



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – MPAC

ANA LÚCIA FERREIRA RIOS

**AS RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO, LONGEVIDADE NO  
TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO METALÚRGICO DE FORTALEZA**

FORTALEZA – CE  
2009

ANA LÚCIA FERREIRA RIOS

**AS RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO, LONGEVIDADE NO  
TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA  
EMPRESA DO SEGMENTO METALÚRGICO DE FORTALEZA**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Dr. Antônio Caubi Ribeiro  
Tupinambá

FORTALEZA – CE  
2009

R458r Rios, Ana Lúcia Ferreira

As relações entre satisfação, longevidade no trabalho e comprometimento organizacional em uma empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza. / Ana Lúcia Ferreira Rios. Fortaleza: UFC/FEAAC, 2009.

136f.

Dissertação (Mestrado) Universidade Federal do Ceará Coord. do Curso de Mestrado Profissional em Administração.

Orientador: Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá

1. Comprometimento Organizacional. 2. Tempo de serviço. 3. Satisfação. 4. Gestão Familiar. I. Título.

CDD:658.408

ANA LÚCIA FERREIRA RIOS

AS RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO, LONGEVIDADE NO TRABALHO E  
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO  
METALÚRGICO DE FORTALEZA

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Recursos Humanos.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Antônio Caubi Ribeiro Tupinambá (Professor Orientador)  
Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade da UFC

---

Prof. Dr. Cássio Adriano Braz Aquino (Membro 2)  
Universidade Federal do Ceará

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Regina Heloisa Matei de Oliveira Maciel  
Universidade de Fortaleza – Unifor

À Jesus Cristo, autor e consumidor da minha fé, a quem devo toda bondade e misericórdia que tenho experimentado na minha vida.

Aos meus pais, José Rios e Maria Lúcia, pelo amor e pela dedicação em favor da minha educação.

Aos meus irmãos, Ricardo e Patrícia, pelo amor e carinho sempre presente na minha vida.

Aos meus sobrinhos, Rian, Samuel e Riane, pelas as alegrias que me proporcionam.

Ao meu amantíssimo noivo, Jocivan Farias, pelo amor, carinho e paciência sempre constantes.

## AGRADECIMENTOS

Compreendo o momento de agradecimento em uma dissertação de mestrado uma oportunidade de dar honra aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o seu sucesso. Desta forma, quero dar honra a quem tem honra.

À Jesus Cristo, por me iluminar e me dar sabedoria para trilhar a carreira acadêmica com dedicação e seriedade. A Ele toda honra, glória, poder, eternamente, amém!

Aos meus pais, José Rios e Maria Lúcia, por terem me ensinado com simplicidade o valor dos estudos, e por terem sempre abdicado dos próprios interesses em favor da minha educação.

Aos meus irmãos, Ricardo e Patrícia, pela paciência e amor a mim dedicados em momentos de ausências e impaciências.

Aos meus sobrinhos, Rian, Samuel e Riane, pelas as alegrias e brincadeiras que me proporcionaram em momentos de desânimo.

Ao meu amantíssimo noivo, Jocivan Farias, pelo amor, carinho, paciência sempre constantes.

Aos meus amigos de mestrado, Jacinta Carioca, Rogério Moraes e Fernanda Rocha, os meus mais sinceros e profundos agradecimentos por terem compartilhado comigo os conhecimentos aprendidos no mestrado e na vida, bem como também as horas em dedicação aos trabalhos acadêmicos.

As minhas amigas, Danielle Benício, Kamyllé Guanabara, Eveline Rosendo, Sandra Ferreira, Cláudia Ferreira, Denise Freire, Maria de Jesus, pelo o incentivo em favor desse empreendimento acadêmico.

À Sheyla Monteiro e Caroline Cavalcante, por terem me ajudado na organização dos dados dessa pesquisa.

À empresa, onde realizei esta pesquisa, por ter aberto as portas à pesquisa científica. Em especial a Marie Ferreira e Aline Ferreira Guimarães que acreditaram ser esta pesquisa um trabalho sério.

Ao prof. Dr. Caubi Tupinambá, pela dedicação em me orientar, e sempre me conduzir de forma sábia à conclusão deste trabalho.

A todos os professores do MPAC, pela contribuição de novos conhecimentos e terem me incentivado a trilhar a carreira acadêmica.

## RESUMO

Foi objetivo desta pesquisa estudar a relação do tempo de serviço e do comprometimento organizacional como indicadores de satisfação em uma empresa familiar de Fortaleza. A relevância desse estudo decorre da necessidade de se empreender novos temas que agreguem possibilidades de articulação à temática do comprometimento organizacional a partir do modelo multidimensional proposto por Rego (2003), a saber: comprometimento afetivo, futuro comum, escassez de alternativas, sacrifícios avultados, comprometimento normativo e ausência psicológica. A pesquisa foi realizada em uma empresa de grande porte do segmento metalúrgico nos meses de julho e agosto de 2008. Participaram dessa pesquisa 272 colaboradores distribuídos entre os níveis operacionais, administrativos, coordenadores, gerentes e diretores. O delineamento do presente estudo se fundamenta quanto à abordagem do problema, quantitativa e qualitativa e, quanto ao método, estudo de caso. Os dados analisados foram coletados a partir de um questionário. O referencial teórico procura arrolar as instâncias comprometimento organizacional, tempo de serviço, satisfação no trabalho e gestão de empresa familiar como forma de empreender padrões de relação e de influência entre elas. Destacam-se como principais resultados obtidos o alto grau de comprometimento afetivo, normativo e futuro comum, bem como o baixo grau de comprometimento do tipo sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica percebido entre todos os colaboradores da empresa pesquisada; concluiu-se que os colaboradores que são considerados mais antigos, tendem a demonstrar um sensível crescimento no comprometimento afetivo e significativo crescimento do normativo; e por fim verificou-se que os colaboradores que não fazem parte da família apresentam maiores graus de comprometimento em todas as dimensões do comprometimento proposto por Rego (2003).

Palavras-chave: comprometimento organizacional, tempo de serviço, satisfação e gestão familiar.



## **ABSTRACT**

The objective of this paper is to study the relationship between seniority and organizational commitment as indicators of satisfaction in a family company in Fortaleza. Its relevance comes from the necessity of undertaking new themes that bring together possibilities of articulation to the theme of organizational commitment from the multidimensional pattern proposed by Rego (2003), namely: affective commitment, common future, alternatives shortage, substantial sacrifices, norm commitment, and psychological absence. The survey was conducted in a large company in the metallurgical segment in July and August 2008. Two hundred and seventy two employees from operational, administrative, coordinative, managerial and directorial levels participated in this study. Concerning the approach of the problem, the outline of this study has its base on quantitative and qualitative grounds, and its method is based on case study. The analyzed data was collected from a questionnaire. The theory used employs concepts as “organizational commitment”, “seniority”, “satisfaction”, and “management of family business” as a way to undertake patterns of relationships and influence among them. We highlight as main results the high level of affective commitment, normative commitment and communal future, as well as the low level of substantial sacrifice commitment, alternatives shortage and psychological absence perceived among all the employees of the company; we’ve concluded that employees with seniority display a slight increase in affective commitment and significant increase in normative commitment; and, finally, we have verified that employees who are not part of the family demonstrate higher levels of commitment in all dimensions of commitment as proposed by Rego (2003).

**Keywords:** organizational commitment, seniority, satisfaction and family management.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentuais de respondentes dos questionários por sexo .....	86
Gráfico 2 – Percentuais de respondentes dos questionários por faixa etária.....	87
Gráfico 3 – Percentuais de respondentes dos questionários por estado civil. ....	87
Gráfico 4 – Percentuais de respondentes dos questionários por grau de instrução. ....	88
Gráfico 5 – Percentuais de respondentes dos questionários por tempo de serviço. ....	88
Gráfico 6 – Percentuais de respondentes dos questionários por faixa salarial. ....	89
Gráfico 7 – Percentuais de respondentes dos questionários por área de atuação. ....	90
Gráfico 8 – Frequências de respostas de acordo com a seis dimensões propostas por Rego (2003). ....	91
Gráfico 9 – Percepção dos gestores quanto à relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional. ....	98
Gráfico 10 – Relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional e o tempo de serviço. ....	102
Gráfico 11 – Comprometimento organizacional e a gestão do tipo familiar.,.....	106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepções sobre comprometimento organizacional. ....	22
Quadro 2 – Variáveis que influenciam o envolvimento com o trabalho. ....	25
Quadro 3 – Definições dos tipos de Comprometimento.....	29
Quadro 4 – Padrões de comprometimento com a organização. ....	39
Quadro 5 – Síntese dos resultados comparativos dos padrões de comprometimento nos quatro contextos organizacionais.....	42
Quadro 6 – Princípios do comprometimento organizacional: comparação entre autores. ....	48
Quadro 7 – Processos Psicológicos inerentes à motivação e ao comprometimento. ....	49
Quadro 8 – Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho. ....	58
Quadro 9 – Respostas dos gestores à primeira categoria de análise de conteúdo. ....	129
Quadro 10 – Respostas dos gestores à segunda categoria de análise de conteúdo.....	130
Quadro 11 – Respostas dos gestores à segunda categoria de análise de conteúdo.....	131
Quadro 12 – Respostas dos coordenadores do instrumento de pesquisa adaptado. ....	132
Quadro 13 – Respostas dos gerentes do instrumento de pesquisa adaptado. ....	133
Quadro 14 – Respostas dos diretores do instrumento de pesquisa adaptado. ....	133
Quadro 15 – Itens verificados na análise fatorial. ....	135

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultado da análise fatorial: fatores componentes da escala aplicada.....	108
Tabela 2 – Resultados da análise de variância (ANOVA) nas médias dos fatores por sexo, tempo de serviço, área de trabalho e pertencer ou não à família.....	108
Tabela 3 – Médias nos fatores de comprometimento por tempo de serviço. ....	109
Tabela 4 – Análise de variância das médias dos fatores de Rego (2003) por tempo de serviço. ....	110
Tabela 5 – Médias nos seis fatores por tempo de serviço. ....	111
Tabela 6 – Análise de variância das médias de cada fator por pertencer ou não à família. ...	111
Tabela 7 – Médias nos seis fatores por pertencer ou não à família. ....	111

## SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS .....	8
LISTA DE QUADROS .....	9
LISTA DE TABELAS .....	10
INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Considerações Gerais .....	14
1.2 Objetivos .....	15
1.2.1. Objetivo Geral .....	15
1.2.2. Objetivos Específicos .....	15
1.3 Pressupostos Básicos .....	15
1.4 Justificativa do trabalho .....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	18
2.1 Comprometimento Organizacional .....	18
2.2 Tipologias de Comprometimento Organizacional .....	20
2.3 A Multidimensionalidade do Comprometimento Organizacional .....	26
2.4 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional .....	29
3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TEMAS ASSOCIADOS .....	32
3.1 Comprometimento Organizacional e satisfação no trabalho .....	32
3.2 Comprometimento Organizacional com a carreira, o sindicato e a organização .....	37
3.3 Comprometimento Organizacional e Motivação .....	44
3.4 Comprometimento e Cultura Organizacional .....	51
3.5 Comprometimento e desempenho organizacional .....	56
4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A EMPRESA FAMILIAR E COM O TEMPO DE SERVIÇO .....	62
4.1 A Empresa Familiar .....	62
4.2 Empresa familiar e comprometimento organizacional .....	64
4.3 Comprometimento organizacional e tempo de serviço .....	70
5 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	74
5.1 Caracterização da Pesquisa .....	75
5.2 Tipo de Pesquisa: o estudo de caso .....	76
5.3 Análises dos Dados .....	77
5.3.1. Teste de hipótese da análise de variância (ANOVA) .....	79
5.4 Sujeitos da Pesquisa .....	80
5.5 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados .....	80
5.6 Histórico Organizacional .....	83
6 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	86
6.1 Análise Descritiva dos Dados .....	86
6.1.1. Caracterização e perfil da população pesquisada .....	86
6.2 Comprometimento organizacional de acordo com a multidimensionalidade proposta por Rego .....	90
6.2.1. Análise das dimensões de Rego na população pesquisada .....	91

6.3 O Comprometimento dos Colaboradores Segundo seus Gestores.....	96
6.4 Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Tempo de Serviço .....	101
6.5 Análise das Opiniões dos Gestores Sobre a Influência do Tempo de Serviço no Comprometimento de Seus Colaboradores.....	103
6.6 Comprometimento Organizacional e a Gestão do Tipo Familiar .....	106
6.7 Análise Estatística .....	107
6.7.1. Análise Fatorial .....	107
6.7.2. Análise de variância dos fatores de Rego (2003) .....	110
7 CONCLUSÕES .....	113
7.1 Limites, Alcance e sugestões .....	116
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	118
APÊNDICES .....	124
APÊNDICE I – Instrumento de Pesquisa .....	125
APÊNDICE II – Compilação dos Dados Qualitativos .....	128
APÊNDICE III – Itens Verificados na Análise Fatorial .....	134

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação foi desenvolvida em sete capítulos, sendo o primeiro capítulo a Introdução, que explanou sumariamente sobre o tema a ser trabalhado; o problema que ela pretende responder, bem como os objetivos e pressupostos que sustentam a sua razão de ser.

