



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

ADALBERTO ALEXANDRE

**ESTILOS GERENCIAIS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DE AUDITORES INTERNOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

Brasília – DF

2010

ADALBERTO ALEXANDRE

**ESTILOS GERENCIAIS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DE AUDITORES INTERNOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto

Brasília – DF

2010

Alexandre, Adalberto

Estilos gerenciais e o comprometimento organizacional de auditores internos de uma instituição financeira nacional / Adalberto Alexandre. – Brasília, 2010.

37 f.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto, Departamento de Administração.

1. Comprometimento Organizacional. 2. Estilos Gerenciais 3. Auditores Internos. 4. Instituição Financeira Nacional I. Título.

ADALBERTO ALEXANDRE

**ESTILOS GERENCIAIS E O COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL DE AUDITORES INTERNOS DE UMA
INSTITUIÇÃO FINANCEIRA NACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Adalberto Alexandre

Profa. Dra. Juliana Barreiros Porto
Supervisora do Eixo e Examinador

Profa. MSc.Elizabeth Hirata
Orientadora e Examinadora

Brasília, 4 de dezembro de 2010

Dedico este trabalho a todos que me apoiaram no meu projeto de graduação em Administração, principalmente à família, Kátia, Letícia e Patrícia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os participantes da pesquisa que possibilitaram a realização deste trabalho, ao governo federal, às universidades públicas, ao patrocinador, e principalmente aos coordenadores, supervisores e mestres da Universidade de Brasília que com sua dedicação fizeram manter-me o laço com o curso até seu final.

“Esteja comprometido com suas decisões, mas mantenha um modelo flexível”

Tom Robbins, novelista americano (1936 -)

RESUMO

Tomando como premissa que a liderança pode ser relevante antecedente do comprometimento no contexto organizacional de gestão de pessoas, o presente estudo objetivou investigar se o comprometimento organizacional se correlaciona com os estilos gerenciais praticados pelas chefias imediatas. À população de 31 auditores internos de 2 unidades de auditoria que atuam de forma matricial nas áreas de crédito e de transações eletrônicas de um banco, foi aplicado o questionário de comprometimento organizacional em três bases - afetiva, normativa e instrumental – validado por Medeiros e Enders (1998), e o questionário de estilos gerenciais – fator relacionamento, fator tarefa e fator situacional - validado por Melo (2004). Os resultados foram submetidos a análises estatísticas de tendência central, de dispersão e do coeficiente de correlação de Pearson, revelando significativa correlação negativa entre o fator relacionamento e o comprometimento instrumental, e significativa positiva entre o fator situacional e o comprometimento normativo, indicando alternativas para o exercício comportamental da liderança.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Estilos de Gerenciamento. Auditores Internos. Instituição Financeira Nacional.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

CA – comprometimento afetivo

CI – comprometimento instrumental

CN – comprometimento normativo

EAEG - escala de avaliação dos estilos gerenciais

FR – estilo gerencial focado no relacionamento

FS – estilo gerencial focado na situação

FT – estilo gerencial focado na tarefa

RH – recursos humanos

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences (pacote estatístico para ciências sociais)

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | Contextualização..... | 10 |
| 1.2 | Formulação do problema | 11 |
| 1.3 | Objetivo Geral | 12 |
| 1.4 | Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.5 | Justificativa | 12 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 15 |
| 2.1 | Estilos gerenciais | 15 |
| 2.2 | Comprometimento Organizacional..... | 18 |
| 3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA | 21 |
| 3.1 | Caracterização da organização e área | 21 |
| 3.2 | População e amostra | 21 |
| 3.3 | Caracterização dos instrumentos de pesquisa | 22 |
| 3.4 | Procedimentos de coleta e de análise de dados..... | 23 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO | 26 |
| 4.1 | Análise da Tendência Central e da Dispersão | 26 |
| 4.2 | Análise das Correlações | 27 |
| 5 | CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 31 |
| | REFERÊNCIAS | 32 |
| | Anexo A – Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG) | 34 |
| | Anexo B – Escala de Meyer e Allen - Comprometimento Organizacional em Três Bases: Afetiva, Instrumental e Normativa | 36 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Segundo Lima e Queiroz (2003), as organizações podem ser consideradas sistemas sociotécnicos propícios ao desenvolvimento de um conjunto de significados que se transformam historicamente no tempo, influenciando a maneira de viver e de subjetivar. Para os autores, uma expressão comumente utilizada nos dias de hoje - reestruturação organizacional - deve ser entendida não somente como de mudanças nas estruturas, mas como de transformação profunda nos aspectos psicológicos e comportamentais das pessoas.

Nesse contexto, insere-se tanto a liderança como a forma de comprometimento das pessoas em relação à organização. Melo (2004) ressalta que a questão da liderança tem-se revelado, ao longo do tempo, um tema intrigante, alvo de singular atenção por parte das organizações e dos pesquisadores na área do comportamento organizacional. Um fato contundente que não deixa qualquer dúvida sobre a sua importância é o investimento que as organizações fazem para recrutar, selecionar, avaliar e capacitar as pessoas para ocuparem posições de liderança, uma vez que as pessoas que têm essa responsabilidade nas empresas ganham mais e têm maiores responsabilidades do que aquelas que não têm tal encargo.

De outro lado, como ressaltam Medeiros e Enders (1998), o comprometimento organizacional representa uma das grandes preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, pois elas que devem conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização.

