

Estabelecimento de vínculos nas organizações: uma contribuição metodológica

Establish ties in organizations: a methodological contribution

Establecimiento de vínculo en las organizaciones: una contribución metodológica

Valéria Marcondes Pereira, Doutora
Academia da Força Aérea - AFA
Pirassununga/SP - Brasil
valeria_afa@yahoo.com.br

Maria Filomena Fontes Ricco, Doutora
Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial - DCTA
São José dos Campos/SP - Brasil
Universidade da Força Aérea - UNIFA
Rio de Janeiro/RJ - Brasil
filomenaricco@gmail.com

RESUMO

Apresentar uma metodologia para mensurar vínculos nas organizações é o objetivo deste artigo. Quando o vínculo é estabelecido com a organização, tem-se o comprometimento organizacional, que é responsável pela permanência das pessoas nas organizações. Estudos sobre o estabelecimento de vínculos propiciam o entendimento das razões que conduzem trabalhadores a contribuir para os resultados da organização, pois tal ligação do indivíduo com a organização possibilita o estabelecimento de relações mais sólidas, baseadas no comprometimento. A pesquisa caracterizou-se como empírico-analítica e ocorreu sob duas linhas de investigação, uma baseada na teoria, com abordagem quantitativa, e outra baseada na prática dos respondentes, com abordagem qualitativa. A partir da compilação de três abordagens conceituais — Comprometimento organizacional, de Meyer, Allen e Smith, Elementos constitutivos do vínculo com a organização, de Kramer e Faria, e Tipos de Vínculos, de Zimmerman —, um instrumento de maior amplitude foi elaborado e aplicado na Força Aérea Brasileira. O conhecimento de como se estabelece o vínculo organizacional possibilitará um melhor entendimento da psicodinâmica das organizações, assim como a revisão de políticas estratégicas de pessoal o que contribui para justificar o trabalho. Os resultados atingiram os objetivos pretendidos e uma proposta metodológica para mensurar configuração vincular nas organizações foi desenvolvida.

Palavras-chave: Vínculo organizacional. Comprometimento organizacional. Gestão de pessoas. Força Aérea Brasileira.

Recebido / Received / Recebido
09/03/13

Aceito / Accepted / Acepto
10/07/13

ABSTRACT

Presenting a methodology that measures organization ties is the purpose of this paper. When the ties are established with the organization, the organizational commitment arises, which is responsible for the permanence of people in organizations. Studies on these ties provide an understanding of the reasons that lead workers to contribute to the organization's results, because such a link between the individual and the organization enables the building of stronger relationships based on commitment. The research was characterized as empirical-analytical and occurred under two lines of inquiry. One is based on relevant theory, with a quantitative approach, and the other one is based on the practice of the respondents, with a qualitative approach. From the compilation of three conceptual approaches - Meyer, Allen and Smith's organizational commitment; Kramer and Faria's constituent elements of the ties with the organization; and, Zimerman's types of links - an instrument of broader scope was developed and implemented at the Brazilian Air Force. The knowledge of how the link is established with the organization allows a better understanding of the psychodynamics of organizations, as well as a revision of strategic human resources policies, which helps to justify this work. The results achieved the intended objectives and a methodology to measure ties configuration in organizations was developed.

Keywords: Organization ties. Organizational commitment. Human resources management. Brazilian Air Force.

RESUMEN

Presentar una metodología para medir vínculos en las organizaciones es el objetivo de este trabajo. Cuando el vínculo es establecido con la organización ocurre el compromiso de la organización, que es responsable por la permanencia de las personas en las organizaciones. Estudio sobre el establecimiento de vínculos propician la comprensión de las razones que conducen trabajadores a contribuir para los resultados de la organización, pues dicha relación posibilita el establecimiento de relaciones más sólidas, basadas en el compromiso. La pesquisa se caracterizó como empírico-analista y ocurrió sob dos líneas de investigación, una basada en la teoría, con abordaje cuantitativo y otra en la práctica de los colaboradores, con abordaje cualitativo. A partir de la compilación de tres abordajes conceptuales – Compromiso de la organización, de Meyer, Allen y Smith, Elementos constitutivos del vínculo con la organización, de Kramer y Faria, y Tipos de Vínculos, de Zimerman —, un instrumento de mayor amplitud fue elaborado y aplicado en la Fuerza Aérea Brasileira. El conocimiento de cómo se establece el vínculo de la organización posibilitará una mejor comprensión de la psicodinámica, así como la revisión de políticas estratégicas de personal, lo que contribuye para justificar el trabajo. Los resultados alcanzaron los objetivos deseados y una propuesta metodológica para mensurar configuración vincular en las organizaciones fue desarrollada.

Palabras-clave: Vínculo de la organización. Compromiso de la organización. Gestión de personas. Fuerza Aérea Brasileña.

1 INTRODUÇÃO

As organizações, de modo geral, visam à obtenção de eficácia gerencial e, como resultado operacional, almejam vantagem competitiva de forma a se destacarem no mercado e sobreviverem a concorrências intensas e obstinadas. Para conquista desse objetivo, a gestão de recursos humanos deve ser remodelada sob um olhar exclusivo e diferenciado que possibilite a continuidade dos resultados por intermédio da retenção de funcionários talentosos. Estratégias como essa têm impacto direto nos resultados.

