e prevenir danos físicos e materiais, mantendo um ambiente de trabalho seguro, confiável e saudável; Prevenir a poluição, preservar os recursos naturais e promover melhorias contínuas nos sistemas de gestão e processos produtivos e de controle ambiental, assegurando a eficácia na preservação do meio ambiente, da saúde e da segurança e na obtenção da satisfação dos clientes.

Para a AIC, a principal garantia da qualidade está nas mãos dos funcionários. A relação com os empregados é uma das prioridades da Empresa, que se baseia em estimular a integração entre a organização e seus funcionários, atender às necessidades fundamentais dos funcionários e famílias e reconhecer o mérito e dedicação de cada um deles. Os resultados aparecem no ambiente de trabalho, no processo de produção e na qualidade do produto que é entregue ao cliente.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

As características dos 110 funcionários que compuseram a amostra são apresentadas no GRAF. 1. No que diz respeito à faixa etária, a distribuição dos funcionários que constituíram a amostra se dispõe em uma curva que se assemelha à curva normal, podendo-se observar uma concentração mais significativa no grupo de 31 a 35 anos (24,5%), seguindo-se de uma concentração um pouco menor nos grupos de 36 a 40 anos (20,0%) e de 26 a 30 anos (20,0%). O número menor de sujeitos se coloca no grupo de 46 a 50 anos (4,5%). Trata-se de um grupo de funcionários predominantemente jovens, sendo poucos aqueles cuja idade ultrapassa os 46 anos de idade.

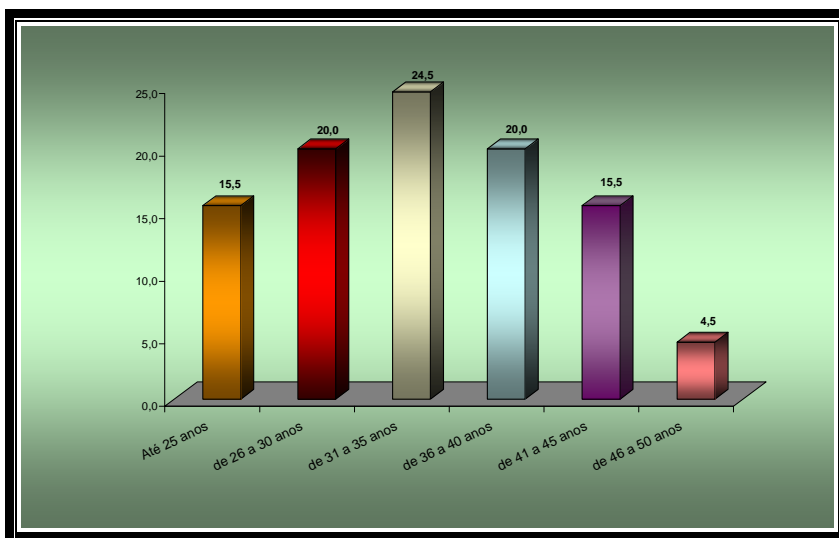


GRAFICO 1 - Faixa etária do entrevistado

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao sexo, pela característica operacional da empresa pesquisada, que lida com atividades mais pesadas e que exigem força física, privilegiam-se a seleção de pessoas do sexo masculino, que corresponde a 93% do pessoal, sendo que os trabalhadores do sexo feminino (7%) estão locados, essencialmente, em atividades administrativas ou de apoio.

No tocante ao estado civil, dentre os pesquisados, verifica-se uma predominância de trabalhadores casados (66%), 29% de solteiros e o restante, 5% do total, corresponde a outros estados civis.

Em relação ao tempo de serviço, verifica-se que o índice mais elevado se encontra na faixa acima de 06 anos de trabalho na empresa (34%), o que demonstra que a maioria está na empresa desde a sua fundação, que foi há 07 anos. Apenas 15% dos pesquisados podem ser considerados novos na organização, com até 02 anos de vínculo, como demonstrado no GRÁF. 2.