Nos capítulos seguintes foi desenvolvida a fundamentação teórica, como segue: no capítulo 2, pretendeu-se explanar brevemente sobre os conceitos de comportamento organizacional, antecipando as explicações sobre o comprometimento organizacional. O capítulo 2 também elucida as tipologias de comprometimento organizacional pesquisadas atualmente no mundo acadêmico, explana ainda sobre o seu caráter multidisciplinar, bem como informa sobre os seus antecedentes e consequentes.

O capítulo 3 apresenta os temas que se associam ao campo de estudo do comprometimento, funcionando ora como antecedente ora consequente, haja vista que ainda não há um consenso teórico entre os pesquisadores a esse respeito. Os temas abordados no capítulo 3 estão relacionados ao comprometimento organizacional a partir das seguintes perspectivas: satisfação no trabalho, comprometimento com a carreira, com o sindicato e com a organização, motivação, cultura e desempenho organizacional. O capítulo 4 trata do comprometimento organizacional associados aos seguintes temas: empresa familiar e tempo de serviço.

Os procedimentos metodológicos são tratados no capítulo 5, no qual foi explanada a caracterização dessa pesquisa, o tipo de metodologia utilizada para a coleta de dados e para a análise dos dados e esclarecimentos dos instrumentos de pesquisa. Este também apresenta a empresa onde a pesquisa foi realizada com um breve histórico sobre o seu desenvolvimento no mercado de Fortaleza, e também uma descrição sumária sobre a sua cultura.

O capítulo 6 apresenta as análises de resultados abordando uma análise descritiva, fatorial e de variância dos dados da pesquisa; e no sétimo capítulo, as conclusões e contribuições estabelecidas a partir das análises dos dados, resultados e limitações da pesquisa.

## 1.1 Considerações Gerais

As organizações motivadas pelas constantes mudanças e exigências competitivas do mercado, procuram mecanismos que as possibilitem sua maior sustentabilidade. Os investimentos nas pessoas tem sido uma estratégia organizacional para acompanhar essas exigências, o que instiga pesquisas sobre o comportamento organizacional e temas afins, como, comprometimento organizacional, vínculos com o trabalho, satisfação no trabalho, e outros indicadores como o tempo de serviço prestado às empresas.

Aumentar ou manter o nível otimizado da produtividade e do desempenho das empresas, redução de absenteísmo e de rotatividade, sempre motivaram pesquisas no campo do comportamento organizacional. A indagação quanto a esses interesses organizacionais recaem nos estudos sobre o comprometimento organizacional, haja vista a suposição de que o comprometimento promove nos indivíduos altos índices de permanência nas organizações e alto nível de desempenho como afirma Rego (2003), como também funciona como um preditor na redução do absenteísmo e da rotatividade, como confirma Siqueira e Gomide Júnior (2004).

As organizações que compreendem e administram as pessoas como um fator competitivo tendem a investir mais em seus colaboradores, bem como criam estratégias que promovam altos índices de comprometimento e de permanência dos mesmos na empresa.

É nesse contexto que a presente pesquisa se insere e pretende investigar como o tempo de serviço/longevidade influencia os indicadores de comprometimento organizacional e de satisfação no âmbito de uma empresa familiar.

Esse trabalho torna-se relevante não só porque permitiu empreender novos temas que agreguem possibilidades de articulação à temática do comprometimento organizacional, mas também porque proporcionou a compreensão de como a variável tempo de serviço e a satisfação no trabalho podem afetar o comprometimento dos indivíduos nas organizações, sobretudo na organização pesquisada.



## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Geral**

O objetivo desta pesquisa é identificar as relações entre o tempo de serviço/longevidade com as dimensões de comprometimento organizacional e a satisfação no âmbito do trabalho em uma empresa familiar de Fortaleza.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

Com a finalidade de se alcançar o objetivo geral dessa dissertação, foram traçados alguns objetivos específicos, tais como:

- Identificar e descrever como as seis dimensões descritas por Rego (2003) (comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada;
- Relacionar o tempo de serviço prestado à empresa com o comprometimento organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores;
- Identificar como a gestão do tipo familiar se relaciona com o comprometimento organizacional na empresa pesquisada.

## **1.3 Pressupostos Básicos**

Para auxiliar na consecução dos objetivos do trabalho e encaminhar adequadamente as análises deste estudo, delinear-se os pressupostos citados a seguir. Tendo em vista se tratar de um trabalho que visa descrever determinados comportamentos dentro da organização específica escolhida, os pressupostos servirão, principalmente, como guias de análise das respostas dos participantes para se constatar a natureza do comprometimento presente e sua relação com os conceitos teóricos e resultados de outras pesquisas anteriores na atual realidade da empresa abordada.

Nessa perspectiva, pressupõe-se que os colaboradores da empresa tendem a apresentar comportamento de natureza “afetiva”, “futuro comum”, e “normativo”. Por outro lado, espera-se que as respostas dos colaboradores apontem para um nível de comprometimento menor de comprometimento do tipo “sacrifícios avultados”, “escassez de alternativas” e “ausência psicológica”.

Ademais, espera-se que os nomeados colaboradores apresentem indícios de satisfação no trabalho e que se possa relacionar, positivamente, a “longevidade no trabalho” com o comprometimento de natureza afetiva; e por se tratar de uma empresa do tipo familiar, pressupõe-se que aqueles colaboradores ligados aos gestores familiares apresentem maior comprometimento de natureza “afetiva” e “normativa”.

#### **1.4 Justificativa do trabalho**

Nos últimos anos, as empresas vêm passando por várias mudanças em seu âmbito organizacional devido às contingências de mercado. Essas contingências exigem das organizações iniciativas à inovação e aprimoramento de seus processos e métodos de trabalho, desenvolvimento de seus produtos e serviços, capacitação e investimentos em pessoas, e atualização de suas tecnologias. Em detrimento disto, as organizações têm sofrido muito com a evasão de seus empregados que, ao deixarem seus empregos, levam consigo todo o conhecimento investido pela organização, bem como o adquirido e o desenvolvido nela.

As evasões geram custos altíssimos para as organizações, tanto no que diz respeito a custos financeiros como também a custos associados aos conhecimentos dos indivíduos que, até poderão ser utilizados em empresas concorrentes, como também a prejuízos relacionados a recrutamento, seleção e treinamento de novos empregados.

É nesse contexto que o campo de estudos do comportamento organizacional, sobretudo o comprometimento, procura lançar uma luz que minimizem os prejuízos sofridos pelas empresas, visto que existem premissas que afirmam ser o comprometimento organizacional:

- Considerado como imprescindível para a competitividade e para o desempenho organizacional (REGO, 2003).
- É também um indicador do grau de satisfação e de vínculo estabelecido entre

indivíduo e organização. (TUPINAMBÁ; LIBÓRIO, 2008)

- E atua vigorosamente em indicadores de absenteísmo, rotatividade, produtividade e desempenho. (SIQUEIRA e GOMIDE JÚNIOR, 2004)

As organizações, mediante esse conhecimento, tentam criar formas que suscitem nas pessoas um senso de comprometimento com o trabalho, a fim de que elas permaneçam longa data nas empresas desenvolvendo seus talentos; e atrelado isso, também criam mecanismos que reduzam o absenteísmo e a insatisfação no trabalho.

Os objetivos dessa pesquisa contribuem no âmbito em que ela pretende identificar os tipos e níveis de comprometimento organizacional que os membros da empresa pesquisada possuem, e também como o tempo de serviço prestado à empresa, e a gestão familiar influencia o comprometimento organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores.

A compreensão desses objetivos é relevante, uma vez que é a partir dela que ações serão empreendidas na empresa pesquisada a fim de gerar em seus colaboradores melhores níveis de comprometimento com trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Comprometimento Organizacional**

As organizações motivadas pelas constantes mudanças e exigências competitivas procuram mecanismos que as possibilitem uma maior sustentabilidade no mercado. Os investimentos nas pessoas têm sido uma estratégia organizacional para acompanhar essas exigências, o que instiga pesquisas sobre o comportamento organizacional e temas afins, a saber, comprometimento organizacional, vínculos com o trabalho, satisfação no trabalho.

Os fatores que influenciam o comportamento organizacional são indivíduos, grupos e estrutura/organização. Percebe-se que essas três instâncias são estruturais para as organizações, pois elas se relacionam mutuamente gerando os processos e comportamentos organizacionais. É importante esclarecer que o termo estrutura, como fator influenciador das organizações, está relacionado tanto a processos, valores, métodos de trabalho, bem como se refere à organização em si.

Os estudos sobre o comportamento organizacional, desde o princípio, tiveram a intenção de gerar conhecimento suficiente para que as organizações tivessem seu desempenho otimizado, isso é refletido pelo interesse dos pesquisadores de estudar sobre comprometimento organizacional, visto que o comprometimento organizacional é comumente considerado como imprescindível para a competitividade e para o desempenho organizacional (REGO, 2003). É também um indicador do grau de satisfação e de vínculo estabelecido entre indivíduo e organização, todavia não limitado a esses indicadores. (TUPINAMBÁ; LIBÓRIO, 2008). Desta forma, faz-se mister explicar brevemente sobre o comportamento organizacional a fim de contextualizar a pertinência dos estudos sobre o comprometimento organizacional.

Os estudos sobre o Comportamento Organizacional (CO) iniciaram no final da década de 1950 e princípio da década de 1960. Conceitualmente, CO refere-se à interação entre pessoas, grupos e organização, uma vez que essas três instâncias se influenciam mutuamente. Por conseguinte, percebe-se que essas relações de interação são distintas dependendo dos arranjos em que elas se estabelecem, ou seja, uma pessoa que individualmente se relaciona com a organização terá uma dinâmica diferenciada de um grupo

de pessoas que se relacionam com essa mesma organização, visto que grupos são regidos por variações e associações de valores, princípios e interesses de mais de uma pessoa em detrimento dos interesses, valores e princípios de uma única pessoa.

O estudo do CO compreende três elementos: indivíduo, grupo e estrutura/organização. A partir da compreensão do CO pode-se buscar conhecimentos para que sejam aplicados nas organizações a fim de potencializar a eficiência do seu desempenho, o que está intrinsecamente relacionado a cargos e salários, desempenho empresarial, produtividade, *turnover*, absenteísmo e gerenciamento. (ROBBINS, 1998)

Comportamento Organizacional é o campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização. (ROBBINS, 1998, p. 6)

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) sustentam que o CO se apóia em quatro alicerces especiais, a saber: é uma instância interdisciplinar que possui ligações com outras ciências, como por exemplo, a psicologia, sociologia, antropologia e economia; focaliza aplicações em questões práticas com conseqüências reais para o comportamento nas organizações; utiliza-se de métodos científicos para desenvolver e testar empiricamente suas teorias e conceitos; e por fim, baseia-se no pensamento contingencial para verificar como situações diferentes podem ser entendidas e trabalhadas sem, no entanto, reduzir-se a uma única forma de gerenciar pessoas e processos. Considera também que variáveis contingenciais como pessoas, estrutura, tecnologia, ambiente e cultura influenciam deveras o comportamento organizacional.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) acrescenta que os estudos sobre comportamento organizacional são importantes por que viabilizam mudanças nas organizações a fim de acompanhar o desenvolvimento dos serviços oferecidos aos clientes organizacionais, bem como favorecer o alto desempenho dos mesmos. Desta forma, as análises sobre o comportamento organizacional remetem a muitos outros assuntos pertinentes ao ambiente das organizações, como os estudos sobre satisfação e motivação no trabalho, produtividade e desempenho, cultura, valores compromisso e comprometimento no trabalho, sendo este último, o foco dessa dissertação.

As pesquisas sobre o comprometimento organizacional procuram identificar e compreender os fatores pessoais e organizacionais que determinam o comportamento humano

nas organizações, o que justifica o fato do conceito de comprometimento se assentar em várias bases teóricas e, por esta razão, ainda não há um consenso por parte dos pesquisadores, concorrendo para uma definição quanto à sua natureza de cunho multidimensional, uma vez que alegam ser o comprometimento estabelecido através de múltiplos processos psicológicos. (DEMO, 2003)

Nas últimas décadas, o campo de estudo sobre comportamento organizacional tem centralizado suas pesquisas no âmbito dos vínculos estabelecidos entre indivíduos e organização. O mérito de estudar o comprometimento organizacional surgiu do interesse de aprofundar os componentes existentes das relações entre empregados e as organizações. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Nesse intuito, esse capítulo contempla alguns assuntos estruturais no campo dos estudos sobre comprometimento organizacional, a saber: tipologias de comprometimento, sua multidimensionalidade, antecedentes e consequentes.