A valorização dos integrantes tem sido utilizada como uma prática gerencial específica, que procura realçar a importância do relacionamento entre as pessoas e a organização, não pela posse de equipamentos mais avançados, mas pela manutenção da força de trabalho

motivada, envolvida e comprometida. Essa valorização do profissional contribui para o desenvolvimento e realização plena do ser humano como pessoa e é percebida quando organizações investem, por exemplo, em melhoramentos do clima organizacional (SILVA, 2007).

Como consequência do desempenho dos papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações, o indivíduo afeta a organização e recebe dela a influência que modifica seus comportamentos, atitudes e visão de mundo (BERGAMINI, 1982; FIORELLI, 2001).

Outro aspecto considerado pela área de recursos humanos é o comportamento dos trabalhadores nas organizações, quando eles passam a exercer papéis distintos e interagem com outros em um processo grupal. A formação de grupos tem como consequência

possibilidades que, isoladamente, poderiam não ocorrer, pois exercem influências comportamentais gerais e universais. Nos grupos são ampliadas as buscas das identidades individuais e grupais, que podem ser discriminadas, afirmadas e consolidadas como em uma galeria de espelhos onde as imagens são refletidas umas nas outras. Assim, aprender a pensar a resolução de dificuldades no campo grupal, e não no campo pessoal, é característica dos grupos operativos (PICHON-RIVIÈRE, 2009).

De forma geral, estabelecer relações e criar elos com algo ou alguém significa vincular-se. Especificamente nas organizações, o vínculo forma-se, inicialmente, pelo envolvimento do profissional com o trabalho, com os projetos e objetivos organizacionais, que geram no indivíduo um aprofundamento desse envolvimento, levando-o a comprometer-se com problemas, políticas, desempenhos e resultados da organização. Quando o vínculo se estabelece com aquilo que é executado, tem-se o comprometimento ocupacional, cujo principal efeito recai sobre o desempenho, a carreira e o sucesso do profissional. Quando o vínculo é estabelecido com a organização, tem-se o comprometimento organizacional que possibilita o estabelecimento de relações cada vez mais sólidas, responsáveis pela permanência das pessoas nas organizações (KRAMER; FARIA, 2007; FERREIRA, 2010).

Compreender como o indivíduo estabelece o vínculo organizacional é tarefa complexa, vai além do trabalho em si e pode envolver estudos sob diferentes óticas: como os que compreendem a equipe, a carreira e suas relações. Assim, as relações interpessoais e as motivações pessoais, em conjunto com as condições que a organização proporciona no ambiente de trabalho, são variáveis utilizadas na mensuração da intensidade do vínculo organizacional (TAMAYO, 2001; KRAMER, 2003). O indivíduo pode vincular-se à organização por diversos fatores tratados ora por ‘tipos’, ora por ‘elementos’ vinculares que, no homem, devido à sua complexidade e multidimensionalidade, podem ser observados como uma mescla, aqui denominados configurações vinculares.

Dessa maneira, o conhecimento das configurações vinculares diz respeito a informações que poderão servir de base para programas de melhoria da área de recursos humanos e que poderão ser úteis no aproveitamento e colocação profissional, segundo as características identificadas, e, ainda, contribuir para o planejamento estratégico, no que tange às questões de pessoal e tomadas de decisões, além de constituírem um fator a mais para que a organização compreenda o seu profissional.

Uma metodologia que permita conhecer a psicodinâmica do estabelecimento de vínculos com a organização poderá contribuir com a sustentabilidade, quanto à produção dos resultados desejados, além de munir o gestor de um melhor entendimento de como essa relação pode ser administrada.

Assim, este estudo se desenvolverá na apresentação da evolução do conhecimento sobre o estabelecimento de vínculos organizacionais cujo objetivo é propor uma metodologia capaz de identificar, mensurar e descrever a configuração vincular com a organização.

2 ESTABELECENDO VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO

É natural do ser humano o estabelecimento de vínculos para atender as suas necessidades de contatos interpessoais e de reconhecimento. Dessa forma, diz-se que o vínculo é social; que é uma relação com o outro, de maneira particular para cada indivíduo, e entre um sujeito e um objeto, sendo assim operacional, cumprindo uma determinada função. Esse tipo particular de relação com um objeto é constituída por uma estrutura dinâmica, acionada por fatores instintivos e por motivações psicológicas, que inclui uma conduta com o objeto, que tende a se repetir, tanto na relação interna consigo mesmo, quanto na externa, com as coisas e com as outras pessoas (PICHON-RIVIÈRE, 1998).

Como os vínculos não se restringem às pessoas e se estendem também a objetos e organizações, a intensidade do vínculo organizacional, seja fraca ou forte, é construída no ambiente de trabalho e depende das condições que a organização proporciona para realização das tarefas. Tal intensidade do vínculo depende, ainda, das relações interpessoais e das motivações pessoais (KRAMER, 2003).

Segundo Kramer e Faria (2007, p. 101) “o vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto (a organização) e uma relação particular entre eles, que pode ser entendida a partir dos elementos constitutivos dos vínculos”. Os vínculos possibilitam aos indivíduos estabelecer e manter relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseadas no comprometimento e respeito mútuos.