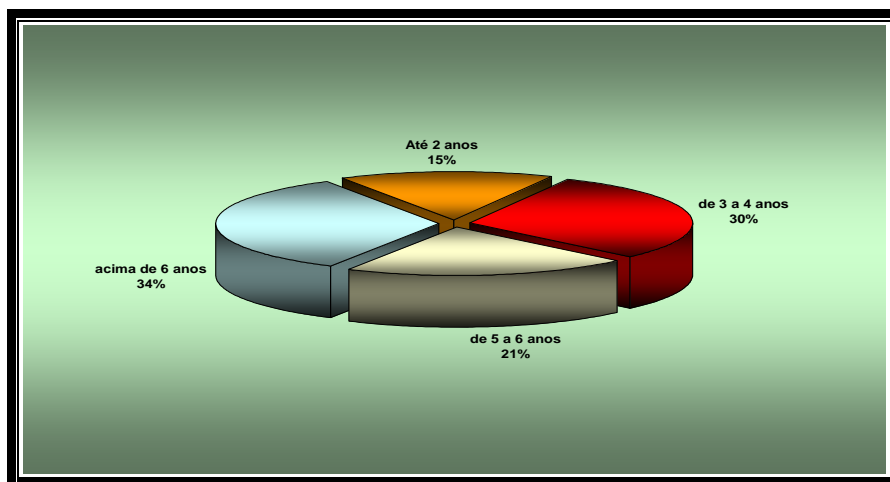


GRÁFICO 2 - Tempo de serviço na Organização

Fonte: Dados da pesquisa.



Na empresa pesquisada, a distribuição dos trabalhadores está representada da seguinte forma: com uma lotação de 44%, o setor de Fundação apresenta a maior concentração, seguido pelo setor de Recebimento e Processamento de Matéria Prima, com 28% dos trabalhadores. Juntos, esses dois setores constituem a parte operacional da organização com 72% dos trabalhadores. Os demais setores contam com trabalhadores assim distribuídos: 15% na Manutenção e 13% na Administração, que são áreas de apoio à produção.

Quanto à formação escolar, os pesquisados se distribuem do seguinte modo: 40% não chegaram a concluir o ensino fundamental; 20,9% concluíram o primeiro nível de ensino; 17,3% apresentaram conclusão do ensino médio; e 8,1% dos entrevistados são formados em ensino superior, sendo 3,6% graduados e 4,5% pós-graduados, como demonstrado no GRAF. 3.

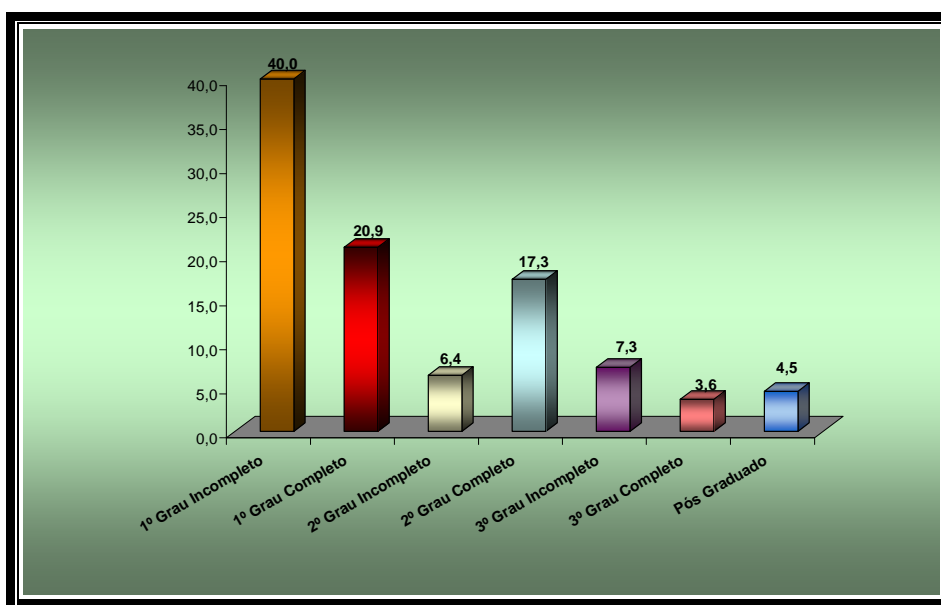


GRAFICO 3 - Formação Escolar dos entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa.

Finalmente, quanto à distribuição de renda dos pesquisados, nota-se uma acentuada concentração entre os que ganham de R\$ 501,00 a R\$ 800,00, representando (50,0%), seguidos pelos que ganham salários na faixa de R\$ 801,00 a R\$ 1.800,00, correspondendo a (35,5%). Assim, 90% dos pesquisados concentram-se na faixa salarial de até R\$ 1.800,00.