## 2.2 Tipologias de Comprometimento Organizacional

(KELMAN, 1958 citado por MEDEIROS, 1997, p. 06) estabeleceu o comprometimento de um indivíduo com a organização a partir de três bases, a saber: *compliance* (submissão) ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas extrínsecas; *indentification* (identificação), ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; *internalization* (internalização), ou envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais.

(GOULDNER 1960 *apud* MEDEIROS, 1997) afirma que o comprometimento organizacional é sustentado por duas bases: integração, que se refere ao grau em que o indivíduo é ativo e se sente parte em vários níveis de uma organização em particular; e introjeção, que se assenta no grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.

(ETZIONE, 1961 citado por MEDEIROS, 1997) sugeriu uma classificação em que o envolvimento do empregado pode assumir três formas: envolvimento moral, que está baseado na internalização dos objetivos, valores e normas organizacionais; envolvimento “calculativo”, que se dá a partir das relações de troca que se desenvolvem entre indivíduo e organização; envolvimento alienativo, baseado na repressão e na coerção.

(KANTER, 1968 *apud* MEDEIROS, 1997) estabeleceu o comprometimento organizacional a partir de três instâncias, a saber: comprometimento de coesão, vínculo às relações sociais de uma organização realizada através de técnicas e cerimônias que tornam público o estado de ser um membro da organização e reforçam a coesão do grupo; comprometimento de continuação, que se refere à realização de sacrifícios pessoais por parte dos indivíduos em favor da organização; e comprometimento de controle, que concerne no vínculo de um membro às normas de uma organização que moldam seu comportamento numa direção desejada.

(BECKER, 1960 citado por BARROS, 2007) inaugura uma terminologia e um conceito diferenciado para a dimensão instrumental, nomeando-a como *side bets*. Segundo o autor, essa terminologia intenciona afirmar que o indivíduo tem uma tendência a engajar em “linhas consistentes de atividades”, ou trocas laterais, uma vez que o indivíduo permanece na organização devido aos altos custos e benefícios associados a sua saída, que seriam, então, as trocas laterais, e assim passam a se engajar em linhas laterais consistentes para se manter no emprego.

(THÉVENET, 1992 *apud* SÁ; LEMOINE, 1999) classificou o comprometimento organizacional a partir de duas categorias: adesão, que se refere à internalização dos valores da organização, quando estes são coerentes com o que os indivíduos valorizam ou consideram desejável; e oportunidade, que ocorre quando as organizações oferecem às pessoas oportunidades que correspondem as suas expectativas.

O quadro 1 ilustra alguns conceitos gerais sobre comprometimento, nos quais observa-se que as definições de comprometimento se relacionam as questões de motivações, valores, crenças, identificação, pressões normativas, laços psicológicos entre outros.

<b>Autor</b>	<b>Comprometimento como</b>
Gouldner (1960)	Termos que são internalizados pelos indivíduos nas suas motivações, orientações e comportamentos em relação à organização.
Buchman (1974)	Um partido, como um apego afetivo aos objetivos e valores de uma organização.
Salanick (1977)	Um estado no qual um indivíduo se torna preso por suas ações e através destas ações às crenças que dão sustentação às atividades de seu próprio envolvimento.
Mowday ( <i>et al.</i> , 1979)	A força relativa de identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica.
Wiener (1982)	Soma das pressões normativas usadas para um indivíduo agir de acordo com os objetivos e interesses organizacionais.

<b>Autor</b>	<b>Comprometimento como</b>
Mowday, Porter e Steers (1982)	uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; com forte desejo de se manter membro da organização.
O'Reilly e Chatman (1986)	Ligação psicológica de uma pessoa com uma organização, que reflete o grau que ela internaliza e adota características ou perspectivas da organização.
Allen e Meyer (1991)	Um estado psicológico que liga o indivíduo à organização.
Matieu e Zajac (1990)	Um laço ou ligação entre indivíduo e a organização.

**Quadro 1 – Concepções sobre comprometimento organizacional.**

Fonte: Barros (2007: 46)

Meyer e Herscovitch (2001) afirmam que o comprometimento no trabalho tem influência sobre o bem estar dos trabalhadores, afetando a eficiência deles na organização, bem como funciona como uma força que estabiliza e direciona o comportamento. Segundo os autores, essa força, quando direcionada a alguma dimensão em específico, como, por exemplo, à organização ou à carreira/profissão, tende a se tornar mais abrangente no que diz respeito à natureza ou à origem da força, proporcionando um direcionamento para o comportamento.

Na visão de (McCAUL, HINSZ e McCAUL, 1995 citado por DEMO, 2003) o comprometimento organizacional pode ser embasado por atitudes do indivíduo frente à organização composta por uma estrutura tripartite: aceitação, motivação e intenção de permanecer na empresa. Esse conceito é contestado por (PILATE, 2002 *apud* DEMO, 2003) que atesta o comprometimento como uma atitude, retirando, assim, as intenções comportamentais e composições tripartites como constituintes da sua estrutura.

Para (SALANCIK, 1977 *apud* SIQUEIRA; TAMAYO, 2008), o comprometimento emerge quando o empregado se sente responsável por ações, e essas mesmas ações repercutem em conseqüências que o empregado as atribui como sendo de sua responsabilidade. Para o autor, o comprometimento está estabelecido a partir de três bases fundamentais: volição, visibilidade e reversibilidade. E para (KIESLER; SAKAMURA, 1966 citado por SIQUEIRA; TAMAYO, 2008, p. 53) “o comprometimento é um vínculo afetivo do indivíduo com atos e comportamentos, fazendo com que as cognições relativas a tais atos se tornem mais resistentes a mudanças posteriores”.



Mowday, Porter e Sterrs (1982), referidos por Demo (*op. cit.*), adotam que o comprometimento é o vínculo do trabalhador com a organização e é estabelecido a partir da intermediação de normas, valores e regras da instituição. É também uma relação de envolvimento ativa, em que o indivíduo deseja dar algo de si mesmo para o bem-estar da organização.

Bastos, Correa, Lira (1998) apontam múltiplos aspectos como preditores de comprometimento, como por exemplo, a própria organização, a profissão, o sindicato, a equipe de trabalho, os desafios de trabalhos, metas e objetivos requeridos pela organização. Contudo, não só aspectos ligados diretamente à organização contribuem para o comprometimento organizacional, visto que perspectivas externas como família, religião e partido político também cooperam para o comprometimento. Todavia, essas perspectivas podem ser harmônicas e conflitivas.

Siqueira e Gomide Júnior (2004) discorrem sobre pesquisas realizadas na década de 1960 e 1970 que antecedem os estudos sobre comprometimento, e que atuam vigorosamente em indicadores de absentéismo, produtividade e desempenho, a saber, fatores geradores de vínculos, satisfação e envolvimento no trabalho e com a organização.

Locke (1976), citado por Siqueira e Gomide Júnior (2004), afirma que satisfação é um estado emocional positivo ou de prazer, resultado de um trabalho ou de experiências de trabalho.

O tema satisfação no trabalho está muito associado a opiniões e conclusões de gestores e pesquisadores sobre os comportamentos de funcionários considerados relevantes para o bom desempenho organizacional. Devido aos modos que o tema satisfação foi explorado, seus pressupostos estão coligados a interesses econômicos, o que legitima resultados organizacionais que enfatizem indicadores ótimos de produtividade, desempenho, baixo absentéismo e baixa rotatividade. Em detrimento destes pressupostos, há também suposições de natureza sociais e humanistas as quais professam que a satisfação no trabalho pode ser um resultado ou consequência de experiências especiais na organização que se expande para a vida pessoal do indivíduo, influenciando-o em sua saúde mental, nas relações de trabalho e na vida familiar e na interação entre trabalho e vínculos afetivos. Desta feita, a satisfação, em seu caráter multidimensional, tem cinco fatores essenciais que a possibilita e a sustenta: a chefia, o trabalho em si, promoções, colegas e salário. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004)

Bastos (2006), citado por Barros (2007), declara que o comprometimento é um vínculo mais profundo do indivíduo com o seu trabalho, por que se desenvolve a longo prazo, constituindo uma base mais sólida, o que lhe possibilita não sofrer danos contingenciais e circunstanciais. Diferentemente do comprometimento, a satisfação se caracteriza como circunstancial e transitória, ela cresce e diminui com velocidade instável, reproduzindo ambientes de trabalhos frágeis.

Rego (2003, p. 02), cita Goleman (1998), confirmando o que foi citado por Bastos (2006), que “quando comprometidas e devotadas ao trabalho, as pessoas estão dispostas a fazer sacrifícios, a suportar condições de trabalho altamente exigentes, isto é, a atuarem como “patriotas” de suas organizações; as pessoas empenhadas representam modelos de atuação que os restantes dos membros podem imitar”.

Envolvimento com o trabalho é um conceito criado por Lodahl e Kejner (1965) citados por (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004), cuja definição está diretamente relacionada ao grau de desempenho de uma pessoa no trabalho, afetando sua auto-estima. Nas organizações, o envolvimento com o trabalho é fundamental para ativar a motivação dos colaboradores e fundamentar uma estrutura competitiva dos negócios das organizações. Isso se dá porque, estruturalmente, o envolvimento com o trabalho é precedido por variáveis de personalidade, características do cargo e dos líderes e, dos papéis organizacionais, como apresentado no Quadro 2.

<b>Personalidade</b>	<b>Características do cargo</b>	<b>Características dos líderes</b>	<b>Papéis organizacionais</b>
Adoção da ética protestante: pessoas enfatizam a virtude do trabalho como um fim em si mesmo.	Autonomia para realizar tarefas.	Consideração das chefias em relação aos seus subordinados.	Percepção de demandas conflitantes.
Locus de controle: pessoas com alto nível de internalidade ou que acreditam em seu poder para controlar eventos de sua vida.	Significado das tarefas para o trabalhador.	Oportunidades criadas pelas chefias para participação dos trabalhadores em tomadas de decisão.	Orientações ambíguas sobre papéis organizacionais.
Auto-estima: pessoas com elevado senso de	Identificação	Quantidade e qualidade da comunicação	

<b>Personalidade</b>	<b>Características do cargo</b>	<b>Características dos líderes</b>	<b>Papéis organizacionais</b>
competência e de efetiva influência sobre o meio.	peçoal com as tarefas.	existente no ambiente de trabalho entre chefias e subordinados.	
Necessidade de Crescimento: pessoas que acreditam obter no trabalho satisfação de necessidades psicológicas de natureza elevada	Variedade de habilidades exigidas para a realização de tarefas.		

**Quadro 2 – Variáveis que influenciam o envolvimento com o trabalho.**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Siqueira e Gomide Júnior (2004)

Siqueira e Gomide Júnior (*op. cit.*) comentam sobre os vínculos que os indivíduos mantêm com a organização. O conceito de vínculo está ancorado na percepção de troca entre o empregador e o empregado, em que o empregado deseja, através de atos de trabalho, comparecimento ao trabalho, bom desempenho, permanência na empresa e atos de colaboração espontânea, que o empregador venha a lhe dar recursos capazes de satisfazer suas necessidades pessoais. Para os autores, o vínculo no trabalho está fundamentado em quatro pressupostos sociais e cognitivistas, a saber: percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional, percepções de justiça (de distribuição e de procedimento) e comprometimento organizacional (afetivo, “calculativo” e normativo). Segue abaixo a explanação sobre cada tipo de vínculo.

A percepção de suporte organizacional é a proposição de que os colaboradores formam crenças globais acerca do quanto seu empregador cuida de seu bem-estar e valoriza suas contribuições; a percepção de reciprocidade organizacional é a evocação que o colaborador faz ao representar mentalmente a organização como uma entidade social com a qual é possível realizar trocas sociais, aplicando às suas relações com a organização princípios semelhantes aos que usa para iniciar, manter e fortalecer vínculos na vida social; a percepção de justiça está baseada na percepção dos indivíduos quanto à reciprocidade da organização em relação aos seus esforços; e comprometimento organizacional, que está subdividido nas tipologias: afetiva, de base psicológica, “calculativo” e normativo, de base cognitiva. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004)

Sobre o comprometimento no trabalho e suas tipologias, seguem as tipologias determinadas por Meyer e Allen (1996), que concernem um modelo tridimensional: afetivo, de continuação (instrumental ou “calculativo”) e normativo. Vale ressaltar que os autores são os precursores dos estudos sobre comprometimento e o definem como sendo um estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização.