As relações com o trabalho são diversificadas, complexas e afetam a percepção do indivíduo quanto a sentir afetos ou construir intenções sobre o trabalho como um todo ou sobre parte dele. “A própria organização pode levar a sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 300).

Zimerman (2010, p. 21) afirma que “vínculo significa um estado mental que pode ser expresso através de distintos modelos e com variados vértices de abordagem”.

Além dos vínculos, os indivíduos, em seus vários relacionamentos, obtêm diferentes configurações vinculares, expressão utilizada no presente trabalho, sendo definido por Zimerman como:

[...] o inter-relacionamento, em que os quatro tipos de vínculos com os seus respectivos derivados, provindos de todos participantes no relacionamento, se entrecruzam e se complementam, de forma sadia ou patológica, com uma alta possibilidade de diferentes combinações. (ZIMERMAN, 2000, p. 31).

2.1 Elementos constitutivos do vínculo com a organização

Kramer (2003) investigou os vínculos organizacionais de uma instituição pública municipal de Curitiba. Os resultados obtidos identificaram 11 (onze) elementos constitutivos dos vínculos que são: identificação; sentimento de pertença; cooperação; participação; criação de inimigos; idealização; reconhecimento e valorização dos indivíduos; solidariedade; integração; crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional; além de autonomia.

Em decorrência de a maioria dos servidores pesquisados apresentarem vínculos estabelecidos com a instituição, foi identificado o interesse dos mesmos em participar da elaboração dos objetivos da organização, indicando preocupação com os seus rumos e um sentimento de responsabilidade quanto ao seu desempenho, políticas, problemas e resultados. Kramer concluiu:

Os vínculos organizacionais denotam a ligação do indivíduo com a organização e o envolvimento com os projetos da mesma, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados. Possibilitam que os indivíduos estabeleçam e mantenham relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseadas no comprometimento e respeito mútuos. (KRAMER, 2003, p. 80).

2.2 Tipos de vínculo

O vínculo visto por diversos pesquisadores com outros termos, como apego, relacionamento, ligação, foi sistematizado e divulgado por Bion em seus estudos.

A qualidade de vida de cada pessoa é determinada conforme a predominância da qualidade dos vínculos com os quais interagem, tanto de forma positiva (+), quanto negativa (-).

O texto a seguir é baseado nos estudos de Zimerman (2010) nos quais são destacados quatro tipos de vínculo como fundamentais: o amor (A), o ódio (O), o conhecimento (C)

e o reconhecimento (R) que, embora alguns deles adquiram uma relevância sobre os demais, em determinadas situações, são indissociáveis e estão conjugados em um estado de permanente interação.

Quando duas ou mais pessoas interagem no mundo, em um estado de interdependência, caracteriza-se uma configuração vincular. Do ponto de vista da pessoa, pode ter configurações vinculares específicas de + ou - Amor, de + ou - Ódio, de + ou - Conhecimento e de + ou - Reconhecimento.

Nas organizações são encontradas diversas configurações vinculares, nas quais se pode interpretar o sentimento de + A (mais amor) como a mola propulsora da vida, mesmo quando se emprega a expressão amor à profissão; já o contrário, o vínculo de - A (menos amor) alude a uma oposição à emoção do amor, ilustrado como a situação de puritanismo e a de samaritanismo, no sentido de renunciar ao prazer próprio, com sacrifícios pessoais.

Em meio à rotina, o profissional com as respectivas fantasias, ansiedades, defesas, demandas e propósitos pode manifestar ou ocultar a forma de amar, as particularidades e idiosincrasias¹ do seu amor.

O vínculo de - O (menos ódio) pode ser ilustrado como o estado emocional e a conduta de hipocrisia; em situações de + O (mais ódio) trata-se de cinismo e pode ser manifestado sob a forma de agressão por falta de compreensão e respeito.

Cabe ressaltar que “ódio não é o mesmo que menos amor e que a recíproca também é verdadeira” (ZIMERMAN, 2010, p. 89).

Do ponto de vista da psicanálise, na atualidade, o conhecimento é tratado não como uma soma de fatos que se sabe, e sim o que se faz com aquilo que se aprende e se sabe, com reflexões próprias, que favorecem a transformação da conduta humana, ou seja, conhecer é fazer ressignificações, dar novos significados. Assim, o conhecimento representa “um indivíduo que busca conhecer a verdade acerca de si mesmo” (ZIMERMAN, 2010, p. 174); ainda, é visto como um enfrentamento do “não saber” (ZIMERMAN, 2010, p. 177). Segundo Saint-Exupéry (apud ZIMERMAN, 2010, p. 187) “O significado das coisas não está nas próprias coisas, mas em nossa atitude em relação a elas”.