Após essa caracterização da amostra, passa-se a comentar os resultados obtidos. Conforme apresentado na TAB. 1, os indicadores quantitativos demonstram que há um forte comprometimento organizacional. Pode-se observar que 98,2%, portanto a quase totalidade dos funcionários pesquisados, se interessam pelo destino da organização onde trabalham e 95,5% deles se sentem orgulhosos em dizer que fazem parte desta organização. Cerca de 88,2% acreditam que a organização inspira o melhor de si para o seu progresso no desempenho do trabalho e 80,0% acreditam que os seus valores apresentam grande similaridade com os valores da organização, ou seja, esses funcionários comungam os mesmos valores que a empresa. Reforçando esse alto grau de comprometimento organizacional, apenas 10,9% consideram que decidir trabalhar na organização foi um erro e se pudessem voltar atrás não a escolheriam e, ainda, 28,8% não se consideram leais à organização.

A TAB. 1 apresenta os indicadores de comprometimento organizacional, com os índices encontrados na presente pesquisa. Os números indicam o índice, em percentual, de pessoas que discordam, que não opinaram ou que concordam com a indicação da afirmativa.

TABELA 1  
Indicadores de Comprometimento Organizacional

Questões pesquisadas	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo
Eu realmente me interesse pelo destino da organização onde trabalho.	0,9	0,9	98,2
Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.	2,7	1,8	95,5
Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.	3,6	3,6	92,7
Conversando com amigos, eu sempre me refiro a minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.	1,8	6,4	91,8
A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.	9,1	2,7	88,2
Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.	12,7	7,3	80,0
Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.	15,5	12,7	71,8
Eu sinto pouca lealdade para com organização onde trabalho.	62,7	9,1	28,2
Decidir trabalhar nesta organização foi um erro da minha parte.	84,5	4,5	10,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Uma avaliação qualitativa dos dados permitiu concluir que há um elevado grau de comprometimento com a organização. Os índices daqueles que não se consideram leais à organização (28,8%) e 10,9% que consideraram um erro escolher essa organização para se trabalhar, podem ser explicados pela influência das mudanças implementadas pela organização sobre o comportamento dos trabalhadores. Infere-se que existem fatores que podem influenciar de

forma positiva ou negativa o comprometimento dos trabalhadores e a pesquisa mostrou que há fortes indícios de que esses trabalhadores sofreram impactos negativos e tiveram seu comprometimento abalado.

Para obter-se o nível geral do comprometimento na organização, foi feita uma média dos indicadores, a qual foi categorizada segundo o critério a seguir:

Acima de 5 – Nível de comprometimento Alto;

De 3 a 5 – Nível Moderado de comprometimento; e

Abaixo de 3 – Nível de comprometimento Baixo

Os indicadores de comprometimento foram medidos em uma escala tipo *Likert* de 1 a 7, onde 1 refere-se à opção discordo totalmente e 7 à opção concordo totalmente. Para melhor visualização dos resultados, as afirmativas com avaliações 5, 6 e 7 foram agrupadas para se conseguir um indicador que mostrasse a disposição dos pesquisados em aceitar as proposições do questionário indicadoras de comprometimento.

Conforme demonstrado no GRÁF. 4, percebe-se a predominância de um alto nível de comprometimento por parte da maioria (63%) dos pesquisados, porém, o índice (29%) é bastante preocupante, visto que representa uma considerável parcela dos pesquisados que demonstraram possuir um baixo nível de comprometimento organizacional.