### **2.3 A Multidimensionalidade do Comprometimento Organizacional**

Meyer e Allen (1997) descrevem o modelo tridimensional de comprometimento organizacional da seguinte forma: o comprometimento afetivo se caracteriza pelo grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. O colaborador apresenta um estado psicológico de desejo que afirma a sua vontade de permanecer na empresa; o comprometimento do tipo normativo se firma no grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização. O colaborador é motivado por um estado psicológico de obrigação que lhe diz que deve continuar na organização; e o comprometimento instrumental ou “calculativo” se distingue no grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída dela. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou de sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados, o que faz com que o colaborador sinta a necessidade de permanecer na organização.

O comprometimento afetivo se refere à identificação e envolvimento emocional do empregado, bem como o sentimento de pertencimento à organização. Deste modo, os empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização por que querem. O comprometimento instrumental/“calculativo”/continuação se refere ao comprometimento baseado no reconhecimento do empregado dos custos associados a sua saída da organização. Empregados com forte comprometimento instrumental permanecem na organização por que precisam. Finalmente, o comprometimento normativo se refere ao comprometimento baseado no senso de obrigação para com a organização. Empregados com forte comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização.<sup>1</sup> (MEYER; ALLEN, 1997, p. 253)

---

<sup>1</sup> Affective commitment refers to identification with, involvement in, and emotional attachment to the organization. Thus, employees with strong affective commitment remain with the organization because they want to do so. Continuance commitment refers to commitment based on the employee's recognition of the costs associated with leaving the organization. Employees with strong continuance commitment, then, remain with the organization because they have to do so. Finally, normative commitment refers to commitment based

Meyer e Allen (1997) corroboram ainda afirmando que o comprometimento pode ser considerado multidimensional tanto na sua forma quanto no seu foco. Estas duas abordagens não são incompatíveis, mas possibilitam arranjos entre elas de tal forma que permitem diversos tipos e graus de comprometimento, uma vez que os indivíduos são interpretados como tendo vários níveis de comprometimento afetivo, instrumental e normativo.

Meyer e Allen (*op. cit.*) percebem que é comum, nas pesquisas sobre comprometimento organizacional, a visão de um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização, bem como a implicação sobre permanecer ou não na organização. Sob essa ótica, os autores citam Becker e Billings (1993), confirmando quatro perfis diferenciados de comprometimento, a saber: o localmente comprometido, referindo-se ao indivíduo comprometido com o seu líder imediato; o globalmente comprometido, referindo-se ao indivíduo comprometido com a alta administração e à organização como um todo; o comprometido, referindo-se ao indivíduo comprometido com o líder imediato, com a alta administração e com a organização; e o não-comprometido, refere-se ao indivíduo que não apresenta nenhum tipo de comprometimento.

Rego (2003), seguindo essa linha da multidimensionalidade do comprometimento organizacional, discorre sobre seis dimensões, a saber: afetiva, de futuro comum, normativa, de sacrifícios avultados, de escassez de alternativas e ausência psicológica. Ressalta-se que, nesta pesquisa realizada pelo autor, houve desdobramento da dimensão afetiva em comprometimento afetivo e futuro comum; comprometimento normativo; dimensão instrumental em sacrifícios elevados e escassez de alternativas; e ausência psicológica. O autor justifica esse novo modelo multidimensional, alegando que o modelo tridimensional, proposto por Meyer e Allen (1997), limita os vários possíveis tipos de laços psicológicos entre indivíduos e organizações.

O modelo tridimensional ainda é o mais usualmente aceito na classe acadêmica por proporcionar interpretações das facetas afetiva, normativa e instrumental de forma específica, sem que haja variação conceitual entre eles. Em detrimento disto, os modelos tetra ou hexadimensional podem gerar essa dubiedade de interpretação e variação conceitual. (REGO, 2003)

Siqueira e Tamayo (2008, p. 51) acrescenta que há uma pluralidade de conceitos, medidas e focos de comprometimento organizacional existentes, a saber: “normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, “calculativo”, instrumental, moral, comprometimento de continuação”.

Para legitimar o que foi citado, Rego (*op. cit.*) acrescenta que os antecedentes de cada faceta são distintos, visto que as percepções de justiça, por exemplo, tendem a explicar o comprometimento afetivo e, em menor grau, o normativo e, menos ainda, a dimensão “calculativa”. Da mesma forma, as consequências de cada dimensão são diferenciadas, uma vez que o comprometimento afetivo e, menos ainda o normativo, induz a menores intenções de abandonar a organização, menos abandonos efetivos, mais baixos índices de absenteísmo, mais comportamento de cidadania e superior desempenho. Enfim, o nível de contribuição dos indivíduos aos objetivos organizacionais está possivelmente relacionado ao laço psicológico que os liga a organização.

O modelo proposto por Rego (*op. cit.*) se dá por que o autor acredita que a dimensão comprometimento afetivo pode encobrir duas categorias diferenciadas. Por exemplo, o item “ficaria muito feliz se fizesse o resto de minha carreira nesta organização” pode refletir uma perspectiva de longo prazo e de intenção de permanência ou futuro comum; diferentemente deste, o item “tenho prazer em falar de minha organização com pessoas externas” necessariamente não reflete o sentido do item anterior, podendo até o mesmo indivíduo se associar a outra empresa se esta lhe oferecer melhores benefícios.

Desta feita, a dimensão instrumental/”calculativa” não representa necessariamente um laço fragilizado de um nível comprometimento, uma vez que parece existir um nível zero de empenho organizacional que ocorre em indivíduos ausentes, descomprometidos ou ausentes psicologicamente, o que reforça a idéia do seguinte item: “aceitaria qualquer outro trabalho para deixar de trabalhar nesta empresa”. Por conseguinte, a ausência psicológica pode se dever, entre outras razões, a percepções de escassez de alternativas ou de sacrifícios pessoais elevados.

Os estudiosos McGee e Ford (1987) corroboram parcialmente com as assertivas propostas por Rego (2003) quando comprovam a boa confiabilidade da escala afetiva, todavia encontraram duas dimensões distintas na escala instrumental: “uma que refletia a existência de poucas alternativas de emprego para o empregado, e outra que reunia indicadores que refletiam o sacrifício pessoal associado à possibilidade de deixar a organização”. (MEDEIROS, 1997, p. 06)

As interpretações dessas instâncias residem nas definições de comprometimento afetivo, normativo e instrumental descritas por Meyer e Allen (1996), e também na proposta de Rego (2003) como demonstra o Quadro 3.

Ressalta-se que, no âmbito da realização deste trabalho, será utilizada a proposta da multidimensionalidade de Rego (2003) com a intenção de visualizar a influência do tempo de serviço no comprometimento organizacional, os laços psicológicos mais presentes entre os indivíduos e a organização, e o grau de comprometimento dos colaboradores em relação à organização.

<b>Dimensões</b>	<b>Caracterização</b>
Comprometimento afetivo	O colaborador apresenta afeto pela organização e esta possui grande significado pessoal para o colaborador.
Futuro comum	O colaborador se mostra satisfeito em permanecer e construir carreira na organização, sente também que os objetivos da organização também são seus, bem como o sentimento de que a organização lhe pertence.
Comprometimento normativo	O colaborador acredita que a lealdade à organização é importante, por isso, sente como se devesse algo à organização, obrigando-se a permanecer nela, bem como um sentimento de dívida para com a organização se desenvolve.
Sacrifícios elevados	Na percepção do colaborador, ficar na empresa significa evitar complicações futuras e sacrifícios pessoais intensos e a possibilidade de grandes perdas.
Escassez de alternativas	Está diretamente ligada à dificuldade do colaborador de entrar em outra organização, uma vez que sente com poucas alternativas de trabalho no mercado.
Ausência psicológica	Se assenta na definição de lamento e arrependimento do colaborador de trabalhar para a organização, visto que aceitaria qualquer outra oportunidade trabalho para deixar a atual organização, uma vez que permanece nela apenas por necessidade.

**Quadro 3 – Definições dos tipos de Comprometimento.**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Rego (2003).

## **2.4 Antecedentes e Consequentes do Comprometimento Organizacional**

O tema comprometimento organizacional foi discutido a partir de vários focos. Sá e Lemoine (1999) afirmam que o comprometimento organizacional está pautado num conjunto de princípios que interferem nas ações comportamentais dos indivíduos. Desta feita, cada empregado investe na organização quando encontra um ambiente propício que atenda ao seu projeto, objetivo e satisfação pessoal. Entretanto, quando o indivíduo aquiesce aos valores e à cultura organizacional, tende também a apresentar um nível satisfatório de

comprometimento. Por conseguinte, o comprometido tende a desenvolver um comportamento de responsabilidade, adesão, dedicação ao trabalho que podem ser interpretados como conseqüentes do comprometimento organizacional.

A explanação supracitada infere um questionamento sobre os antecedentes e conseqüentes do comprometimento organizacional, ou seja, os indivíduos são comprometidos porque as organizações atendem às suas demandas pessoais e profissionais, ou são comprometidos por que aderiram os valores, cultura e objetivos organizacionais?

Comportamento de responsabilidade, adesão, dedicação ao trabalho, bom desempenho, níveis baixos de rotatividade e absenteísmo, são, necessariamente, conseqüentes do comprometimento organizacional?

Os estudos sobre o comprometimento organizacional buscam conhecer os preceptores do comprometimento e as conseqüências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais. [...] Isto se deve, em parte, ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado um preceptor de comportamento no trabalho, envolvendo aspectos relativos à rotatividade, absenteísmo e desempenho. (MORAES *et al.*, 2004, p. 35)

Moraes *et al.* (2004) acrescenta que, para o empregado, salário é um preditor do comprometimento organizacional; em detrimento deste, as variáveis como crescimento profissional, segurança, estabilidade, recompensas sociais e psicológicas podem gerar profundas e complexas reações de satisfação nos empregados, tornando-os mais comprometidos.

Aryee, Wyatt e Min (1991) *apud* (BASTOS; CORREIA; LIRA, 1998) respondem parcialmente a esse questionamento a partir da discussão sobre a relação do comprometimento com a profissão e o grau de conflito entre profissão e organização, (uma vez que este é medido pelo grau em que o indivíduo percebe que a organização facilita o alcance de seus objetivos enquanto profissional) afirmando que o comprometimento com a profissão, bem como a satisfação com o trabalho são preditores do comprometimento organizacional.

Para Glisson e Durick, (1988) e Mottaz (1988) citados por (TAMAYO *et al.*, 2001), o comprometimento organizacional é precedido por variáveis individuais como a idade do indivíduo e o tempo de serviço prestado à empresa.

Arnold e Davey (1999) citados por (TAMAYO *et al.*, 2001) observaram que a natureza do trabalho e o desenvolvimento da carreira são preditores significativos e



importantes do comprometimento organizacional. Semelhantemente e segundo diversos autores, as variáveis ligadas a oportunidades de crescimento ocupacional e à justiça organizacional têm-se revelado boas preditoras do comprometimento.

Chang (2001) identificou a variável criatividade como antecedente, e a comunicação como conseqüente do comprometimento. Já Medeiros (2003) identificou o desempenho como um conseqüente do comprometimento organizacional. (BARROS, 2007)

Siqueira e Gomide Júnior (2004) afirmam que as variáveis como o absentéismo, a produtividade e o desempenho atuam como conseqüentes do comprometimento organizacional.

Mathieu e Zajac (1990) apontam que as características organizacionais formam um dos conjuntos de antecedentes que são utilizados na pesquisa sobre o comprometimento organizacional. Os autores assinalam que características pessoais, características do trabalho, relações com o grupo e com o líder, características organizacionais e status da função funcionam como antecedentes do comprometimento. Já temas como motivação, satisfação no trabalho, stress, e envolvimento com o trabalho são referidos como correlatos ao comprometimento. Por conseguinte, performance no trabalho, alternativas de trabalho, intenção em procurar novas oportunidades de trabalho, pontualidade, rotatividade e absentéismo são codificados como conseqüentes do comprometimento organizacional. (MEDEIROS, 2005)

Concluí-se que não há um consenso entre os pesquisadores quanto aos fatores determinantes e conseqüentes do comprometimento organizacional, embora muitas pesquisas não tenham medido esforços para a elaboração desses construtos. Por conseguinte, é importante ressaltar que essa pesquisa também pretende colaborar na busca dos antecedentes do comprometimento organizacional, adotando como premissa os níveis de satisfação e tempo de serviço.