O conhecimento está relacionado às verdades (+C) ou falsidades e mentiras (-C) “está ligado à aceitação, ou não, das verdades penosas, tanto as externas como também as internas, e dizem respeito mais diretamente aos problemas da autoestima dos indivíduos” (ZIMERMAN, 2010, p. 29). Uma situação de - C (menos conhecimento) pode servir ao ataque das verdades, quando se procura impor uma verdade como se fosse definitiva; ou quando se usam falsificações, mentiras ou distorções por meio de diversas formas de evasão dos problemas psíquicos. É visto como um ataque aos vínculos perceptivos em defesa da negação e anulação dos significados das experiências emocionais. Esta “inter-relação

¹ Maneira própria de ver, sentir, reagir, de cada indivíduo.

entre o conhecimento e a verdade é um determinante do senso de identidade de um indivíduo nos planos individual, social e grupal” (ZIMERMAN, 2010, p. 179).

Para que possa adquirir existência, um pensamento, conhecimento ou sentimento requerem o reconhecimento pelos outros.

O fato de ser reconhecido pelo grupo de que se faz parte leva à espera de algo que possa confirmar a pertinência (ou pertença) além da aceitação do compartilhamento do espaço e valores comuns.

O reconhecimento “alude à ânsia que todo ser humano possui de ser reconhecido pelos demais, como sendo uma pessoa querida, aceita, desejada e admirada pelos seus pares e circunstâncias” (ZIMERMAN, 2010, p. 31). Em casos de – R podem-se obter indivíduos que construam ‘falsos *self*’ como defesas, ou seja, falsificação ou mutilação da verdadeira personalidade.

3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Considera-se que, para a organização, é necessário saber quanto o indivíduo está comprometido com as metas estabelecidas e uma alternativa para chegar a sabê-lo é observar o modo como as pessoas se comportam (MAYO, 2003). É preciso observar, então, se os interesses do indivíduo e o que é oferecido pela organização se adaptam a uma relação de conveniência, se há apenas uma relação formal no sentido de obediência às regras e normas, ou se o indivíduo apenas cumpre sua função, da mesma forma que faria em qualquer outro local de trabalho, sem se preocupar muito com a qualidade do que faz, nem com os rumos ou com as políticas da organização (KRAMER, 2003, p. 79).

A respeito do comprometimento do empregado com a organização, de maneira geral, algumas ações observadas podem proporcionar vantagem competitiva para a empresa. Ações como o atendimento aos regulamentos, cumprimento da jornada de trabalho, zelo pelo patrimônio, o compartilhamento com as metas da empresa denotam o comprometimento do empregado que poderá conduzir a organização a um patamar elevado em relação à concorrência (SILVA, 2007).

É preciso, ainda, que a cultura organizacional seja dominada pelos membros da organização, pois, como um conjunto de pressupostos, auxilia na solução de problemas por intermédio da forma correta de perceber, pensar e sentir os problemas (CRESTANA, 2006).

De modo geral, Allen e Meyer (1996, p. 252, tradução nossa), definem o comprometimento organizacional como “um vínculo psicológico entre o trabalhador e sua organização que torna menos provável que o empregado deixe a organização voluntariamente”.

Allen e Meyer (1990) também compreendem o comprometimento organizacional composto por três componentes:

[...] o afetivo como um apego à organização; o instrumental, que é percebido como custos associados a deixar a organização; e o normativo, visto como uma obrigação de permanecer. Caracterizam os indivíduos: empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem, porque sentem que são obrigados. (ALLEN; MEYER, 1990, p. 3, tradução nossa)².

Com base nessa proposição, Meyer, Allen e Smith (1993) elaboram um instrumento de mensuração, que passa a ser largamente utilizado no mundo acadêmico, inclusive no Brasil. Em função disso, Allen e Meyer (1996) verificam e confirmam a validade do constructo comprometimento organizacional e de suas três dimensões ou componentes.

Para a realidade brasileira, Medeiros (1998) valida tal instrumento por intermédio de pesquisa com 201 pequenas empresas do Estado do Rio Grande do Norte e Ricco (1998) o confirma, a seguir, ao investigar como o comprometimento ocorre em condições adversas em instituições de ensino e pesquisa, pertencentes ao Comando da Aeronáutica no estado de São Paulo.

Em um estudo das bases do comprometimento em que se adotou o modelo tridimensional de Meyer, Allen e Smith, Baía *et al.* (2006) enfatizaram a questão da nomenclatura dada aos elementos obtidos na pesquisa e sugerem que afetiva, instrumental e normativa são naturezas dos vínculos, com forças específicas e diferenciadas, as quais não devem ser confundidas com tipos de comprometimento, porquanto constituem-se como componentes. Os trabalhadores podem experimentar cada um desses estados psicológicos em graus variados (ALLEN; MEYER, 1990, p. 4).

3.1 Padrões do comprometimento organizacional

Conforme proposto por Ricco (1998), os padrões do comprometimento organizacional são obtidos a partir do questionário de Meyer, Allen e Smith (1993) que tem por meta investigar os componentes do comprometimento organizacional, se afetivo, instrumental ou normativo.

C – Comprometido nas três dimensões (Fica porque quer, porque precisa e por obrigação);

² [...] the three approaches outlined above were labelled ‘affective’, ‘continuance’ and ‘normative’ commitment, respectively. Although common to these approaches is a link between the employee and organization that decreases the likelihood of turnover, it is clear that the nature of that link differs. Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so.