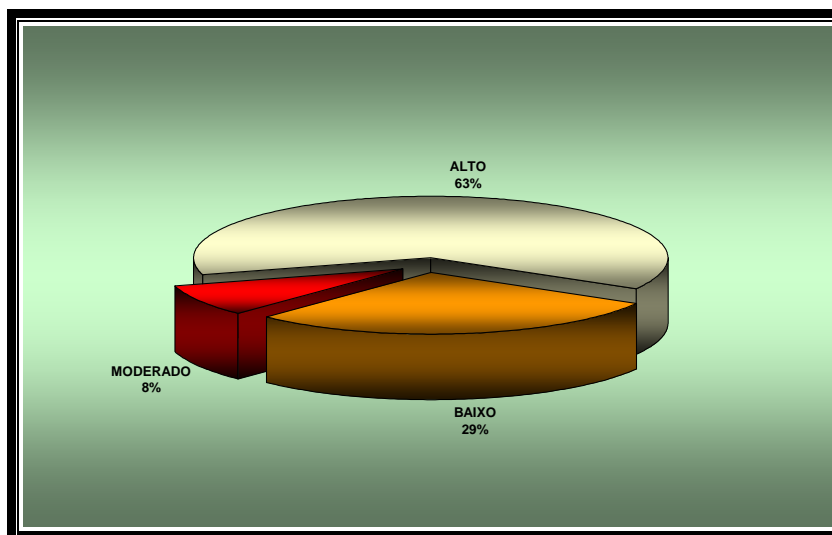


GRAFICO 4: Nível de Comprometimento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa.

O GRÁF. 5 apresenta os resultados obtidos na pesquisa quanto aos componentes do comprometimento: 41,5% dos pesquisados apresentaram comprometimento com base Afetiva, 26,8% apresentaram comprometimento com base Instrumental e 31,7% comprometimento com base Normativa.

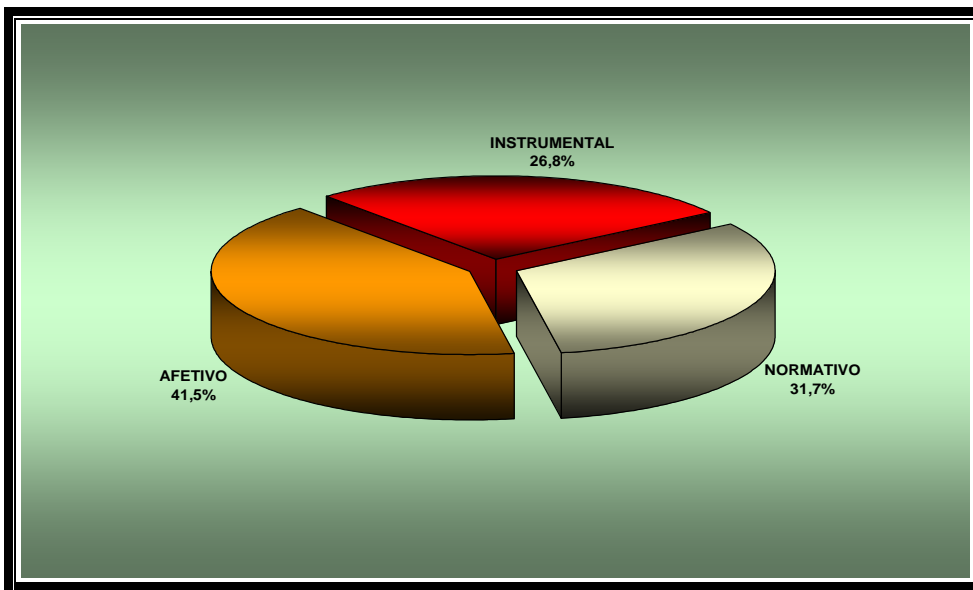


GRAFICO 5: Componentes do Comprometimento

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que há uma predominância da base afetiva sobre a base normativa e, desta, sobre a base instrumental, o que pode ser explicado pelas seguintes considerações:

- Base Afetiva: A grande maioria dos funcionários da organização é constituída de trabalhadores mais antigos, que apresentaram um elevado nível de comprometimento organizacional, sendo possível reforçar as bases consideradas afetivas nesse comprometimento;
- Base Instrumental: As mudanças processadas na organização causaram certo desconforto para uma grande parcela dos trabalhadores, levando-os a repensar a sua situação atual, seu desenvolvimento profissional, a possibilidade de perda do emprego, a possibilidade de troca de organização, dentre outras. Desse modo, o comprometimento de base instrumental passou a ter uma presença significativa nesse conjunto de trabalhadores.
- Base Normativa: A organização, por ter muito presente um sistema de qualidade, cuja base é alimentada por normas e procedimentos e cujos valores formam os pilares de sustentação desse sistema, necessita de uma forte adesão da grande maioria dos trabalhadores. Por isso, a empresa mantém um forte sistema de treinamento e disseminação de seus valores, crenças, objetivos e metas, sempre em busca de conseguir ao máximo a adesão do trabalhador. Pode-se concluir que é bastante representativo o número de trabalhadores concentrados nessa base Normativa (31,7%).