### **3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E TEMAS ASSOCIADOS**

Os estudos sobre o comprometimento organizacional ainda não chegaram a um consenso quanto aos seus indicadores e definição de conceito. Contudo, quanto a sua natureza, há uma concordância sobre a sua estrutura multidimensional. Em detrimento disto, há evidências que o comprometimento pode ter implicações na assiduidade, no *turnover*, nos comportamentos de cidadania, na aceitação das mudanças e no desempenho dos membros organizacionais, o que o caracteriza como sendo um possível antecedente dessas instâncias. (REGO, 2003)

Agrasso Neto (1999) *apud* (ANJOS, 2005) afirma que as organizações têm mudado sua forma de gerir as pessoas, passando para uma gestão de desenvolvimento do comprometimento em detrimento de uma gestão de obediência, e esse comprometimento é de ordem mútua que vai além de um contrato de trabalho, visto que o empregado se torna comprometido com a organização e seus objetivos e, em contra partida, o empregador se compromete com o bem-estar do empregado.

Desta feita, faz-se mister acrescentar estudos sobre os focos de comprometimento, bem como instâncias que o influenciam. Esses estudos serão desenvolvidos no presente capítulo.

#### **3.1 Comprometimento Organizacional e satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho tem sido tema de interesse de muitos estudiosos tanto da psicologia organizacional e do trabalho, como também de gestores e pesquisadores do comportamento organizacional. Os focos desses estudos se estabelecem em conhecer as dimensões da satisfação no trabalho, seus determinantes, correlatos e consequências. Isso se dá porque gestores e pesquisadores atribuem à satisfação no trabalho à capacidade de influenciar comportamentos relevantes para as organizações, tais como alta produtividade e desempenho, e baixo absenteísmo e rotatividade. (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004)

Em detrimento da explanação supracitada, Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 303) trazem percepções de natureza sociais e humanistas que, a partir das quais afirmam que a satisfação pode ser resultado ou conseqüência de um bem-estar no trabalho que se estende para a vida pessoal dos indivíduos, e que influencia sua saúde mental, sua relação entre trabalho e vida familiar, bem como seu trabalho e vínculos afetivos pessoais. Para concordar com essa assertiva, os autores citam pesquisas realizadas nesse âmbito, como por exemplo, Amaral (2001) que sustenta a satisfação no trabalho como “um forte correlato de variáveis integrantes do bem-estar, tais como satisfação geral com a vida, estado de ânimo e auto-estima”; e também Martins (2003), que verificou a satisfação como fator associado à participação das pessoas em programas promotores de qualidade de vida e saúde do trabalhador, os quais ofereciam atividades como ginástica laboral, exercícios físicos e atividades recreativas.

Sobre a conceituação de satisfação no trabalho, Siqueira e Gomide Júnior (2004, p. 303) afirmam que não há uma definição consensual entre os pesquisadores. Existiram tendências a defini-la como um conceito de cunho afetivo que representa as reações emocionais no trabalho, todavia o conceito que mais foi concebido entre os estudiosos foi a definição formulada por Locke (1976) “... um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho”.

Siqueira e Tamayo (2008) apontam pesquisas que compreendem os fatores que contribuem para os níveis de satisfação e insatisfação no trabalho, elas trazem que características pessoais (sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade) e do ambiente físico (ruído, temperatura, iluminação) ou as estruturas organizacionais (matricial, funcional ou híbrida) pouco influenciam nos níveis de satisfação no trabalho. Em detrimento desta, a autora afirma que fatores do contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de trocas sociais e econômicas, combinadas entre empregados e organizações, funcionam como fatores promotores de satisfação no trabalho. Isso se dá nas percepções dos indivíduos no momento que a organização lhes confere as retribuições em função de seus esforços, atrelado a isto, a definição de normas e procedimentos de distribuição das retribuições financeiras, e comportamentais (elogios, promoções e reconhecimento), bem como, o quanto a empresa está preocupada com o bem-estar de seus empregados e quanto ela estaria disposta em reconhecer financeiramente pelos seus esforços.

Siqueira e Tamayo (2008) fazem menção da percepção de justiça organizacional como promotor da satisfação no trabalho, o que torna pertinente explicar sumariamente sobre esse assunto.

Rego e Souto (2004) afirmam que a percepção de justiça é antecedente do comprometimento organizacional. O construto percepção de justiça possui caráter multidimensional, sendo mais comum a sua divisão em três bases: 1 – a justiça distributiva, que se focaliza no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, como por exemplo, salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho e sanções disciplinares; 2 – a justiça procedimental, que se foca no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins almejados; 3 – a justiça interacional, que reflete a qualidade da interação com os decisores. Contudo, esta última base pode ser subdividida em duas instâncias: 1 – a instância social/interpessoal, que compreende a forma adotada pelos gestores de tratamento aos seus empregados; 2 – a instância de justiça informacional, que reflete o fornecimento de informações, de explicações e justificativas sinceras de decisões tomadas pelos gestores que repercutem em seus empregados.

Compreende-se que a justiça procedimental/interacional e a distributiva apresentam diferentes resultados: a procedimental/interacional reflete em variáveis como a lealdade à organização, ao comprometimento organizacional e à confiança; enquanto, a distributiva se relaciona com o grau de satisfação, com os resultados específicos em questão ou os resultados de determinada decisão. Faz-se mister, salientar que a justiça distributiva tende a explicar o comprometimento normativo, em detrimento das dimensões afetiva e instrumental, sendo este último, de modo geral no que se refere a percepção de justiça de uma forma geral, quase nula ou negativamente relacionada ao comprometimento. (REGO; SOUTO, 2004)

[...] as pessoas quando percebem que são distributivamente justicadas, experimentam sentimentos de satisfação, o que as induz a executar aquilo que delas é esperado. Todavia quando denotam percepções de justiça procedimental/interacional elevadas, experimentam laços de comprometimento afetivo e sentimentos de confiança para com a organização e os seus decisores. (KIM; MAUBORGNE *apud* REGO; SOUTO, 2004, p. 153)

Siqueira e Tamayo (2008), também compreendem que a satisfação no trabalho é um conceito multidimensional e está assentada nos seguintes pilares: salário, colegas de trabalho, o próprio trabalho, chefia, e oportunidades de promoção. Percebe-se que consoante a

explicação supracitada, salários e promoções são vistos pelos indivíduos como retornos ofertados pela empresa, enquanto colegas, chefias e o trabalho em si propiciam aos empregados sentimentos de gratificantes e prazerosos.

Robbins (1998) conceitua satisfação no trabalho como sendo uma atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Todavia, o autor considera essa definição muito ampla, visto que muitas variáveis estão embutidas nesse contexto e que, por sua vez, influenciam a satisfação no trabalho, como por exemplo, convivência com colegas e superiores, obediências a regras e políticas organizacionais, alcance de metas e padrões de desempenho entre outros. Por conseguinte, pode-se entender que a avaliação do nível de satisfação ou insatisfação de um indivíduo no trabalho perpassar por uma somatória de diferentes elementos, como também concorda Siqueira e Tamayo (2008).

Sobre a relação da satisfação no trabalho com o absenteísmo, Robbins *op. cit.*, discute sobre a correlação direta de influência, visto que numa experiência realizada por Sears Roebuck em suas empresas, respectivamente em Nova York e outra em Chicago, verificou-se que em um dia específico de nevasca que aconteceu em Chicago, o que causou congestionamentos no trânsito, bem como outras dificuldades de acesso à empresa, os funcionários considerados mais satisfeitos compareceram ao trabalho, enquanto os ditos insatisfeitos encontraram um motivo natural para não irem trabalhar, e assim sendo, não seriam punidos pela sua ausência. Neste mesmo dia, na empresa situada em Nova York, onde o dia estava perfeito, o índice de frequência para funcionários satisfeitos e insatisfeitos foi semelhante. O autor se refere a essa pesquisa para afirmar que a tese de que satisfação está negativamente relacionada com o absenteísmo é questionável. Semelhantemente, o autor afirma que para a rotatividade, a satisfação está também negativamente relacionada, embora compreenda que outros fatores agem diretamente sobre a relação entre satisfação e rotatividade, limitando as decisões dos indivíduos a deixarem seus empregos, a saber: condições de mercado, expectativas quanto a oportunidades de emprego, tempo de casa.

Robbins *op. cit.*, declara que, no plano individual, a assertiva de que funcionário feliz é produtivo, não necessariamente, funciona. Na verdade, o autor garante que o contrário é mais verificado, onde a produtividade é que conduz a satisfação. Todavia, no plano organizacional, o autor observa que em pesquisas realizadas nas empresas americanas, verifica-se a relação entre as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.

Wagner e Hollenbeck (2006) definem satisfação no trabalho como um sentimento agradável que resulta da percepção de que o trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos à própria atividade laboral. Para os autores, a definição de satisfação é respaldada em três dimensões: valores, importância dos valores e percepção.

Wagner e Hollenbeck (2006), entendem que a satisfação no trabalho é em função dos valores. Os autores citam Locke (1976), uma vez que este define valores como aquilo que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente; e este distinguiu valores de necessidades, concebendo que necessidades são exigências objetivas do corpo e, portanto são essenciais a manutenção da vida, como por exemplo, oxigênio e água; e definiu valores como sendo exigências subjetivas existente nas mentes das pessoas. O segundo componente da satisfação é a importância, em que as pessoas não só diferem os valores que defendem, mas também a importância que atribuem a esses valores. E o terceiro componente é a percepção, que está baseada no discernimento de uma situação em conjugação com os valores.

Wagner e Hollenbeck (2000), também compreendem que a insatisfação no trabalho acelera notadamente o absenteísmo, a rotatividade, bem como também gera baixo nível de comprometimento organizacional dos indivíduos.

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999) consideram satisfação no trabalho como uma das atitudes que mais influenciam o comportamento humano no trabalho, visto que está fortemente relacionada ao nível de comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho dos indivíduos. Os autores concordam com a maioria dos pesquisadores sobre o assunto, que afirmam que tanto o absenteísmo como a rotatividade podem ser influenciadas pelo nível de satisfação no trabalho.

Xavier ET al. (2005) realizou uma pesquisa a qual intencionava relacionar *locus* de controle, comprometimento organizacional, e satisfação no trabalho. Participaram da pesquisa 202 alunos do curso de administração da Universidade de Uberlândia, os quais trabalham em diversos tipos de atividades laborais, e recebem entre um a cinco salários mínimos. Faz-se importante mencionar que, nesse momento, só serão evidenciados os resultados relacionados à satisfação e ao comprometimento organizacional.

Os resultados desta pesquisa apontam um maior nível de satisfação junto a fatores como, colegas, seguido pela satisfação com a natureza do trabalho, satisfação para com chefia; bem como, demonstram estar menos satisfeitos com promoções e salários. As três dimensões do comprometimento pesquisadas estiveram presentes nos resultados com

predominância da dimensão afetiva do comprometimento, seguida do comprometimento normativo e instrumental respectivamente. Os trabalhadores comprometidos afetivamente com a organização demonstraram mais satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho, com promoções e se mostram mais satisfeitos no geral. O mesmo se dá para funcionários com comprometimento normativo, porém em níveis inferiores ao comprometimento afetivo. Já os trabalhadores que possuem um vínculo instrumental/”calculativo” com a organização, se mostram insatisfeitos com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho, com promoções e em nível geral. Indivíduos com comprometimento instrumental não demonstram estar satisfeitos ou insatisfeitos com os colegas de trabalho.

### **3.2 Comprometimento Organizacional com a carreira, o sindicato e a organização**

Os construtos sobre comprometimento estão delineados sob muitos focos, a saber: organização, carreira e sindicato. Todavia, muitas podem ser as razões de comprometimento do indivíduo, como por exemplo, o grupo de colegas, as tarefas a serem executadas, os objetivos e metas de trabalho, bem como aspectos externos, como família, religião, partido político. (BASTOS, CORREIA, LIRA, 1998)

McCaul, Hinsz e McCaul (1995), ilustrados por Demo (2003), afirmam que o comprometimento com a organização é uma atitude em relação à organização composta por três partes: a aceitação, a motivação e a intenção de ficar na empresa. Porter e Steers (1983) acreditam que o colaborador pode se vincular à organização, carreira e sindicato de formas diferentes. Bastos (1994) enuncia essas formas a partir das seguintes configurações:

Afetiva/atitudeal: processo de identificação do indivíduo com a organização; Instrumental/ “calculativa”/ de continuação: produto das recompensas e custos percebidos pelo empregado na condição de integrante da organização; Sociológica: vínculo que surge das relações de autoridade com o empregador; Normativa: conjunto de pressões de normas sociais que definem o vínculo do empregado com a empresa; Comportamental: tal conceito existe em relação a um conjunto de cognições que guiam os comportamentos que fortalecem o vínculo com a organização, como por exemplo, chegar pontualmente no trabalho. (DEMO, 2003, p. 190)

Em detrimento ao comprometimento com a organização, devido às empresas oferecerem cada vez menos estabilidade aos seus colaboradores dada à nova contingência de

mercado de se trabalhar com mão de obra terceirizada, cabe ao colaborador desenvolver comprometimento com a profissão com a finalidade de manter-se no mercado. Desta feita, Rousseau (1997) *apud* (DEMO, 2003) afirma que o comprometimento com a carreira será um melhor indicador entre a empresa e colaboradores do que o comprometimento organizacional, haja vista a modificação do papel dos colaboradores quando estes passam de somente empregados de uma única empresa a participantes ativos, uma vez que prestam serviços para outras empresas. Essa possibilidade aumenta o nível de empregabilidade dos profissionais e esses, por sua vez, permanecem nas organizações porque querem.