A falta de engajamento e envolvimento com os problemas da organização pode trazer prejuízos significativos, inclusive financeiros, momento em que uma atividade no contexto das empresas se destaca: a atividade de auditoria. Power (1996) estudou no Reino Unido o fenômeno de proliferação da auditoria, exemplificando pela diversificação encontrada nos termos auditoria ambiental, auditoria médica, auditoria do ensino, auditoria da propriedade intelectual, auditoria de estresse, auditoria da democracia, entre outras.

A importância desse fenômeno diz respeito ao fato de que supostamente mais e mais pessoas e mais e mais organizações estariam pensando a si mesmos como objetos de auditoria, lógica reforçada por argumentos-chave de Power (1996) de que o conceito de auditoria não é ambíguo, de que a auditoria se sustenta como ideia independente de seu conjunto de práticas e técnicas, e de que o fenômeno expansionista da auditoria está ligado aos conceitos de administração e de governança, pela consciência das produções de riscos dessas atividades.

Assim, considerando que a liderança e o comprometimento são variáveis relevantes no contexto organizacional da qual a auditoria faz parte, uma ação interessante na gestão de pessoas é pesquisar se os estilos gerenciais praticados pelas chefias imediatas dos auditores internos se correlacionam com o seu comprometimento organizacional.

1.2 Formulação do problema

O comprometimento organizacional de auditores internos de uma instituição financeira nacional se correlaciona com os estilos gerenciais das chefias imediatas?

1.3 Objetivo Geral

Avaliar se os estilos gerenciais das chefias imediatas se correlacionam com o comprometimento organizacional de auditores internos de uma instituição financeira nacional.

1.4 Objetivos Específicos

- a) identificar os estilos gerenciais de chefias imediatas da auditoria interna da instituição financeira nacional;
- b) identificar as bases de comprometimento dos auditores internos sob essas chefias;
- c) correlacionar os resultados, buscando padrões.

1.5 Justificativa

Os primeiros estudos sobre liderança iniciaram-se, segundo Melo (2004), com um esforço para identificar as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes. A partir da análise documental sobre grandes líderes, buscava-se examinar a existência de características comuns entre eles. Essas pesquisas o levaram a concluir que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas nenhum dos traços é um preditor seguro da efetividade da liderança.

Melo (2004) destaca que, se os estudos até então desenvolvidos, a partir das características de personalidade do líder, não conseguiam dar respostas para o entendimento do fenômeno da liderança, as pesquisas voltaram-se para as ações do líder, resultando isso numa nova tendência, denominada de comportamental. Essa tendência desenvolveu-se a partir do pressuposto básico de que a produtividade, a

motivação e a qualidade do desempenho dos seguidores decorrem da maneira como o líder se comporta e do que ele faz.

Do lado do comprometimento, Medeiros et al (2003) promoveram estudo em que é analisada a agenda da pesquisa estabelecida por diversos autores considerados clássicos nesse campo de estudo e a literatura brasileira sobre comprometimento organizacional, especialmente os 34 trabalhos publicados nos anais das últimas nove edições do Encontro Anual da ANPAD, já que os artigos publicados sobre comprometimento nas principais revistas brasileiras de Administração normalmente são apresentados naquele evento.

No quadro abaixo, extraído do trabalho de Medeiros et al (2003), demonstra-se a evolução do estudo de antecedentes e conseqüentes do comprometimento:

| Antecedentes e Conseqüentes | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | Total |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Variáveis pessoais | 2 | 1 | 2 | - | 2 | 3 | - | 1 | - | 11 |
| Variáveis funcionais | 2 | 1 | 1 | - | 1 | 1 | - | 1 | - | 7 |
| Características do trabalho | 2 | - | 2 | - | 2 | 2 | 2 | - | - | 10 |
| Características organizacionais | 2 | - | 2 | - | 2 | 4 | 3 | 1 | - | 14 |
| Relações com o grupo/líder | - | - | 1 | - | - | 2 | 1 | - | - | 4 |
| Desempenho do indivíduo | - | - | - | - | 1 | 1 | - | - | - | 2 |
| Intenção de sair | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 1 |

Fonte: anais do ENANPAD.

Nota: Esta tabela admite múltipla resposta, pois alguns trabalhos investigam mais de um grupo de antecedentes.

Em relação às lacunas e desafios de pesquisa, aqueles autores indicaram alguns caminhos interessantes:

“ ... O comprometimento organizacional, como variável de pesquisa, deve fazer parte de modelos mais complexos, que englobem variáveis organizacionais e desempenho. É importante a construção de modelos que mostrem relações de causa e efeito, sendo o comprometimento variável determinante para melhores resultados organizacionais, como satisfação dos clientes, indicadores financeiros, capacidade de inovação e criatividade. A verificação de que sistemas de recursos humanos formados por amplo conjunto de práticas e políticas das empresas produz comprometimento, também deve ser buscada pela pesquisa do comprometimento organizacional.” (MEDEIROS et al, 2003, p. 203)

Medeiros et al (2003) ressaltam que, nos primeiros trabalhos sobre o comprometimento organizacional no Brasil, a pesquisa sobre os antecedentes do comprometimento foi a característica marcante. Nesse contexto, o autor destaca alguns trabalhos que apresentaram variáveis originais em seus estudos, citando o seguinte trabalho sobre o estilo de liderança e o comprometimento:

“O trabalho de Sá e Lemoine (1998) mostrou que o estilo de liderança influencia o comprometimento das pessoas nas empresas. Segundo os autores, o modelo de organização do trabalho tipo managerial propicia maior comprometimento dos trabalhadores em decorrência de uma gestão participativa. (MEDEIROS et al, 2003, p. 198)

Segundo Sá e Lemoine (1998), o referido trabalho utilizou como referencial teórico de estilo de liderança dois modelos de organização do trabalho: o modelo taylorista - no qual a organização se fundamenta na burocracia, na autoridade formal e no poder fundado sobre regras estabelecidas racionalmente – e o modelo managerial – que compreende o valor da ausência de formalismo e se fundamenta em clima que sugere simplicidade, estímulo ao igualitarismo e confiança, permitindo resolver problemas mais rapidamente e estimulando a autonomia e a participação dos indivíduos.

A importância do comprometimento é destacada por Albuquerque e Medeiros (2005), ao promover um estudo utilizando-se da técnica de modelagem de equações estruturais para comprovar as relações causais entre o comprometimento e o desempenho de hotéis, concluindo que aquele que se utiliza de uma gestão de pessoas voltadas ao comprometimento consegue a efetiva implementação de suas estratégias.

Deste modo, esta pesquisa busca agregar valor na medida em que procurará estudar não somente a influência dos estilos gerenciais em diferentes bases enquanto antecedente do comprometimento organizacional, mas também especificamente quais práticas gerenciais das chefias imediatas se traduzem em maior ou menor tipo de comprometimento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estilos gerenciais

Inicialmente cabe destacar a complexidade e o esforço ao longo do tempo para compreender o fenômeno da liderança e sua relação com o conceito de gerenciamento adotado dentro das empresas.

No campo da pesquisa, a orientação sobre os estudos de liderança desenvolve-se a partir de alguns marcos característicos e outras dificuldades, como assinala Melo (2004):

“Na Psicologia, eles tiveram início com o exame dos traços de personalidade do líder, apoiados no pressuposto de que, se o líder é dotado de qualidades superiores que o diferenciam dos seus seguidores, é possível identificar essas qualidades.

Em face das dificuldades de compreensão e explicação do fenômeno a partir de um enfoque restrito, os estudos voltaram-se para o comportamento dos indivíduos enquanto atuavam como líderes de grupos ou organizações, caracterizando-se assim um segundo momento. Posteriormente, os fatores situacionais foram associados aos comportamentos, fazendo surgir a terceira tendência.” (MELO, 2004, p. 35)

Mas como ressalva Neiva e Da Paz (2005), a percepção do poder de influência é diferente para quem diz ter o poder e na opinião dos colegas de trabalho:

“... parece haver indulgência dos indivíduos, no que diz respeito à influência que exercem na unidade em que trabalham, quando comparada à influência percebida pelos outros membros da seção, ou seja, os indivíduos se percebem mais influentes na unidade em que trabalham do que efetivamente são.” (NEIVA e DA PAZ, 2005, p. 125)

Essa característica da percepção deve ser compreendida e orientar os estudos a partir da visão dos liderados ou seguidores do fenômeno da liderança e não a partir daquele que considera ter a liderança, como indica Melo (2004, p. 35): “mais

recentemente, os estudos vêm focalizando o papel do seguidor na compreensão do fenômeno, por ser ele quem define ou reconhece a sua efetiva manifestação”.

Em relação à distinção entre liderança e gerenciamento – “considerando que o estudo da liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações, e não na sua relação com a sociedade ou com grupos sociais” - apoiando-se nos estudos de Reddin de 1970, Melo (2004) ressalta que:

“...o líder não é, na verdade, um gerente no sentido formal. Ele é alguém que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. Sua eficiência é avaliada pelo grau pelo o qual ele influencia os seus seguidores na realização dos objetivos do grupo. (MELO, 2004, p. 34)

Como forma de objetivar esta pesquisa e deixar de lado as possíveis controvérsias que poderiam levar a uma referência circular sem solução, e considerando ainda que a realidade da organização financeira estudada formaliza e remunera o cargo do gerente, e a necessidade prática de um instrumento de pesquisa confiável para coletar os dados e sustentar as conclusões estatísticas, optou-se por seguir a linha de desenvolvimento brasileira quanto à atuação da gerência a partir de Melo (2004).

Analisando criticamente a evolução de estudos sobre liderança, aquele autor identificou três fatores que englobam abordagens convergentes, embora com diferenças apenas sutis defendidas por autores diversos, evidenciando-se quais seriam os estilos gerenciais presentes nas organizações. Um desses focos de estudos e defesas é a tarefa:

“... nos estudos de Ohio, esse foco foi denominado "estrutura inicial", nos estudos de Michigan "orientação para a produção", na grade gerencial de Blake e Mouton "preocupação do gerente com a produção", no modelo de Fiedler "orientação para a tarefa" e o critério situacional de "estrutura da tarefa", na teoria caminho-objetivo pelos comportamentos da liderança que caracterizam o "líder diretivo e o líder orientado para realizações", no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados "autocráticos", e, finalmente, na teoria da liderança carismática pelo forte compromisso pessoal do líder com a meta. (MELO, 2004, p. 50)