### 5.1 A Influência da Mudança Organizacional

A pesquisa abordou, também, a percepção dos funcionários a respeito dos efeitos das mudanças implementadas. São apresentados na TAB. 2, os indicadores dos efeitos das mudanças implementadas pela organização, que são capazes de afetar positivamente o comprometimento organizacional, de acordo com a percepção dos pesquisados. A seguir, são apresentados na TAB. 3, também de acordo com a percepção dos pesquisados, os indicadores dos efeitos das mudanças capazes de afetar negativamente esse comprometimento.

TABELA 2

Efeitos das mudanças em questões pesquisadas capazes de afetar positivamente o comprometimento organizacional

Questões pesquisadas	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo
Me levou a pensar no meu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa.	5,5	7,3	87,3
Fortaleceu o espírito de equipe para realizar o trabalho.	8,2	6,4	85,5
Me despertou para a necessidade de capacitação profissional.	9,1	6,4	84,5
Exigiu mais habilidades dos empregados	10,0	6,4	83,6
Me fez ver novas alternativas de crescimento profissional.	10,0	6,4	83,6
Estão no caminho correto que a empresa deve seguir.	3,6	15,5	80,9
Fez com que os empregados se tornassem mais produtivos.	14,5	8,2	77,3
Aumentou a nossa participação nas decisões sobre o trabalho que realizamos.	19,1	9,1	71,8
A administração da empresa ficou melhor.	10,9	19,1	70,0
Me deu mais autonomia para trabalhar.	17,3	14,5	68,2
Levou a empresa a valorizar mais os seus empregados.	21,8	11,8	66,4
Tornaram os benefícios mais atrativos para o empregado.	17,3	16,4	66,4
Tornou a empresa mais ágil.	20,9	13,6	65,5
Melhorou a situação financeira da empresa.	4,5	30,9	64,5
Melhorou as relações de chefia com os empregados.	18,2	17,3	64,5
Tornou a empresa mais forte no mercado.	11,8	26,4	61,8

O trabalho ficou mais fácil de ser realizado.	29,1	14,5	56,4
Melhorou o desempenho das chefias.	25,5	18,2	56,4
Diminuiu a hierarquia dentro da empresa.	30,0	17,3	52,7
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>15,1</b>	<b>14,0</b>	<b>70,9</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nessas tabelas, verifica-se que 87,3% dos pesquisados, após a implementação das mudanças, passaram a pensar em seu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização. Para 85,5%, houve um grande fortalecimento do espírito de equipe em relação à realização conjunta do trabalho. Cerca de 84,5% dos pesquisados acreditam que precisam melhorar a sua capacitação profissional. Para 83,6% deles, após as mudanças, o trabalho passou a exigir uma maior habilidade dos empregados. Já 83,6% acreditam que passaram a ver novas alternativas de crescimento profissional e 80,9% acreditam que a organização está no caminho correto.

Para 77,3% dos pesquisados, os empregados se tornaram mais produtivos após as mudanças implementadas; 71,8% acreditam que houve um aumento da participação dos trabalhadores nas decisões sobre o trabalho a ser realizado; 68,2% passaram a ter mais autonomia para trabalhar; 66,4% acreditam que a organização passou a valorizar mais os seus empregados; 66,4% acreditam que os benefícios ficaram mais atrativos para o empregado e 64,5% acreditam que houve uma melhora nas relações da chefia com os empregados; e 61,8 consideram que a organização ficou mais forte no mercado. Enfim, 70,0% dos pesquisados acreditam que a administração e a organização ficaram bem melhores.

Como demonstram os resultados, a AIC teve um grande sucesso com as mudanças implementadas, sendo que os fatores capazes de afetar positivamente o comprometimento organizacional foram bem aceitos pela grande maioria dos trabalhadores, apresentando uma concordância média mínima de 70,9%. Considerando, ainda, que 14,0% dos pesquisados, em média, não conseguiram se posicionar claramente frente aos itens pesquisados, pode-se concluir que apenas 15,1% dos pesquisados consideraram que as mudanças não foram positivas, quando avaliadas sob o enfoque do comprometimento organizacional.