NC – Não comprometido nas três dimensões;
 A – Afetivo (Fica porque quer ficar);
 AI – Afetivo-Instrumental (Fica porque quer ficar e porque atribui custos impeditivos à sua saída);
 AN – Afetivo-Normativo (Fica porque quer ficar e porque se sente na obrigação de ficar);
 I – Instrumental (Fica porque precisa ficar);
 IN – Instrumental-Normativo (Fica porque precisa e se sente na obrigação de ficar); e
 N – Normativo (Fica porque se sente na obrigação de ficar).
 Como apresentado, cada componente pode gerar um grau de comprometimento que, por intermédio da média aritmética dos graus associada aos componentes, poderá gerar até oito padrões de comprometimento organizacional.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Como se trata de uma apresentação da proposta metodológica, o artigo tem por abordagem a descrição das etapas que viabiliza atingir os objetivos de identificar, mensurar e descrever a configuração vincular.

Trata-se de pesquisa explicativa com abordagem do problema marcadamente quantitativa, embora faça uso de procedimentos qualitativos que visam colher, interpretar e analisar as percepções dos respondentes (SILVA; MENEZES, 2005).

Faz-se uso, ainda, de procedimentos de levantamento de opiniões, com a utilização de questionários estruturados e roteiros de entrevistas.

5 MENSURAÇÃO DA CONFIGURAÇÃO VINCULAR NAS ORGANIZAÇÕES

Para apresentação da proposta metodológica, serão descritas as etapas que viabilizam os objetivos de identificar, mensurar e descrever a configuração vincular.

Na primeira etapa deve ocorrer a adaptação dos instrumentos de coleta de dados para o contexto organizacional onde serão empregados. Na segunda, o levantamento de situações típicas de comprometimento organizacional. Na terceira etapa ocorre a composição da amostra e a aplicação dos questionários. E a análise dos dados completa a ação, na quarta e última etapa. A Figura 1 apresenta as etapas da metodologia proposta.

ETAPA I Adaptação da pesquisa
ETAPA II Levantamento de situações típicas
ETAPA III Composição da amostra e coleta dos dados
ETAPA IV Análise dos dados e discussão dos resultados

Figura 1 – Etapas da metodologia proposta.

5.1 Etapa I – Adaptação da pesquisa

Antes de iniciar a coleta dos dados é necessário adaptar os instrumentos para o contexto organizacional no qual serão empregados. Isto vai desde a simples troca da palavra organização ou FAB para o nome da empresa, por exemplo, até a inclusão ou exclusão de determinadas perguntas na entrevista e no questionário complementar.

<p>Identificação de situações típicas:</p> <p>Roteiro de entrevista</p> <p>Caracterização do respondente: Área de atuação, tempo de serviço, tempo de atuação na organização e tempo de atuação na função.</p> <p>Questões norteadoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os trabalhadores desta organização costumam exercer toda a sua vida profissional aqui? - Quais seriam as principais razões para que se opte por exercer toda a sua vida profissional nesta organização? - Quais seriam as principais razões daqueles que deixaram de trabalhar nesta organização? - Você sabe, ou já ouviu falar, de algum setor desta organização de onde as pessoas não queriam sair? Por quê? - Você sabe, ou já ouviu falar, de algum setor desta organização onde as pessoas não queriam ficar? Por quê?
--

Quadro 1 – Roteiro de entrevista.

<p>Motivo das situações típicas:</p> <p>Questionário complementar semiestruturado</p> <p>Caracterização do respondente: Sexo, idade, área de atuação, tempo de serviço, tempo de atuação na organização e tempo de atuação na função.</p> <p>As perguntas a seguir não têm respostas certas ou erradas. Apenas dê a sua opinião. Diga a primeira ideia que lhe vier à cabeça.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alguns militares retornam para a FAB após a saída para reserva. Por quê? 2. Alguns militares deixam a FAB assim que completam os requisitos mínimos necessários. Por quê?

Quadro 2 – Percepção dos respondentes das situações típicas.

O instrumento de configuração vincular é composto de duas partes: a primeira parte diz respeito à caracterização dos respondentes (sexo, idade, estado civil, setor em que trabalha, cargo/função, número de dependentes financeiros, tempo de serviço na empresa, cursos da carreira realizados após o ingresso). A segunda parte compreende o questionário com 31 (trinta e uma) questões

sequenciais, em uma escala do tipo *Likert* com 5 (cinco) opções (graus de concordância) de alternativas: concordo totalmente (4); concordo pouco (3); nem concordo nem discordo (2); discordo pouco (1), discordo totalmente(0).

As questões assinaladas com um asterisco (*) deverão ser retiradas na mensuração dos tipos de vínculo e na análise fatorial da configuração vincular.