Assim, no **fator tarefa**, identifica-se o líder que estrutura o seu papel e o dos subordinados na busca da realização de metas. Este líder é aquele que enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões organizacionais e a hierarquia, os procedimentos e os métodos para realizar as tarefas. O segundo foco convergente é o relacionamento:

“ ...nos estudos de Ohio "consideração", nos estudos de Michigan "orientação para o empregado", na grade gerencial de Blake e Mouton "preocupação com as pessoas", no modelo de Fiedler "orientação para o relacionamento" e o critério situacional "relações líder membro (RLM)", na teoria caminho-objetivo pelo comportamento da liderança que caracterizam o "líder apoiador e o líder participativo", e, finalmente, no modelo participação-líder de Vroom e Yetton pelos comportamentos denominados "consultadores".(MELO, 2004, p. 50)

Ou seja, no **fator relacionamento**, se identifica o líder que se fundamenta nas relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano, respeito às ideias dos subordinados, com interesse pelos seus sentimentos e valorização da individualidade, fornecendo apoio, orientação e facilitação.

Já o reconhecimento da habilidade do gerente em identificar a realidade de seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente é destacada por Melo (2004) no **fator situacional**, considerando que a liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre o comportamento do líder voltado para a tarefa, o comportamento do líder voltado para o relacionamento diante da capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade):

“ ...as teorias contingenciais destacam a dimensão situacional em cada uma delas. Entretanto, essas dimensões não serão sintetizadas como nas dimensões anteriores, uma vez que, como já foi dito, a análise desse foco se apoiará na abordagem da liderança situacional de Hersey e Blanchard.” (MELO, 2004, p. 51)

2.2 Comprometimento Organizacional

De outro lado, outra variável de interesse na área de gestão de pessoas diz respeito ao comprometimento das pessoas com a organização e seus objetivos. Assim como ocorreu na liderança, o comprometimento organizacional passou por desenvolvimento conceitual significativo, como destacam Medeiros e Enders (1998) ao validar o modelo de conceitualização de três componentes desenvolvido em 1991 por Meyer e Allen.

De forma bastante sintética, Fernandes e Ferreira (2009), assim explicam esse comprometimento em três bases:

O comprometimento afetivo ou atitudinal caracteriza-se pela vinculação à organização por desejo, isto é, pela identificação com os valores e missão da mesma, enquanto o comprometimento calculativo, instrumental, de *side-bets* ou de continuidade associa-se à necessidade de permanecer na organização por questões financeiras e/ou benefícios complementares. Já o comprometimento normativo define-se pelo sentimento de dívida com a organização, que leva o indivíduo a se ver obrigado a nela permanecer. (FERNANDES e FERREIRA, 2009, p. 342)

Assume-se neste trabalho que o desempenho é conseqüente do comprometimento na área de serviços, especialmente o comprometimento afetivo, como destacam Albuquerque e Medeiros (2005), ao demonstrarem que hotéis utilizando estratégia para valorizar esse tipo obtêm melhor desempenho, lá medido em termos de taxa de ocupação.

Bastos (1997) destaca que o comprometimento afetivo é aquele alimentado pelos sentimentos de lealdade, de contribuição, de pertencimento, de alocação de energia em prol da organização, envolvendo o orgulho e o desejo de estar filiado independentemente de qualquer cálculo de custo-benefício a ser efetuado pelo trabalhador.

Em se tratando do comprometimento de continuação ou instrumental, esse autor destaca os cálculos que a pessoa faz entre custos de deixar a organização e benefícios de continuar na organização:

“forma de apego psicológico, que reflete o grau em que o indivíduo se sente prisioneiro de um lugar pelos altos custos associados a abandoná-lo. O conceito se apóia na teoria dos side-bets de Becker (1960); é consistente com a teoria da troca ou instrumental - o trabalhador se sente recompensado com o que lhe é oferecido pela organização; a sua saída implicaria sacrifícios significativos: econômicos, sociais, ou psicológicos.” (BASTOS, 1997, p. 105)

Em termos de cultura, nos estudos de Naves e Dela Coleta (2003), verificou-se que o único preditor positivo da dimensão instrumental foi a percepção da cultura de função, em que a economia de escala e a perícia técnica são mais importantes que a flexibilidade e a inovação. O público desse estudo era um grupo de hotéis convencionais da cidade de Uberlândia, com análise da relação dos tipos de cultura organizacional com a natureza do comprometimento.

Quanto ao terceiro tipo de comprometimento, Bastos (1997) destaca a significativa diferença em comparação aos outros dois, apoiando-se nos estudos de 1993 de Angle e Lawson; é o tipo que estaria mais voltado às características pessoais do trabalhador:

“... ele parece retratar importante aspecto da propensão ou da inclinação em tornar-se comprometido, já que a identificação com os valores organizacionais refletem experiência pessoal e eles são característica do indivíduo, mais do que da relação.” (BASTOS, 1997, p. 105)

Citados por Medeiros e Enders (1998, p. 71), Allen e Meyer também sintetizaram os indivíduos das três dimensões 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”.