A TAB. 3, a seguir, apresenta os efeitos das mudanças que podem afetar negativamente o comprometimento organizacional, segundo a percepção dos pesquisados. Como pode ser verificado, 70,0% dos pesquisados, apesar do forte impacto causado pelas mudanças, não pensaram em deixar a organização. Porém, 71,8% deixam evidente que tiveram abalado o sentimento de tranquilidade em relação ao futuro e 67,3% consideram que gerou muita angústia, em função da possibilidade de demissão. Já 42,7%, que esperavam trabalhar na organização até a sua aposentadoria, passaram a acreditar menos nessa possibilidade.

TABELA 3

Efeitos das mudanças em questões pesquisadas capazes de afetar negativamente o comprometimento organizacional

Questões pesquisadas	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo
Gerou em mim mais ansiedade do que tranquilidade em relação ao futuro	16,4	11,8	71,8
Gerou angústias em função das possibilidades de demissão.	21,8	10,9	67,3
Aumentou a pressão por produtividade.	19,1	15,5	65,5
Me fez acreditar que não aposentarei aqui.	34,5	22,7	42,7
Diminuiu a supervisão sobre o trabalho que realizo.	43,6	13,6	42,7
Gerou um clima de competição entre os colegas.	44,5	22,7	32,7
Piorou o clima de trabalho.	51,8	15,5	32,7
Dificultou o relacionamento com os colegas.	58,2	13,6	28,2
Me fez pensar em deixar a empresa.	70,0	10,9	19,1
<b>MÉDIA GERAL</b>	<b>40,0</b>	<b>15,3</b>	<b>44,7</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Pela média geral das questões da TAB. 3, apenas 44,7% dos pesquisados concordam que as mudanças causaram impactos capazes de afetar negativamente o comprometimento dos trabalhadores, contudo, se avaliarmos a média geral, conforme TAB. 2, o efeito das mudanças foi muito mais positivo (70,9%) para o comprometimento dos trabalhadores do que negativo (44,7%).

## 6 CONCLUSÕES

O comprometimento constitui um importante construto inserido no dinâmico mundo do trabalho, envolvendo significativa variedade de fenômenos que o tornam complexo e imprevisível. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o comprometimento no trabalho em organização, identificando a dimensão dominante e avaliando a influência da mudança organizacional sobre o comprometimento.

O primeiro objetivo específico, Identificar e descrever as mudanças ocorridas na organização de julho de 1999 a junho de 2005, envolveu, basicamente, a referência às mudanças que a AIC S/A implementou nesse período. A organização estudada experimentou uma fase marcada por um grande desenvolvimento, onde, a cada ano, pode se constatar um considerável aumento de produção e um crescimento estrutural. Houve interrupção desse crescimento por uma crise, que começou no segundo semestre de 2004 e, em função dela, a organização teve que se reestruturar para se enquadrar na nova realidade instaurada.

O segundo e terceiro objetivos específicos, Identificar os componentes do comprometimento no trabalho presentes na organização e Analisar os componentes de comprometimento no trabalho, identificados pelo instrumento escolhido, tiveram como propósito mapear o comprometimento dos trabalhadores, fazendo uma análise da natureza ou base do comprometimento com a organização. Para isso, buscou-se identificar o peso dos elementos afetivos, instrumentais e normativos sobre o comprometimento organizacional. Os resultados demonstraram que 63,0% dos trabalhadores apresentaram um alto grau de comprometimento com a organização e a base desse comprometimento foi evidenciada como sendo predominantemente afetiva, com um índice de 41,5%, enquanto a base instrumental apresentou um índice de 26,8% e a normativa de 31,7%.

Quando foram avaliados itens específicos, que medem a relação do trabalhador com a organização, pode-se constatar esse alto índice de comprometimento, através de expressões referentes à consideração da organização como ótimo local para se trabalhar (91,8%); comentários de que o trabalhador se sente orgulhoso de ser parte da organização (95,5% dos trabalhadores, ou seja, quase a totalidade) e, ainda, a confirmação do interesse do trabalhador pelo destino da organização (98,2%).

Os resultados evidenciaram, portanto, um elevado percentual de trabalhadores dispostos a colaborar com a organização, reforçando o entendimento de que, apesar das mudanças efetivadas ou aquelas, ainda em processo, além de todos os seus reflexos positivos ou negativos, os trabalhadores mostram-se bastante comprometidos com a organização.