1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira à FAB.
2. Eu realmente sinto os problemas da FAB como se fossem meus.
3. Eu sinto um forte senso de integração com a FAB.
4. Eu me sinto emocionalmente vinculado à FAB.
5. Eu me sinto como uma pessoa de casa na FAB.
6. A FAB tem um imenso significado pessoal para mim.
7. Na situação atual, continuar na FAB é na realidade uma necessidade.
8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil eu deixar a FAB agora.*
9. Se eu decidisse deixar a FAB agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a FAB.*
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim para a FAB, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
12. Uma das consequências negativas de deixar a FAB seria a escassez de alternativas imediatas.*
13. Eu me sinto na obrigação de permanecer na FAB.*
14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a FAB agora.
15. Eu me sentiria culpado se deixasse a FAB agora.
16. A FAB merece minha lealdade.
17. Eu não deixaria a FAB agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18. Eu devo muito à FAB.
19. Existe cooperação entre os integrantes da FAB.
20. A estrutura organizacional da FAB viabiliza a cooperação entre os seus integrantes.
21. Os integrantes da FAB participam em questões referentes à sua administração.
22. Minhas sugestões são sempre ouvidas e discutidas.
23. A FAB é o melhor lugar para se trabalhar.
24. As pessoas de fora da FAB, a meu ver, têm uma imagem positiva desta organização.
25. Sinto-me respeitado como profissional na FAB.
26. Sinto que posso compartilhar meus problemas com colegas de trabalho.
27. Sinto que os integrantes da FAB se preocupam comigo.
28. A FAB capacita adequadamente os militares para desempenhar suas funções.
29. Eu tenho autonomia para definir a melhor maneira de realizar o meu trabalho.
30. As tarefas são realizadas nos prazos pré estabelecidos.
31. De forma geral, os resultados do trabalho são excelentes.

Quadro 3 – Questionário proposto da configuração vincular.

5.2 Etapa II – Levantamento de situações típicas

Esta etapa consiste em identificar possíveis situações típicas de comprometimento organizacional e que podem ser observadas no que tange às eventuais discrepâncias que possam existir, tais como permanência em condições adversas ou evasão em condições favoráveis (Quadro 1).

Trata-se de uma fase exploratória, para a qual sugere-se a realização de pesquisa documental (dados da organização) e de entrevistas com o pessoal da área de recursos humanos e com gestores de diferentes áreas de atuação, especialmente daquelas em que os dados secundários mostram haver evasão ou permanência marcantes.

5.3 Etapa III – Composição da amostra e coleta de dados

Deve-se levantar a população total e calcular o tamanho da amostra segundo as características da organização pesquisada. Nesta etapa deve-se contar com pesquisas estatísticas.

Deve ser estudada a forma de entrega e coleta dos questionários, como exemplo: por internet ou formulários impressos.

Recomenda-se aplicar em conjunto o questionário de configuração vincular e o questionário complementar (Quadros 2 e 3).

5.4 Etapa IV – Análise dos dados e discussão dos resultados

De posse dos questionários respondidos devem ser inseridos os dados em uma planilha do *Excel*, para que sejam elaborados percentuais e gráficos das respostas obtidas e, assim, realizar a análise dos resultados.

A partir do instrumento da pesquisa é possível identificar, mensurar e assim descrever o grau de comprometimento dos respondentes, analisar os componentes do comprometimento, levantar os padrões de comprometimento, analisar os tipos de vínculo e elaborar a configuração vincular, detalhados a seguir.

A) Grau de comprometimento

Em um primeiro momento analisam-se as 18 (dezoito) primeiras questões.

Transcrevem-se os dados para uma planilha eletrônica sob a forma numérica (de 0 a 4).

(4)	(3)	(2)	(1)	(0)
Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente

Quadro 4 – Exemplo para pontuar as variáveis.

Verifica-se o grau de comprometimento global dos respondentes utilizando-se a somatória dos pontos. Se os respondentes tivessem assinalado em todas as 18 questões iniciais o item “concordo totalmente”, seria computado o maior valor, que corresponde a 72 (4 x 18).

Observam-se os valores relativos dos respondentes segundo a divisão do intervalo nos graus baixíssimo, baixo, médio ou alto, Tabela 1.

Tabela 1 : Exemplo do comprometimento global

Intervalo	n	%	Grau
0-18			Baixíssimo
19-36			Baixo
37-54			Médio
55-72			Alto
TOTAL		100%	

B) Componentes do comprometimento

Para esta seção, utilizam-se as 18 (dezoito) primeiras variáveis, sem excluir nenhuma, por ser um instrumento já validado dos estudos de Meyer, Allen e Smith (1993) sobre o constructo comprometimento organizacional em três componentes: as seis primeiras questões são relativas ao componente afetivo, as próximas seis (de 7 a 12) ao comprometimento instrumental e as seis finais (de 13 a 18) ao comprometimento normativo.

A seguir emprega-se a análise fatorial dos dados, por meio do *software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), com rotação *varimax*.

C) Padrões de comprometimento

Para a obtenção dos padrões de comprometimento organizacional, foram utilizadas as dezoito primeiras questões do questionário. Um primeiro passo é obter a padronização do comprometimento individual em cada um dos componentes: afetivo, instrumental e normativo. Foi utilizada uma pontuação de - 2 a + 2, cuja finalidade é identificar se há ou não comprometimento com a organização, Quadro 5.

(+2)	(+1)	(0)	(-1)	(-2)
Concordo totalmente	Concordo pouco	Nem concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo totalmente

Quadro 5 – Exemplo para pontuar as variáveis.