Blau (2003) concorda com a explanação supracitada quando, afirma que o comprometimento dos trabalhadores está mudando da organização para a carreira/profissão, uma vez que as organizações vêm sendo influenciadas por contingências que demandam das mesmas reestruturações de processos, reduções funcionais e terceirização. Desta feita, os indivíduos tendem a permanecer cada vez menos nas organizações ou no mesmo segmento de atividade, fortalecendo o conceito de que o comprometimento com a carreira/profissão é uma tendência contingencial.

London (1987) informa que os traços de personalidade determinam como e por quê o indivíduo escolhe a sua carreira, bem como ele se ajusta a ela e conseqüentemente percebe o seu desenvolvimento profissional. Por conseguinte, o autor sugere três bases que são essenciais no desenvolvimento de carreiras e que fazem alusão, em seus significados, às multidimensionalidades do comprometimento, a saber: Resiliência, capacidade das pessoas transporem e enfrentarem dificuldades, frustrações e estresses comuns ao trabalho; Insight, processo de como as pessoas percebem a si próprias e os seus papéis profissionais e definem com clareza suas metas de carreira; e Identidade, que se refere à identificação de um profissional com a carreira, que resulta em afetividade e comprometimento. Semelhante e com base em London (1987), Carson e Bedeian (1987) propuseram um modelo de comprometimento com a carreira a partir de três fatores: Identificação com a carreira, que se refere ao envolvimento emocional do sujeito com a área de trabalho; Planejamento para desenvolver e alcançar metas profissionais; Resiliência para o enfrentamento das adversidades e frustrações inerentes à carreira. (BAICOHHI; MAGALHÃES, 2004)

Gouldner (1957), ao pesquisar os papéis sociais, associa os níveis de comprometimento em duas categorias de indivíduos na organização, a saber: os cosmopolitas e os localistas. Os cosmopolitas se apresentam como sendo pessoas com baixa lealdade à organização e alto comprometimento com a sua especialização. Já os localistas se apresentam



como tendo alto comprometimento com a organização e baixo com a profissão. Percebe-se que Gouldner (1957) interpreta o conceito de comprometimento como sendo bidimensional. Diferentemente deste, Grimes e Berger (1970) consideram a natureza multidimensional do comprometimento, definindo da seguinte forma:

(a) Cosmopolita-localista – alto comprometimento com a profissão e alta lealdade com a organização (trabalhadores que encontram na organização presente maiores oportunidades profissionais do que em outras possíveis); (b) Cosmopolita – alto comprometimento com a profissão e baixa lealdade com a organização (oportunidades profissionais limitadas na organização); (c) localistas – alta lealdade à organização e baixo compromisso com a profissão (pessoas com baixo interesse em ter oportunidades profissionais e alto interesse em oportunidades na presente organização); e (d) nem cosmopolita nem localista – baixo comprometimento com ambos os focos (pessoas que apresentam reduzido interesse em relação à profissão e à organização. (BASTOS, CORREA E LIRA, 1998, p. 03)

Zanelli, Borges Andrade e Bastos (2004) identificaram quatro padrões de comprometimento com a organização e carreira/profissão, a saber: duplo compromisso, duplo descompromisso, unilateral com a organização e unilateral com a carreira/profissão. O quadro 4 explica como cada padrão de comprometimento se apresenta quanto aos seus efeitos na organização.

<b>Padrões de Comprometimento</b>	<b>Efeitos na Organização</b>
Duplo Compromisso	Alto comprometimento com a organização. Alto comprometimento com a carreira.
Duplo Descompromisso	Baixo comprometimento com a organização. Baixo comprometimento com a carreira.
Unilateral com a carreira	Baixo comprometimento com a organização. Alto comprometimento com a carreira.
Unilateral com a organização	Alto comprometimento com a organização. Baixo comprometimento com a carreira.

**Quadro 4 – Padrões de comprometimento com a organização.**

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zanelli, Borges Andrade e Bastos (2004)

Outros autores deram uma atenção especial ao comprometimento com a carreira/profissão, como por exemplo, Hall (1971) que observou que o indivíduo poderia ser altamente comprometido com a sua profissão, não apresentando idênticos níveis de comprometimento com o trabalho que realiza naquele momento, nem com a organização em que trabalha; Aranya e Jacobson (1975) compreendem que quando a ocupação é parcialmente

burocrática e parcialmente profissional, há a possibilidade de duplo comprometimento; Aryee, Wyatt e Min (1991) sugerem que:

[...] o comprometimento com a profissão e o grau de conflito entre a profissão e organização (medido pela percepção do grau em que o indivíduo percebe que a organização facilita o alcance de seus objetivos enquanto profissional) como antecedentes de comprometimento organizacional. (BASTOS, CORREA E LIRA, 1998, p. 03)

Meyer, Allen e Smith (1993) realizaram um estudo com o objetivo de estender a teoria de três bases de comprometimento organizacional, argumentando que as pesquisas sobre o comprometimento com a carreira sempre estão alicerçadas em uma única base. Por conseguinte, esse estudo comprovou que algumas instâncias apareceram como associadas ao comprometimento com a carreira, como seguem: idade, tempo na ocupação, satisfação com o trabalho, senso de obrigação e atividade profissional. Os autores também afirmam que os termos “ocupação”, “profissão” e “carreira” têm sido usados de maneira intercambiável e sem discriminação na literatura do comprometimento. Segundo os autores, o termo “ocupação” é o que mais se adéqua a grupos de colaboradores que estão arrolados em algum tipo de trabalho.

Blau (1985) enuncia que a expressão “carreira” é muito genérica para representar o padrão de experiências que o indivíduo agrega durante toda a sua vida, visto que ele desenvolve uma carreira a despeito de mudanças de cargos, de emprego e profissão. O autor prediz também que o comprometimento com a carreira abrange três tipos de variáveis que fornecem suporte em graus e momentos diferenciados, a saber: comportamental, ao referir-se à livre escolha da carreira; o enfoque do papel das expectativas prévias não atendidas; e enfoque das trocas sociais, que aborda as experiências que afetam o comprometimento. Desta maneira, o comprometimento com a carreira apresenta um resultado positivo quando se trata de desenvolvimento de habilidades laborais, e negativa quando se trata de diminuição de rotatividade e intenções de permanência.

Sobre o comprometimento com o sindicato, Gordon, Philpot, Burt, Thompson citados por Demo (2003), afirmam que existem quatro fatores subjacentes ao construto comprometimento, a saber: lealdade ao sindicato, sentimento de orgulho por pertencer e desejo de manter vínculo, responsabilidade pelo sindicato, desejo de trabalhar pelo sindicato e, por fim, crença no sindicalismo ou apego ao sindicato baseado em uma perspectiva ideológica. Um outro trabalho desenvolvido sobre o comprometimento com o sindicato foi a pesquisa realizada por Tetrick (1995) citado por Demo (2003), que apresentou um modelo

explicativo e para a manutenção do comprometimento com o sindicato sob a perspectiva de que tal modelo está baseado numa troca social com base na confiança e na lealdade, diferentemente da troca pressuposta pela organização.

Para validação e compreensão deste tema, é importante citar pesquisas que apontem os níveis e tipos de comprometimento que as pessoas desenvolvem em relação à organização, carreira/profissão e o sindicato, como segue abaixo. Vale ressaltar que essas pesquisas serão citadas sumariamente, e concentraremos nossa análise nos resultados delas

Anjos (2005) realizou uma pesquisa em instituição do terceiro setor cujo objetivo geral foi analisar os níveis de comprometimento organizacional e com a carreira/profissão dos funcionários. O universo da pesquisa foi composto por 43 respondentes, sendo que somente 32 questionários foram utilizados, uma vez que 10 deles foram devolvidos incompletos. Por questões metodológicas e para fins de interpretação dos resultados, a organização foi dividida em três unidades funcionais: clínica, escola e administração/apoio. A pesquisa determinou como escala máxima a pontuação equivalente a 5, uma vez que os cálculos utilizados foi do tipo média aritmética simples. A pesquisa encontrou como média geral de comprometimento organizacional a escala 4,58. Os principais resultados encontrados concluíram que os funcionários estão comprometidos com a carreira, com a obtenção do escore 4,28 e, principalmente, com a organização com o alcance do escore 4,58. Outro resultado encontrado está relacionado com o sentimento de lealdade para com a organização o qual obteve a menor pontuação na pesquisa. Segundo o autor, esse resultado pode ser em decorrência do pouco tempo de “casa” que os funcionários possuem que é, em média, três anos.

E por fim, Anjos (2005, p. 11) concluiu que o índice de comprometimento com a carreira/profissão foi inferior ao índice de comprometimento com a organização, sendo que o Grupo Clínica obteve a maior média neste item, seguido do Grupo Escola e do Grupo Administração/apoio. Os integrantes do Grupo Administração/apoio se mostram insatisfeitos com a sua “profissão”, talvez por que não possuem uma profissão regulamentada, como acontece nos dois primeiros grupos, o que os faria trocar de profissão ou não continuar trabalhando caso tivessem uma boa condição financeira.

Bastos e Borges-Andrade (2002) realizaram uma pesquisa em 42 organizações, em três estados diferentes e com uma amostragem de 1.029 participantes, cujo objetivo foi comparar os padrões de comprometimento do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato em distintos formatos organizacionais (existência ou fase de implementação de programas, em fase de alteração de suas estruturais, organização do trabalho e práticas

gerenciais). Todavia, para exposição desta pesquisa, foi utilizada somente parte do universo da amostragem, na qual foi utilizada os critérios com os formatos organizacionais citados anteriormente. Desta feita, o caso A se refere a uma empresa de administração pública da qual participaram 103 trabalhadores; o caso B, trata de uma empresa metalúrgica da qual contribuíram 31 respondentes; o caso C diz respeito a uma fundação de saúde, onde houve a participação de 95 sujeitos; e o caso D trata de uma empresa de telecomunicações e abrangeu 162 participantes.

Essa pesquisa permitiu identificar oito padrões de comprometimento os quais formam quatro pares antagônicos, a saber: 1. anti-sindicato – sindicalista; 2. profissional – profissional-sindicalista; 3. descomprometido – comprometido; e 4. localista – descomprometido com a carreira. Os resultados encontrados estão sumariamente definidos no quadro 5.

<b>A: Administração pública Direta</b>	<b>B: Empresa Metalúrgica</b>	<b>C: Fundação de Saúde</b>	<b>D: Empresa de Telecomunicação</b>
<p>Baixo comprometimento organizacional;</p> <p>Predominância dos descomprometidos;</p> <p>Maior participação de comprometidos com a carreira;</p> <p>Presença relativamente mais alta de sindicalistas e de profissionais sindicalistas.</p>	<p>Alto comprometimento organizacional;</p> <p>Elevada concentração de comprometidos;</p> <p>Forte presença de localistas;</p> <p>Baixo comprometimento com o sindicato;</p> <p>Alto comprometimento com a carreira.</p>	<p>Presença forte de anti-sindicato;</p> <p>Menor contingente de comprometidos entre os três contextos inovadores;</p> <p>Maior contingente de descomprometidos entre os três contextos inovadores.</p>	<p>Maior comprometimento organizacional;</p> <p>O mais elevado contingente de comprometidos;</p> <p>Mais elevado comprometimento com a carreira;</p> <p>Relativamente mais alto comprometimento com sindicato.</p>

**Quadro 5 – Síntese dos resultados comparativos dos padrões de comprometimento nos quatro contextos organizacionais.**

Fonte: (BASTOS; BORGES-ANDRADE, 2002, p. 38)

Nota-se a partir do quadro 7 que na empresa ‘A’, embora haja um nível baixo de comprometimento organizacional dos empregados, em contrapartida há maior participação de

comprometidos com a carreira. Em detrimento desta, a empresa 'B' apresenta alto nível de comprometimento organizacional e com a carreira. A empresa que mais se assemelha ao resultado da empresa anterior é a empresa 'D', na qual há o maior nível de comprometimento organizacional e com a carreira. Enquanto na empresa 'C' é evidente os índices altos de descomprometimento em todas as dimensões pesquisadas.