Assim, as dimensões do comprometimento organizacional revelam o comprometimento como um apego **afetivo** com a organização, como associado aos custos de deixar a organização, tratados como **instrumental** por Medeiros e Enders (1998), ou percebido pelas pessoas como uma obrigação em permanecer na organização, chamado por esses autores de **normativo**.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da organização e área

Os dados foram coletados junto a auditores internos de uma instituição financeira nacional que não autorizou a divulgação de seu nome neste trabalho. Como características interessantes dessa organização no tema gestão de pessoas podem ser destacadas as menções, nas declarações de missão e de visão, quanto ao interesse em fortalecer o compromisso entre a organização e os funcionários, e ser o melhor banco para se trabalhar.

3.2 População e amostra

O perfil dos participantes é composto por 16 auditores Sênior, 13 auditores Plenos e 2 auditores Júnior. Cinco são do sexo feminino e 26 do sexo masculino. Oito têm graduação superior e 23 são pós graduados. Quatro são solteiros, 23 são casados e 4 são separados/divorciados.

Os participantes do estudo foram determinados por conveniência, a partir da facilidade do pesquisador em obter censo da população de duas gerências de auditoria que trabalham de forma matricial conduzindo projetos para auditar as temáticas de crédito e transações eletrônicas, objetos comuns e que podem caracterizar qualquer instituição financeira. Além disso, no período de coleta de dados a instituição financeira passava por situação de contingência, decorrente de greve da categoria dos bancários. Portanto, este censo restringe inferências em relação ao comprometimento e aos estilos gerenciais percebidos nessas duas unidades.

As unidades nesse arranjo organizacional interno contam com níveis gerenciais em forma de comitê, em primeiro nível com um gerente para cada unidade e em segundo nível com três coordenadores, sendo este nível o público considerado como chefia imediata em relação aos respondentes da pesquisa.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A escala de avaliação dos estilos gerenciais (EAEG) foi desenvolvida e validada por Melo (2004) a partir da construção de 33 itens para representar os três estilos, sendo que, destes, 27 apresentaram consistência teórica após a análise julgamental e foram aplicados a uma amostra de 328 sujeitos, empregados de uma empresa pública com sede em Brasília (DF), com idade média de 42,39 anos, sendo 58,8% do sexo masculino e 40,9% do sexo feminino.

Segundo Melo (2004), a extração dos fatores se deu com utilização do método dos eixos principais (PAF), com rotação *oblimin*¹, indicando três agrupamentos teoricamente consistentes com as definições dos estilos gerenciais. O fator relacionamento contém 9 itens e alpha de Cronbach² igual a 0,94, o fator tarefa 6 itens e alpha de Cronbach igual a 0,72 e o fator situacional conta com 4 itens e alpha de Cronbach, igual a 0,82.

O respondente submetido ao questionário de estilos gerenciais recebeu a seguinte orientação escrita: *“Você encontrará a seguir uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia a dia de trabalho com os seus subordinados. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia imediata se comporta na organização”*. As respostas

¹ Significa rotação oblíqua, técnica no contexto da análise estatística fatorial que auxilia a redução de dados para estudo. Fonte: Porto e Pilati (2008)

² alfa de Cronbach é uma medida de consistência interna, isto é, mede se o conjunto de itens está intimamente relacionado a um grupo. Um alto "valor" de alfa é freqüentemente usado (junto com

são do modelo Likert, variando de 1 a 5: 1 - Nunca Age Assim; 2 - Raramente Age Assim; 3 - Ocasionalmente Age Assim; 4 - Frequentemente Age Assim; 5 - Sempre Age Assim.

Para a identificação e mensuração dos três componentes do comprometimento organizacional, utilizou-se o instrumento validado por Medeiros e Enders (1998) em que o primeiro fator, dimensão afetiva, possui alpha de Cronbach de 0,68; o segundo, dimensão normativa, possui alpha de Cronbach de 0,70 e o terceiro fator, dimensão instrumental, de 0,62, todos os fatores com seis questões cada.

Os auditores submetidos a este questionário receberam a seguinte orientação escrita: *“Você encontrará a seguir uma série de itens aplicáveis na relação funcionário-empresa. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde ao modo como você pensa”*. As opções de respostas eram tipo Likert, variando de 1 a 7: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Discordo um Pouco; 4 - Não Concordo nem Discordo; 5 - Concordo um Pouco; 6 - Concordo; 7 - Concordo Totalmente.

O detalhamento completo das perguntas dos questionários consta dos anexos A e B deste trabalho.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta ocorreu no mês de outubro de 2010. Os questionários foram entregues e recebidos pessoalmente com verificação quanto à eventual falta de preenchimento de todos os itens, situação em que foi solicitada a complementação, eliminando por completo os casos omissos.

As respostas dos questionários então foram digitadas em planilha única do *Microsoft Excel*, aplicativo utilizado para preparação dos dados de entrada para o cálculo das medidas de tendência central e de correlação no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Além disso, os dados foram submetidos no SPSS a procedimentos de detecção e correção de erros de digitação, pelo caminho indicado por Pilati e Porto (2008): *Analyze–Descriptives Statistics–Explore–Statistics- Outliers* – saída *Extreme Values*, não se observando nenhum valor acima ou abaixo dos previstos nas escalas Likert dos questionários.

A opção de análise de medidas de tendência central orientou-se pelos ensinamentos de Tavares (2007), para quem é a forma mais sintética de apresentar resultados contidos em dados observados, por representarem um valor em torno do qual os dados se concentram. Esse autor explica que a média é uma medida típica do conjunto de dados, mas pode ser um valor que não pertence a esse conjunto, a mediana é o valor situado no meio do conjunto de dados separando-o em dois subconjuntos com mesmo número de elementos, e a moda deve ser utilizada quando desejamos obter a medida mais frequente da distribuição.