A1	A2	A3	A4	A5	A6	ΣA	I1	I2	I3	I4	I5	I6	ΣI	N1	N2	N3	N4	N5	N6	ΣN	Padrão
0	-1	1	1	-2	1	0	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-10	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-11	NC
2	2	2	2	2	2	12	-1	-2	-2	-2	2	-2	-7	-2	1	1	2	1	2	5	AN

Quadro 6 – Exemplo dos padrões de comprometimento individual.

Para cada componente (afetivo, instrumental e normativo) será realizada a somatória dos pontos, por respondente, o que vai gerar um escore de comprometimento com o intervalo de valores de +12 a -12. Por exemplo: se um respondente assinalar para um componente ‘concordo totalmente’, ou +2, nas seis questões, será obtido um escore de 12.

Assim obtêm-se três escores por respondente, ou seja, um para cada componente (afetivo, instrumental e normativo) segundo a somatória dos mesmos.

O próximo passo é identificar o predomínio dos escores positivos para a caracterização dos padrões individuais. Observe o Quadro 6:

Na primeira linha estão apresentados os componentes afetivo, instrumental e normativo respectivamente com suas questões numeradas de um (1) a seis (6). Nas linhas abaixo, como exemplo, apresentam-se as respostas individuais de dois respondentes. Na separação dos componentes, tem-se a somatória dos pontos por componente. Na última coluna apresenta-se o que predominou positivamente por respondente.

No exemplo apresentado tem-se, na primeira linha, um indivíduo não comprometido. Já na segunda linha um indivíduo com predomínio afetivo-normativo e assim sucessivamente para todos os respondentes. Como o objetivo desta análise é identificar padrões de comprometimento de todo o conjunto de respondentes, – diferentemente do que foi exemplificado acima, com dois indivíduos – efetua-se a somatória global e por componente apresentada na Tabela 2. Percebem-se no conjunto de respondentes do exemplo sete padrões de comprometimento.

O comprometido nas três dimensões (C), quando os graus positivos estão presentes nas três dimensões, nos níveis de maior comprometimento, ou seja, concordo totalmente e concordo pouco; o não comprometido nas três dimensões (NC); o afetivo (A); o instrumental (I); o padrão com predomínio afetivo e instrumental (AI); com predomínio afetivo e normativo (AN); com predomínio instrumental e normativo (IN).

Tabela 2: Elaboração dos padrões de comprometimento

Padrão	N = 205	A	Grau A	I	Grau I	N	Grau N
12,7% C	26	242	9,31	149	5,73	165	6,35
50,7% A	104	866	8,33	-725	-6,97	-416	-4,00
1% I	2	-15	-7,50	12	6,00	-13	-6,50
0% N	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
7,8% AI	16	128	8,00	54	3,38	-32	-2,00
22,9% AN	47	500	10,64	-281	-5,98	230	4,89
0,5% IN	1	-3	-3,00	1	1,00	1	4,00
4,4% NC	9	-22	-2,44	-55	-6,11	-55	-7,56

Para melhor compreensão, na primeira linha, no padrão C (comprometido nas três dimensões), apresentaram-se vinte e seis (26) respondentes, obtendo-se uma somatória de 242 em seus escores afetivos. O grau A foi obtido pela média aritmética, ou seja, pela divisão da somatória pelo número de respondentes ($242/26 = 9,31$). A Figura 2 apresenta os padrões obtidos.

Uma observação quanto aos padrões obtidos é que não foi levantado o padrão de comprometimento com predomínio puramente normativo.

D) Tipos de vínculo

Para esta seção, utilizam-se as 27 (vinte e sete) variáveis. Deve-se excluir as variáveis assinaladas com asterisco no Quadro 4 (variáveis 8, 10, 12 e 13).

A mensuração dos tipos de vínculo é obtida através da somatória das frequências absolutas das variáveis pertencentes a esse vínculo, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3: Variáveis dos tipos de vínculo

Tipo de vínculo	Variáveis
+/- A	1, 2, 3, 4, 5, 6, 23
+/- O	11, 14, 15
+/- C	7, 9, 16, 17, 18, 24, 28, 29, 30, 31
+/- R	19, 20, 21, 22, 25, 26, 27

Para se obter os sinais positivos (+) dos tipos de vínculo, faz-se a somatória dos dados pontuados com alternativas de concordo totalmente (4) e concordo

pouco (3), o sinal negativo (-) com a somatória das alternativas um (1) e zero (0) e para a neutralidade do tipo (+/-) é obtida pela somatória da alternativa dois (2).

E) Configuração vincular

Para elaborar a configuração vincular da organização, são utilizadas as 27 (vinte e sete) variáveis e empregada a análise fatorial, com o método *varimax* (HAIR *et al.*, 1998).

O modelo proposto obteve uma configuração composta por 7 (sete) fatores, respeitando o limite de autovalor 1, que representa 59,359% da variabilidade do conjunto. A fase subsequente de um processo típico de análise fatorial é a nomeação dos fatores. A interpretação dos fatores e sua nomeação dá-se pela análise qualitativa e conceitual, interpretando-os a partir da variável mais fortemente correlacionada. O Quadro 7 apresenta a composição e nomeação dos fatores obtidos.