Bastos, Correia e Lira (1998) empreenderam uma pesquisa cujos objetivos se estabeleciam em identificar em uma grande amostra de organizações e de trabalhadores com diferentes inserções profissionais, possíveis padrões de comprometimento frente à organização; e explorar, entre as características pessoais e ocupacionais, possíveis fatores explicativos para os diferentes padrões de comprometimento identificados. A amostra da pesquisa foi contemplada por 1678 trabalhadores de 42 organizações distintas. A amostra é integrada por organizações da administração pública direta (22%), empresas públicas/capital misto (26%), e empresas privadas (52%). Ressalta-se que os padrões de comprometimento aqui utilizados se referem aos padrões descritos no quadro 6.

De uma forma geral, essa pesquisa encontrou como resultado os seguintes dados em relação caracterização por padrão de comprometimento: o padrão mais frequente foi o duplo comprometimento com 32,1% seguido pelo comprometimento unilateral com a organização com 28,7%; e, posterior a este, o duplo descompromisso com 20,9% e, por fim, o padrão unilateral com a profissão com 18,4%. Observa-se que a pesquisa abre uma possibilidade de compreensão de que é possível que a identificação de comprometimento tanto com a organização quanto pela profissão pelo sujeito.

Considerando-se a natureza das organizações — a administração pública direta, empresa pública/capital misto e empresa privada — encontrou-se que o pessoal na administração pública direta está mais presente no padrão do duplo descompromisso (38,2%) ou unilateral com a profissão (28,3%). Já os empregados das empresas estatais se concentram no padrão unilateral com a organização (38,0%) ou duplo comprometimento (34,5%). O grupo das empresas privadas também está mais fortemente representado no padrão duplo comprometimento (34,8%), seguido do unilateral com a organização (31,4%). (BASTOS, CORREA; LIRA, 1998, p. 10)

Por fim, os resultados obtidos nessa pesquisa residem nas relações significativas entre os padrões de comprometimento e inúmeras características pessoais e da natureza do trabalho desenvolvido pelos empregados. Por conseguinte, percebe-se que o

“comprometimento em relação aos dois focos estudados é mediado pelo nível em que a profissão exercida é compatível com os interesses e vocação individual e o nível em que o indivíduo encontra na organização a que pertence e no trabalho que realiza condições propícias à realização profissional”. (BASTOS, CORREA; LIRA, 1998, p. 14)

O objetivo desse estudo não é esgotar a literatura sobre o comprometimento com a organização, carreira/profissão e o sindicato, sobretudo sobre este último, pois sabemos que há pesquisas recentes, embora menos expressivas em termos numéricos. Como há correlações entre as três instâncias de comprometimento, acreditamos ser este estudo de grande valia para as organizações.

### **3.3 Comprometimento Organizacional e Motivação**

Esse tópico tem a intenção de articular o tema comprometimento organizacional com as teorias de motivação. Sobretudo, no que diz respeito, à instância comprometimento como precursora e determinante da motivação ou vice-versa. Assim sendo, faz-se necessário dissertar brevemente sobre as principais teorias de motivação.

O tema motivação está, em muitas circunstâncias, relacionado com a possibilidade de ser o motor propulsor das razões da diversidade das condutas individuais, do nível ótimo de desempenho e da produtividade. Todavia, essa não é uma relação determinante e pacífica entre os pesquisadores, mesmo que muitas pesquisas se esforcem em provar essa relação. Porém, admite-se que as ações humanas podem ser motivadas por estímulos multicausais que podem envolver questões biológicas, psicológicas, históricas, sociológicas e culturais. Percebe-se que esses estímulos multicausais estão correlacionados com as teorias de motivação que tentam compreender e explicar as ações humanas. (ZANELLI, BORGES ANDRADE e BASTOS, 2004)

Etimologicamente, a palavra motivação tem sua origem do latim *motivus*, e significa mover. Conceitualmente pode ser definida como uma “ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biologicamente ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”. (SALANOVA, HONTANGAS e PEIRÓ, (1996, p. 16) *apud* ZANELLI, BORGES ANDRADE e BASTOS, 2004)

Bergamine (1997), citando Poter e Steers (1983), afirma que a motivação pode ser considerada uma cadeia de eventos baseada no desejo de redução de um estado interno de desequilíbrio baseado na crença de que certas atitudes deveriam servir a este propósito.

As teorias motivacionais são classificadas em: as teorias de conteúdo, que têm o foco em fatores que provocam e estimulam a busca de escolha de estratégias que satisfaçam certas necessidades de estado de equilíbrio, como por exemplo, as teorias de Maslow e Herzberg; e as teorias de processo, que tratam dos fatores que dão direção para o comportamento motivado. (MORAES, 2005)

Dentre as teorias mais estudadas estão a teoria das necessidades de Maslow, a teoria das necessidades de McClelland (Afiliação, Poder e Realização), a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer, e a teoria bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman.

A teoria das necessidades de Maslow identifica cinco níveis distintos, em uma hierarquia de necessidades individuais em uma ordem crescente de prioridade, a saber: as necessidades de ordem inferior — necessidades fisiológicas (água, alimento, sono, sexo e outros), e de necessidades de segurança (segurança, proteção e estabilidade); e as necessidades de ordem superior — necessidades sociais (aceitação e sentimento de pertencimento por parte de outras pessoas), necessidades de estima (auto-respeito quanto ao reconhecimento por parte dos outros), e necessidades de auto-realização (atingimento de auto-realização através da criação e do uso total dos talentos da pessoa). (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999)

Por mais lógica e prática que pareça a teoria de Maslow, questiona-se a rigidez em que as necessidades obrigatoriamente devem ser satisfeitas; primeiro as de ordem inferior e depois a de ordem superior, visto que, segundo a pesquisa de Hofstede, em países como Japão e Grécia, a necessidade de segurança tendem a motivar mais de que a de auto-realização. E em países coletivistas as necessidades sociais devem dominar, como ocorre no México e Paquistão. (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999)

A teoria ERC redefiniu a teoria das necessidades de Maslow, condensando-as em três níveis, como segue: Existência (E) – inclui as necessidades fisiológicas e de segurança; Relacionamento (R) – reúne as necessidades sociais e de estima; Crescimento (C) – correlata à auto-realização. Alderfer afirmou que a motivação das condutas humanas não obedeceria obrigatoriamente a uma ordem progressiva, mas, também, faria um movimento regressivo a

fim de atender a uma necessidade mais urgente. (ZANELLI, BORGES ANDRADE e BASTOS, 2004)

McClelland (s.d.) citado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) afirma que há três tipos de necessidades (Poder, Afiliação e Realização) que se inter-relacionam, apresentando níveis variáveis de intensidade. Quando os níveis de realização estão mais evidentes, a pessoa apresenta um desejo de auto-realização maior, canalizando às suas energias para a busca de autonomia, assumindo riscos e desafios no ambiente de trabalho. Quando a necessidade de afiliação é dominante, a pessoa apresenta comportamentos de manutenção de relacionamentos interpessoais. E quando a necessidade de poder está mais desenvolvido, o sujeito tende a ter comportamentos de orientação, influência e dominação sobre outras pessoas. (ZANELLI, BORGES ANDRADE e BASTOS, 2004)

O processo de motivação para McClelland se dará a partir dos arranjos, combinações e intensidades das três instâncias. Presume-se que uma pessoa que está num cargo gerencial apresente alta necessidade de poder, uma vez que lhe será exigida boa capacidade de influenciar pessoas e, moderada de afiliação, visto que há a necessidade de ser aceito por seus colaboradores sob o prejuízo de não ter bom êxito em seu desempenho. (ZANELLI, BORGES ANDRADE e BASTOS, 2004)

E a teoria bifatorial de Herzberg está fundamentada em duas instâncias: fatores higiênicos e fatores de motivação. Os fatores higiênicos estão mais relacionados com o ambiente de trabalho do que com o trabalho em si, caracterizando-se por condições de trabalho, relacionamento entre colegas, qualidade técnica de supervisão, salário, sendo este último fator de maior ou menor insatisfação, dependendo do senso de justiça do colaborador. Em detrimento dos fatores higiênicos, os fatores motivacionais estão mais relacionados com o trabalho em si e com o nível de satisfação das pessoas, uma vez que englobam senso de realização, reconhecimento e responsabilidade. Percebe-se que os fatores motivacionais influenciam no nível de satisfação e, por conseguinte, no desempenho ótimo das pessoas. (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1999).

Nesse momento, faz-se necessário articular os conceitos comprometimento e motivação. Segundo Sá e Lemoine (1999), a motivação e o comprometimento são duas instâncias que progressivamente se estruturam e influenciam todas as ações de desenvolvimento nas organizações.



Para Meyer e Allen (1997), o indivíduo comprometido e motivado tende a identificar-se mais com os valores da organização, aderindo aos seus objetivos. Esse indivíduo também disponibiliza mais esforços em favor da empresa além do que realmente lhe é exigido a fim de que os valores e objetivos dela sejam sedimentados e alcançados, respectivamente. Além disso, afirmam que, quanto maior o grau de comprometimento organizacional, maior será a motivação do indivíduo.

Moraes (2005) faz um ensaio de articulação entre motivação e comprometimento a partir do conceito de internalização discutido por pesquisadores de ambos os conceitos, sugerindo o modelo do Quadro 10. Desta feita, é importante dissertar brevemente sobre os conceitos de internalização a fim de se observar essa articulação.

Etzione (1966) é o primeiro autor da teoria comportamental a enunciar o termo internalização quando realiza uma classificação quanto à participação/envolvimento do indivíduo na organização, a saber: o envolvimento alienado, que está baseado na alienação do indivíduo em relação a objetivos e valores da organização, sendo também este o correlato de uma ligação afetiva com a organização. O envolvimento “calculativo” está baseado nas relações de troca junto aos que detêm o poder. E o envolvimento moral que está baseado na internalização de normas e identificação com a autoridade e na aceitação e identificação do indivíduo com os objetivos organizacionais. (MORAES, 2005)

Os estudos de Kanter (1968) ressaltaram três bases cognitivas, a saber: cognitiva, avaliativa/normativa e a gratificação emocional. Seus estudos tiveram início no conceito de controle social, que se correlaciona com o princípio de internalização, uma vez que sua definição está fundamentada da seguinte forma: comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com o seu conjunto interno de crenças. (MORAES, 2005)

Há, também, o modelo de comprometimento organizacional proposto por Kelman (1958) que se classifica nas seguintes bases: submissão ou envolvimento instrumental, que é aquele motivado por recompensas extrínsecas; identificação que se refere ao envolvimento baseado num desejo de afiliação; e internalização, que diz respeito ao envolvimento causado pela congruência entre valores individuais e organizacionais. (MORAES, 2005)

O quadro 6 faz uma correspondência dos conceitos de internalização e seus correlatos em outros pesquisadores.

<b>Kelman (1958)</b>	<b>Kanter (1968)</b>	<b>Etzione(1974)</b>	<b>Meyer e Allen (1997)</b>
Identificação-Envolvimento fundamentado num desejo de afiliação.	Coesão Grupal – comprometimento com relações sociais que concentram o estoque de afetividade dos indivíduos.	Alienativo – firmado na repressão e na coreção.	Afetivo – grau em que o colaborador se sente emocional-mente ligado, identi-icado e envolvido na organização.
Internalização – Implicação causada pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.	Permanência – indivíduos agem em termos de recompensas e punições.	“calculativo” – fundamentado nas relações de troca (remuneração) que se desenvolvem entre o indivíduo e sua organização.	Instrumental – grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída.
Submissão – motivada por gratificações extrínsecas.	Controle social – comprometimento com normas, valores e convicções sociais que parecem congruentes com o seu conjunto interno de crenças.	Moral – relacionado com a internalização dos objetivos, valores e normas da organização, moral e ético.	Normativo – grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.

**Quadro 6 – Princípios do comprometimento organizacional: comparação entre autores.**

Fonte: MORAES (2005, p. 32)

Observa-se, até aqui, que os autores do comportamento organizacional associam o conceito de internalização à idéia de identificação com as normas e valores da organização, garantindo-lhe à adesão de seus objetivos por parte de seus colaboradores.

Os pesquisadores da motivação também corroboram com conceito de internalização como, por exemplo, Deci, Vallerand e Pelletier, (1991) *apud* (MORAES, 2005) que apresentam quatro dimensões relacionadas com a motivação extrínseca, a saber: a regulação externa, que se refere ao comportamento inicial, externo ao indivíduo; a regulação introjetada, que está baseada na internalização de regras, mediante recompensas; a regulação identificada, que está relacionada com a valorização do comportamento; e a regulação integrada, que é integração do eu através da assimilação de valores, das necessidades e da identidade do indivíduo. Há, também, a motivação intrínseca que se refere ao processo de internalização que ocorre quando o indivíduo transforma a regulação por contingências externas em regulação por processos internos.