Para verificar a dispersão dos dados, foi calculado o desvio padrão, pois como explica Mulekar (2009), o desvio padrão pode ser utilizado para medir a distância de qualquer dado em relação à média do conjunto e ele toma cada dado em consideração, procedimento auxiliar para identificar se o conjunto de dados possui *outliers* (valores extremos).

No SPSS, a análise das possíveis correlações utilizou o coeficiente de correlação de Pearson, procedimento que se orientou pelas indicações de Pilati e Porto (2008). A correlação é uma medida numérica que indica o grau e a direção da relação entre duas variáveis quantitativas, entre -1 a +1, conforme explica Mulekar (2009).

Também se avaliou o nível de significância, que é a probabilidade de o intervalo de confiança conter o parâmetro estimado, representando a medida da incerteza da inferência, com valores (p) geralmente aceitáveis entre 0,01 a 0,1, segundo Tavares (2007).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando as lacunas em pesquisas similares, e tomando como premissa que a liderança e o comprometimento são variáveis relevantes no contexto organizacional, o objetivo principal desta pesquisa foi descobrir se o comprometimento organizacional de auditores internos de uma instituição financeira nacional se correlaciona com os estilos gerenciais de chefias imediatas.

4.1 Análise da Tendência Central e da Dispersão

A tabela 1, editada a partir do arquivo saída do SPSS, demonstra o resultado das análises de tendência central representadas pela média (Mean), mediana (Median), moda (Mode) e a análise da dispersão dos dados por intermédio do desvio padrão (Std. Deviation) do conjunto de respostas agrupadas por fator (dados) ao questionário de estilos gerenciais - escala EAEG de Melo (2004).

Observa-se que o fator relacionamento apresentou a maior média (4,29) e que há desvio padrão próximo de 1 para o fator tarefa e para o fator situacional, demonstrando-se nestes fatores a maior dispersão. A escala Likert deste questionário varia de 1 a 5, com maior frequência para o ponto 4 em todos os três fatores, como indica a moda do conjunto dos dados representativos de cada fator, indicando que a “chefia imediata frequentemente age assim”. A média também se posiciona próxima ao ponto 4 da escala.

Tabela 1
Resultado das Medidas de Tendência Central e de Dispersão

| Medida | Fator Tarefa | Fator Relacionamento | Fator Situacional |
|----------------|--------------|----------------------|-------------------|
| Mean | 3,71 | 4,29 | 4,08 |
| Median | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Mode | 4 | 4 | 4 |
| Std. Deviation | ,942 | ,557 | ,916 |

Fonte: elaborada pelo autor, a partir dos resultados do SPSS

Como se observa pela tabela 2, o resultado das mesmas análises estatísticas anteriores, agora para o as bases do comprometimento – medida na escala validada por Medeiros e Enders (1998) – demonstra que este conjunto de dados difere do conjunto anterior em alguns aspectos principais, porque estes dados se apresentam com larga dispersão nas respostas, aferida pelo desvio padrão de quase dois pontos em todos os fatores; não obstante em teoria esse valor pudesse igualmente estar voltado para uma ou outra extremidade, a tendência indicada pela estatística da moda indicou que a frequência situa-se na extremidade inferior.

A escala Likert do comprometimento utilizada no questionário varia de 1 a 7, e a resposta 2, que foi a de maior frequência conforme demonstrada pela estatística da moda, representa a resposta “discordo”; se considerada a média, próxima do ponto 4 da escala, a resposta seria “não concordo, nem discordo”. Ambas as situações podem estar indicando pouca disposição dos respondentes para revelar sua forma de comprometimento.

Tabela 2
Resultado das Medidas de Tendência Central e de Dispersão

| | Comprometimento Afetivo | Comprometimento Instrumental | Comprometimento Normativo |
|----------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Mean | 3,75 | 3,77 | 3,75 |
| Median | 3,00 | 4,00 | 4,00 |
| Mode | 2 | 2 | 2 |
| Std. Deviation | 1,963 | 1,805 | 1,919 |

Fonte: elaborada pelo autor, a partir dos resultados do SPSS

4.2 Análise das Correlações

A Tabela 3 demonstra os resultados das correlações do fator relacionamento, considerando a percepção do grupo estudado em relação à chefia imediata, com o comprometimento organizacional dos auditores internos nas bases afetiva, instrumental e normativa.

Tabela 3
Resultado das Análises pela Correlação de Pearson

| Fator Relacionamento | Comprometimento Afetivo | Comprometimento Instrumental | Comprometimento Normativo |
|----------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Pearson Correlation | ,061 | -,148* | ,088 |
| Sig. (2-tailed) | ,412 | ,045 | ,231 |
| N | 186 | 186 | 186 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: elaborada pelo autor, a partir dos resultados do SPSS

A análise dos números apresentados na tabela anterior demonstra correlação significativa, isto é, $p < 0,05$, entre o fator relacionamento e o comprometimento instrumental de forma oposta – sinal negativo -, ou seja, a hipótese é que o fator relacionamento pode reverter afirmativas de comprometimento instrumental, a exemplo de (1) “ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo”; (2) “mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora”; (3) “eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização”.