Fatores	Variáveis	Nome do fator
1	1, 2, 3, 4, 5, 6	Elo emocional
2	22, 25, 26, 27, 28, 29	Interação e reconhecimento
3	14, 15, 17	Dever
4	19, 20, 21	Estrutura organizacional
5	23, 24, 30, 31	Imagem organizacional
6	7, 9, 11	Conformismo
7	16, 18	Doutrina

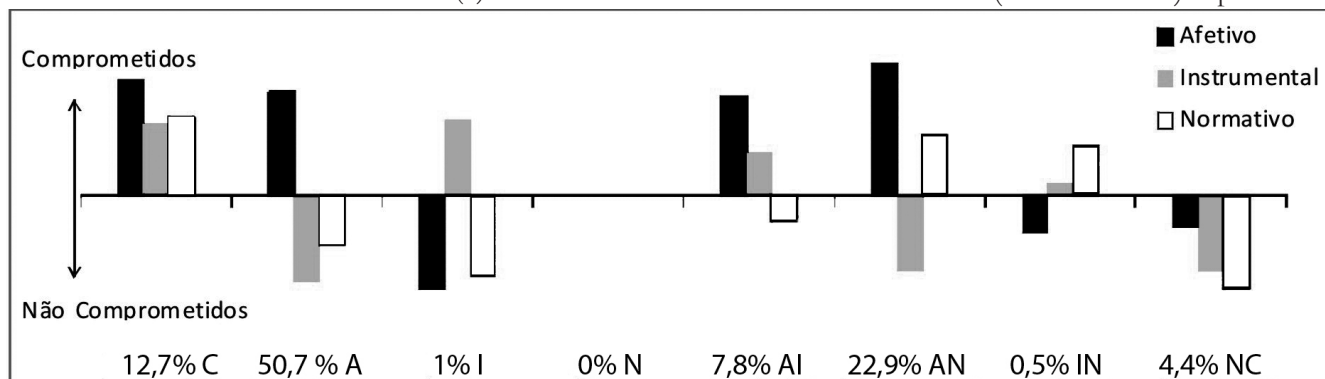
Quadro 7 – Composição e nomeação dos fatores.

De posse do presente instrumento realizam-se as análises quali-quantitativas.

6 CONCLUSÃO

O objetivo proposto de apresentar uma metodologia, com confiabilidade estatística, para identificar, mensurar e fornecer meios para descrever a configuração vincular das organizações foi desenvolvido.

O instrumento elaborado a partir de uma revisão bibliográfica foi aplicado em uma organização militar em uma amostra intencional de 205 (duzentos e cinco) respondentes.

**Figura 2** – Gráfico dos padrões de comprometimento

Foram realizados testes de confiabilidade tanto para a viabilidade da análise multivariada quanto da consistência interna do instrumento. Os resultados apresentaram-se favoráveis para análise fatorial com um *alpha de Cronbach* de 0,8649. Foram respeitadas as exclusões da matriz anti-imagem de correlações.

O instrumento inicial conta com 40 (quarenta) variáveis que, após os testes e a análise fatorial, foi reduzido em 27 (vinte e sete).

Sugere-se, para trabalhos futuros, a aplicação do instrumento em amostras aleatórias e preferencialmente maiores que a já aplicada.

REFERÊNCIAS

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

_____. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of vocational behavior**, n. 49, p. 252-276, 1996. Article n. 0043.

BAÍA, E. S. *et al.* Comprometimento Organizacional: um estudo de caso do grupo PET ADM – FEA/USP. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/345.pdf>. Acesso em: [2013].

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

CRESTANA, M. F. **O comprometimento de pessoas integradas a um sistema de bibliotecas universitárias**. Tese (Doutorado em Serviços de Saúde Pública)-Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, Bauru, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6135/tde-03072007-111707/>>. Acesso em: [2013].

FERREIRA, A. R. **Comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira de profissionais geradores de conhecimento das instituições de C & T da Aeronáutica Brasileira**. 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)-Programa de Pós-Graduação em Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2010.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HAIR, J. F. Jr. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

KRAMER, G. G. **Vínculos organizacionais**: um estudo de caso em uma organização pública. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos organizacionais. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 83-104, jan./fev. 2007.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**. Trad. Julia Maria Pereira Torres. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer e Allen, 1991). **RAC**, v. 2, n. 3, p. 67-87, set./dez. 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**, v. 78, n. 4, p. 538-551, 1993.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. Trad. Marco Aurélio Fernandes Velloso e Maria Stela Gonçalves. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

_____. **O processo grupal**. Trad. Eliane Toscano Zamikhowsky. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

RICCO, M. F. F. **Comprometimento organizacional em condições adversas**: o caso dos pesquisadores do Centro Técnico Aeroespacial. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: 2005. 138p.

SILVA, M. C. C. **Avaliação do comprometimento dos servidores de uma instituição pública federal de pesquisa**: o caso dos pesquisadores do IPEN. 2007. Dissertação (Mestrado em tecnologia Nuclear-Aplicações)-Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, Universidade de São, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/85/85131/tde-16062008-144940/>>. Acesso em: [2013].

TAMAYO, Á. *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia**: Teoria e pesquisa. v. 17, n. 1, p. 27-35, jan./abr. 2001.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZIMERMAN, D. E. **Os quatro vínculos**: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.