O quarto e último objetivo específico Analisar a influência da mudança organizacional sobre o comprometimento, implicou em verificar os impactos, positivos ou negativos, das mudanças no comprometimento dos trabalhadores. Os resultados mostraram que as mudanças avaliadas, neste estudo, tiveram um reflexo mais positivo (70,9%) do que negativo (44,7%). Provavelmente, isso se deve ao vínculo que o trabalhador tem com a organização, aspecto que o identifica com ela e que faz com que amortecem os efeitos que possam ser considerados negativos.

Os resultados de alguns itens como: “Me despertou para a necessidade de capacitação profissional” (84,5%); “Gerou angústia em função das possibilidades de demissão” (67,3%); “Me levou a pensar no meu desenvolvimento pessoal e profissional dentro da empresa” (87,3%); “Aumentou a pressão por produtividade” (65,5%); e “Exigiu mais habilidade dos empregados” (83,6%), nos permitem concluir que as mudanças ocorridas na organização acabaram conscientizando a maioria dos trabalhadores da importância de sua capacitação e melhoria de sua condição profissional. Confirma-se, assim, o efeito positivo da mudança organizacional sobre os funcionários.

É importante ressaltar que o estudo não apresentou limitações significativas. Como mencionado anteriormente, o autor, por trabalhar na organização objeto do estudo, teve todo o trabalho conduzido dentro da mais perfeita normalidade. Mesmo assim, do total de 230 questionários distribuídos, os quais foram destinados à totalidade dos trabalhadores da organização, 72 não puderam participar por motivos diversos como férias, opção para participar da pesquisa,



afastamentos e não ter ainda um ano de exercício na empresa, o que não invalidou a amostra, pois 110 ou 47,83% dos questionários foram considerados válidos, conferindo à amostra uma grande representatividade.

O valor da contribuição desta pesquisa está ligado ao fato da literatura referente aos impactos da mudança organizacional sobre o comprometimento do trabalhador ser carente de resultados empíricos e, dessa forma, espera-se que este estudo possa trazer uma contribuição significativa. Nesse sentido, os dados apresentados constituem explorações iniciais que poderão servir de referência para futuros estudos mais específicos.

Sugere-se que novas pesquisas venham a ser feitas sobre o mesmo tema, caracterizando-se o tipo de organização pesquisada e as mudanças organizacionais que estejam sendo implantadas. O uso do instrumento de avaliação do comprometimento do trabalhador também deve ser utilizado em outras pesquisas, visando a análise de sua validade e fidedignidade. Pode-se lembrar, ainda, a necessidade de se associar o comprometimento do trabalhador com a participação nas decisões ou nos resultados, com o modelo de gestão que é adotado na organização ou com as crises experimentadas, em determinado momento na organização.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, E.; FERNANDES, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2. p. 80-109, abr./jun. 1995.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 23., Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

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*, v. 10, n. 1/2 p. 3-22, 1992.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura do vínculo do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 1994. cap. 2 e 3.

BASTOS, A.V. B. Comprometimento no trabalho contextos em mudanças e os rumos da pesquisa neste domínio In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., Foz do Iguaçu, 1998. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEF, R. S.; SILVA, M. S. *Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas*. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., Ribeirão Preto, 1989. *Anais...* Ribeirão Preto: [s.n.], 1989.

BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; SILVA, M. S. *Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim*. *Revista da Administração*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, p. 29-43, 1990.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23., *Simpósio sobre Comprometimento Organizacional no Brasil*, Ribeirão Preto O Estado da Arte, 1993.

KOTTER, J. P. *Liderando mudanças*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENANPAD, 21., 1997, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Padrões de comprometimento organizacional e suas características pessoais: Como são os comprometidos e os descomprometidos com as organizações. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998a.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 2, n. 3, p. 67-87, 1998b.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, v. 69, n. 3 p. 372-378. 1984.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Londres, n. 79, p. 1-18, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; GELLATLY, I. R. Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time - lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, n. 75, p. 710-720, 1990.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, n. 78, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MORAES, L. F. R. et al. Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p. 170-185, set. 1995.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. *Employee: organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turn over*. New York: Academic Press, 1982.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992

WOOD JR., T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.