Como comenta Bandeira et al (2000), o enfoque instrumental assume que o empregado opta por permanecer na empresa enquanto perceber benefícios nessa escolha, ou seja, caso os investimentos realizados pelo empregado sejam maiores que o retorno obtido, sua escolha certamente será a do abandono da organização. Esta, por óbvio, não é uma situação amplamente desejada pelas organizações.

Do ponto de vista prático, a valorização, por exemplo, da confiança, da amizade e do calor humanos – elementos citados por Melo (2004) para o fator relacionamento das lideranças – poderia ser incentivada pela organização, como forma de diminuir o foco no apego instrumental, pois os autores Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539, apud Medeiros e Enders, 1998) sugerem que “o comprometimento instrumental não tem relação ou está negativamente relacionado com a performance no trabalho”.

Além disso, há comprovação empírica de que o comprometimento afetivo é desejável ao instrumental por influenciar positivamente o desempenho, como ficou

demonstrado no trabalho de Albuquerque e Medeiros (2005), também realizado na área de serviços, a partir de estudo com hotéis que se utilizam da estratégia para valorizar tal espécie de comprometimento.

Tabela 4
Análises pela Correlação de Pearson

| Fator Situacional | Comprometimento Afetivo | Comprometimento Instrumental | Comprometimento Normativo |
|---------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Pearson Correlation | ,044 | -,112 | ,187* |
| Sig. (2-tailed) | ,627 | ,216 | ,038 |
| N | 124 | 124 | 124 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Fonte: elaborada pelo autor, a partir dos resultados do SPSS

Os resultados apresentados na Tabela 4, em que o fator situacional percebido pelos auditores internos em relação à chefia imediata foi correlacionado com o comprometimento nas três bases, também identificaram uma correlação significativa, mas neste caso positiva e com o comprometimento normativo.

Ou seja, a presença da atuação do líder alternando o fator tarefa com o fator relacionamento, de acordo com a maturidade do grupo, reforçaria positivamente afirmações do comprometimento normativo a exemplo de “essa organização merece minha lealdade” ou “eu devo muito a essa organização”. Conforme Bastos, Brandão e Pinho (1993) o comprometimento normativo parte da premissa de que houve internalização pelo empregado dos valores e dos objetivos da organização, o que forma nele um senso de dever de permanecer comprometido.

Em termos de efetividade do fator situacional, Melo (2004) considera proposições emitidas em pesquisas anteriores, tais como “o mais efetivo estilo comportamental do líder é aquele que varia com a situação - Fiedler, 1967, e Korman, 1966”, e “o melhor estilo atitudinal é uma alta orientação para tarefa e para relações - Blake e Mouton, 1964”.

Finalmente, como se observa na Tabela 5, a correlação do fator tarefa com as três bases do comprometimento obteve índices próximos de zero, ou seja, não haveria

correlação entre as variáveis, ressaltando-se que o nível de significância apresentado nos três casos é bastante elevado, isto é, fica patente a incerteza dos números.

Tabela 5
Resultado das Análises pela Correlação de Pearson

| Fator Tarefa | Comprometimento Afetivo | Comprometimento Instrumental | Comprometimento Normativo |
|---------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Pearson Correlation | ,075 | -,023 | -,005 |
| Sig. (2-tailed) | ,309 | ,757 | ,947 |
| N | 186 | 186 | 186 |

Fonte: elaborada pelo autor, a partir dos resultados do SPSS

Portanto, de toda a discussão, uma hipótese principal que pode ser avaliada em pesquisas futuras seria confirmar se quanto maior o fator relacionamento, menor o comprometimento instrumental, ou seja, de que a carga representada normalmente pelo salário no enfoque instrumental possa ser aliviada pela presença de um estilo de gestão equilibrado e mais flexível, substituindo-se burocracia e metas por calor humano e desenvolvimento da amizade líder-liderado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal da pesquisa foi descobrir se o comprometimento organizacional de auditores internos de uma instituição financeira nacional se correlaciona com os estilos gerenciais de chefias imediatas.

Os resultados indicaram fraca correlação entre a maioria das variáveis, mas sem desconsiderar a correlação fator situacional com o comprometimento normativo que depende do contexto de maturidade do grupo, destaca-se a correlação negativa entre o comprometimento instrumental e o fator relacionamento no gerenciamento, o que abre como principal possibilidade testar a hipótese de que quanto maior o fator relacionamento, menor o comprometimento instrumental que poderia ser canalizado para o comprometimento afetivo, variável de interesse para o desempenho na área de serviços, conforme os estudos de Albuquerque e Medeiros (2005).

A colocação como hipótese decorre principalmente do tamanho do grupo estudado e a cautela destacada por Rumsey (2009), ao afirmar que os estudos observacionais, ainda que com comprovado rigor estatístico, normalmente apresentam limitações, não podendo haver a conclusão imediata de que se duas variáveis se correlacionam, mesmo com alto grau de intensidade, necessariamente há uma relação de causa e efeito envolvida.

Assim, a principal recomendação é a de ampliar as amostras e a própria diversidade populacional, buscando também novos públicos para ampliar o escopo das pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo; MEDEIROS, Carlos. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, América do Norte, v.5, n.2, 2005.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 2, Aug. 2000.

BASTOS, Antonio Virgílio B; BRANDAO, Margarida G. A; PINHO, Ana Paula M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, Aug. 1997.

FERNANDES, Helenita de Araújo; FERREIRA, Maria Cristina. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 14, n. 3, Dec. 2009 .

LIMA, M.; DE QUEIROZ, S.. Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, América do Sul, n. 3, Sep. 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 2, n. 3, Dec. 1998 .

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire et al . Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, Dec. 2003.

MELO, E.. Escala de Avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, América do Norte, n.4, Oct. 2004.

MELO, Eleuni Antonio de Andrade. Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional. **Dissertação de Mestrado não-publicada**, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

MULEKAR, M.. **Cracking the AP Statistics Exam 2010 Edition**. New York: The Princeton Review Inc., 2009.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; DELA COLETA, Marília Ferreira. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 7, n. Sep. 2003 .

NEIVA, E.; DA PAZ, M.. Percepção da influência no contexto do poder organizacional. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v.5, n.1, Jun. 2005.

PILATI, Ronaldo; PORTO, Juliana B. **Apostila para Tratamento de Dados via SPSS**. Brasil, 2008.

POWER, Michael. **The Audit Explosion**. London: Demos, 1996.

RUMSEY, Deborah. **Estatística para Leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2009.

SÁ, Maria A. D.; LEMOINE, Claude. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. Biblioteca do SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FE59582BCBDF61F503256FC7006BA300/\\$File/NT000A534E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/FE59582BCBDF61F503256FC7006BA300/$File/NT000A534E.pdf)> Acesso em: 12 dez. 2010.

SPSS. **FAQ**. Disponível em: <www.ats.ucla.edu/stat/spss/faq/alpha.html> Acesso em: 7 nov. 2010.

TAVARES, M. **Estatística Aplicada à Administração**. Brasil: Sistema Universidade Aberta do Brasil, 2007.

Anexo A – Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG)

| Nº | ITENS | 1 Nunca age assim | 2 Raramen te age assim | 3 Ocasio nalmen te age assim | 4 Frequen temente age assim | 5 Sempre age assim |
|----|---|----------------------------|---------------------------------|--|---|-----------------------------|
| 1 | É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados. | | | | | |
| 2 | É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados. | | | | | |
| 3 | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. | | | | | |
| 4 | Coloca o trabalho em primeiro lugar | | | | | |
| 5 | Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados | | | | | |
| 6 | Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados. | | | | | |
| 7 | É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos. | | | | | |
| 8 | Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia). | | | | | |
| 9 | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada. | | | | | |
| 10 | Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho. | | | | | |
| 11 | Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho. | | | | | |
| 12 | Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. | | | | | |
| 13 | Demonstra confiança nos subordinados | | | | | |
| 14 | Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas. | | | | | |
| 15 | Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa. | | | | | |
| 16 | Mostra-se acessível aos subordinados. | | | | | |
| 17 | Valoriza o respeito à autoridade. | | | | | |
| 18 | Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa | | | | | |
| 19 | Encontra tempo para ouvir os membros do grupo | | | | | |

ITENS POR FATOR

FATOR RELACIONAMENTO: 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 – alpha de Cronbach = 0,94. Definição constitutiva do fator: Refere-se à extensão em que o líder terá

relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse por seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais tais como apoio, orientação e facilitação.

FATOR SITUACIONAL: 3, 9, 15 e 18 – alpha de Cronbach = 0,82. Definição constitutiva do fator: Refere-se à habilidade do gerente para identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

FATOR TAREFA: 4, 7, 8, 12, 14 e 17 – alpha de Cronbach = 0,72. Definição constitutiva do fator: Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e o dos subordinados, na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais formais de comunicação, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas.

REFERÊNCIA DA ESCALA: MELO, Eleuni Antonio de Andrade. Comprometimento Organizacional, Estilos Gerenciais e Poder Organizacional: um estudo relacional. **Dissertação de Mestrado não-publicada**, Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

Anexo B – Escala de Meyer e Allen - Comprometimento Organizacional em Três Bases: Afetiva, Instrumental e Normativa

Questões 1 a 6 - comprometimento organizacional de base afetiva

Questões 7 a 12 - comprometimento organizacional de base instrumental

Questões 13 a 18 - comprometimento organizacional de base normativa

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Discordo um pouco | Não concordo, nem discordo | Concordo um pouco | Concordo | Concordo totalmente |

| | |
|--|--|
| 1 - Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização. | |
| 2 - Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus. | |
| 3 - Eu não sinto um forte senso de integração com esta organização. | |
| 4 - Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta organização. | |
| 5 - Eu não me sinto como uma pessoa de casa nesta organização. | |
| 6 - Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim. | |
| 7 - Na situação atual, ficar nesta organização é na realidade uma necessidade mais do que um desejo. | |
| 8 - Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar esta organização agora. | |
| 9 - Se eu decidisse deixar essa organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada. | |
| 10 - Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse essa organização. | |
| 11 - Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia pensar em trabalhar num outro lugar. | |
| 12 - Uma das poucas conseqüências negativas de deixar essa organização seria a escassez de alternativas imediatas. | |
| 13 - Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer nesta organização. | |
| 14 - Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria certo deixar essa organização agora. | |
| 15 - Eu me sentiria culpado se deixasse essa organização agora. | |
| 16 - Essa organização merece minha lealdade. | |
| 17 - Eu não deixaria essa organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui. | |
| 18 - Eu devo muito a essa organização. | |