Vallerand (1993) define a motivação como uma construção de forças internas e externas. A motivação intrínseca é definida pela participação em atividades, pela iniciativa e pelo desejo do indivíduo; e a extrínseca é descrita pela realização de uma atividade para obter

recompensas ou punição. Godoi (2002) afirma que a diferença entre a motivação intrínseca e a internalizada é que, na motivação intrínseca, os indivíduos realizam as atividades pela valorização e pelo gosto pela atividade. Na motivação internalizada, ocorre um reencontro com valores pessoais viabilizado pela tarefa. (MORAES, 2005)

O quadro 7 propõe relacionar os tipos de motivação aos seus correlatos nos processos psicológicos e nos conceitos multidimensionais do comprometimento. Pode-se entender que a motivação internalizada é a incorporação de mecanismos externos (DECI *et al.*, 1991). Além disso, passa pelo processo psicológico de internalização, que é o mesmo processo do comprometimento normativo, isto é, a influência e a satisfação são aceitas porque as atitudes induzidas e condutas são congruentes com os valores pessoais do indivíduo. (MORAES, 2005)

Moraes (*op. cit.*) acrescenta que o processo de internalização descrito por autores da motivação e do comprometimento parte do mesmo conceito: o indivíduo aceita e transforma regulações externas em internas.

<b>Motivação</b>	<b>Processos Psicológicos</b>	<b>Comprometimento</b>
Internalizada	Internalização	Normativo
Extrínseca	Submissão	Instrumental
Intrínseca	Identificação	Afetivo

**Quadro 7 – Processos Psicológicos inerentes à motivação e ao comprometimento.**

Fonte: Moraes (2005)

Neste momento, faz-se importante dissertar sobre pesquisas realizadas que se propuseram a compreender as relações entre comprometimento e motivação.

Baicohhi e Magalhães (2004) realizaram uma pesquisa que objetivou delinear os conceitos de comprometimento, entrincheiramento<sup>2</sup> e motivação vital<sup>3</sup>. Participaram da pesquisa 112 participantes. Os resultados encontrados apontam uma correlação positiva entre o comprometimento e a motivação vital, visto que esta apresentou um encadeamento com os três fatores do comprometimento com a carreira (identificação, planejamento e resiliência). Isto sugere que o sujeito, ao se identificar, planejar e enfrentar as dificuldades inerentes à sua vida profissional, está demonstrando motivação não só para o trabalho, mas também para a

<sup>2</sup> O indivíduo entrincheirado encontra-se numa posição estática e defensiva, como sugere o significado da palavra. De acordo com Carson e Bedeian (1995), muitos profissionais se entrincheiram numa carreira ou organização devido a três categorias de fatores: investimentos na carreira, custos emocionais e limitações nas alternativas de carreiras. (BAICOHHI e MAGALHÃES, 2004:66)

<sup>3</sup> O conceito de motivação vital é oriundo de Frankl (1987) e afirma que a motivação intrínseca do homem não está na sexualidade ou no poder, mas sim na busca de um sentido para a vida. (BAICOHHI e MAGALHÃES, 2004:66)

vida de uma forma geral. Faz-se mister informar que, neste trabalho, os autores consideram que o comprometimento com a carreira é constituído a partir de três bases: identificação, planejamento e resiliência<sup>4</sup>.

O conceito de entrincheiramento, por inferência, assemelha-se muito ao conceito de comprometimento normativo definido por Meyer, Allen e Smith (1993). Desta forma, foi encontrado também como resultado a identidade e a resiliência de carreira (fatores de comprometimento) como associadas à escala de entrincheiramento. Esta correlação sugere que as identificações com a carreira e a capacidade de tolerar adversidades podem estar associadas a comportamentos de entrincheiramento. (BAICOHHI e MAGALHÃES, 2004).

Moraes (2005) realizou uma pesquisa com 193 participantes (professores universitários) cujo objetivo geral intencionava identificar as possibilidades de articulação entre o fenômeno motivacional e as dimensões do comprometimento em um ambiente organizacional, bem como buscou responder as seguintes hipóteses: h1 – quanto maior o grau de motivação internalizada, maior o comprometimento normativo; h2 – quanto maior o grau de motivação extrínseca, maior o comprometimento instrumental; h3 – quanto maior o grau de motivação intrínseca, maior o comprometimento afetivo.

Como resultados mais expressivos, a autora descobriu que existe uma correlação entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo e entre a motivação extrínseca e o comprometimento normativo, não havendo, portanto, uma correlação entre o comprometimento normativo e a motivação internalizada, o que refuta a primeira hipótese desta pesquisa. Todavia, a segunda hipótese foi verificada, encontrando-se uma relação entre o comprometimento instrumental e a motivação extrínseca, haja vista que, de acordo com Meyer e Allen (1997), o comprometimento instrumental refere-se à atenção do empregado aos custos que estão associados com o abandono do emprego, o que o obriga a permanecer na organização por necessidade. A motivação extrínseca também está relacionada às necessidades externas do indivíduo. Assim sendo, interpreta-se que o comprometimento instrumental e a motivação extrínseca se correlacionam por se compreender que ambas estão associadas aos custos integrados às necessidades externas. (MORAES, 2005)

A terceira hipótese também foi verificada, uma vez que se percebeu uma relação entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo; daí pode-se depreender que um

---

<sup>4</sup> Conceituação dos fatores base do comprometimento com a carreira: *Identificação* com a carreira, que se refere ao envolvimento emocional do sujeito com a área de trabalho; *Planejamento* para desenvolver e alcançar metas profissionais; *Resiliência* para o enfrentamento das adversidades e frustrações inerentes à carreira. (BAICOHHI e MAGALHÃES, 2004)

funcionário com elevado grau de comprometimento afetivo sente uma ligação emocional pela organização, permitindo, assim, concluir que ele terá maior motivação ou desejo para contribuir significativamente para a organização do que um empregado com menor grau de comprometimento afetivo.

### **3.4 Comprometimento e Cultura Organizacional**

A cultura para a psicologia organizacional é um crescente e importante campo de estudo. Sem o conhecimento de cultura organizacional, não seria possível compreender alguns comportamentos de mudança e de resistência a mudanças, por exemplo. Quanto maior forem as contribuições das pesquisas sobre cultura organizacional, tanto maior serão as possibilidades de decodificação que as organizações conseguirão de suas próprias culturas, facilitando, assim, a compreensão e a administração dos comportamentos organizacionais que atendam os objetivos da empresa. (SCHEIN, 1990 *apud* TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000) Desta forma, o presente tópico objetiva relacionar o construto cultura organizacional com o tema comprometimento organizacional.

Schein (2001) *apud* (MEDEIROS, 2005) aponta que a cultura organizacional é estruturada a partir de três níveis: artefatos, que englobam estruturas e processos organizacionais visíveis; valores, estratégias, objetivos e a filosofia da organização; e certezas básicas fundamentais, onde está o inconsciente da organização, suas crenças e percepções e pressupostos.

Tamayo, Mendes e Paz (2000, p. 290) elucidam que toda empresa cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Os autores citam Kluckhohn (1951), Rokeach (1973), Schwartz & Bilsky (1987, 1990) a fim de esclarecer que a fonte de cultura são exigências universais e que têm suas origens a partir de demandas individuais que procuram atender as “necessidades biológicas do organismo, as necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e as necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar do grupo”. Para administrar essas necessidades, os indivíduos têm que reconhecer que precisam criar mecanismos de planejamento, de criatividade e de aprendizagem que satisfaçam as suas demandas. Por conseguinte, as formas de satisfação dessas necessidades devem ser aceitas pelo grupo organizacional. Nesse intento, formam-se os valores que norteiam o

comportamento organizacional e, desta forma, também prenuncia que a cultura organizacional é conjecturada a partir de um consenso socialmente criado pelo grupo. Ressalta-se que Tamayo, Mendes e Paz (2000) compreendem que o conceito de valores constitui um núcleo fundamental da cultura organizacional.

Semelhantemente, Davis (1992) afirma que cultura corporativa é um padrão de crenças e valores compartilhados, e Kotter e Heskett (1994) enunciam que a cultura organizacional é definida pelos valores compartilhados pelas pessoas em um grupo. (TAMAYO, MENDES; PAZ, 2000)

Robbins (1998) define cultura organizacional como um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferenciam uma organização das demais. Para o autor, a cultura desempenha diversas funções, a saber: proporciona um senso de identidade entre os membros da organização; facilita o comprometimento dos indivíduos com os objetivos organizacionais em detrimento dos interesses pessoais; estimula a estabilidade social; funciona como uma argamassa que mantém a organização coesa, direcionando os padrões adequados de comportamento; colabora como um sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e aos comportamentos dos colaboradores.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) acrescentam que cultura organizacional é o sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento de seus membros, tendo, também, tem uma grande influência sobre o desempenho das organizações e sobre a qualidade de vidas de seus colaboradores. Os autores afirmam ainda que a cultura organizacional é estruturada a partir de três níveis: o primeiro nível, o mais superficial, refere-se à cultura observável cuja definição se relaciona com os métodos que o grupo criou e, ao mesmo tempo, ensina aos novos colaboradores; ela também inclui histórias únicas, cerimônias e rituais corporativos que contam histórias de trabalho bem-sucedido. O nível intermediário está relacionado com os valores que são compartilhados, que participam como um importante elo entre os membros e funcionam como um mecanismo de motivação. O terceiro nível, o mais profundo, está relacionado com as suposições comuns ou verdades implícitas que os membros da organização partilham entre si em decorrência de experiências vividas.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) e Tamayo, Mendes e Paz, (2000) concordam na assertiva de que os valores comuns compartilhados são o núcleo da cultura organizacional.

Por cultura entende-se por aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizado, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de comportamentos cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. (GAMEIRO; CAIXETA FILHO, 2002, p. 75)

Omar Aktouff (1994) afirma que a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infra-estrutura e a superestrutura. Para o autor, o mundo imaterial é estruturado pelo conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante da sua família, de seu trabalho e de sua organização, enquanto o material é formado pelas estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas. (MOTTA, 1997)

Aktouff (1994, p. 43) fez uma coletânea de definições de alguns estudiosos de cultura organizacional, tais como Lemaitre (1985), Savoie e Chagnon (1987), Schein (1985), Deal e Kennedy (1982), sintetizando na explanação abaixo citada:

[...] uma cultura de empresa seria um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros. Seria também um sistema de representações e de valores compartilhados que faz com que cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização, um comprometimento do pessoal em relação a uma entidade unificadora: a empresa é, em suma, concebida como um cimento social, um sistema de crenças, de valores e de normas que constituem modelos de comportamento, um conjunto de símbolos, de significados e de objetivos compartilhados. Qualquer que seja a escola, pelo menos na corrente dominante, a cultura de empresa é a quase mágica comunhão de todos, patrões e operários, dirigentes e dirigidos em um mesmo e entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos.

Depois (1996, p. 245) declara que a cultura é um sistema estruturante das organizações e que, por essa razão, não pode ser estudada como um fator isolado e, assim sendo, a origem da cultura organizacional deve ser encontrada na própria organização. “Quase sempre é a organização do trabalho, a divisão das tarefas na organização que lançará os embriões da cultura organizacional”. O autor acrescenta que as origens da cultura nas organizações são: as contingências globais e a dinâmica própria da organização. A cultura organizacional também é considerada um processo (e um produto resultante desse processo) que ocorre, ao mesmo tempo, fora e dentro da organização.

Naves e Coleta (2003) elucidam que a cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado, direção, e mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. As autoras citam Oliveira (1997) que acrescenta que a cultura organizacional exerce o papel de produzir membros organizacionais mais comprometidos, influenciando no comportamento, à medida que se criam padrões e que eles são internalizados pelos indivíduos.

Charles Handy (1994, p. 208-210) apresentou um modelo de cultura organizacional baseado em quatro tipos, simbolizados por deuses da cultura grega, a saber: 1 – a *cultura de poder*, representada pelo deus grego Zeus, é caracterizada pela existência de um poder central, prevalecendo os desejos e decisões das fontes centrais; 2 – a *cultura de função*, simbolizada por Apolo, é assinalada pela cultura tipicamente burocrática, onde o indivíduo é interpretado como parte do fluxo de trabalho, assegurando, assim, que as regras e os procedimentos sejam cumpridos; 3 – a *cultura de tarefa*, denotada pela deusa Atena, é distinguida pela liderança consensual, pela meritocracia, recompensando-se o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe, bem como o desempenho, que é avaliado em termos de resultados alcançados; 4 – a *cultura existencial*, representada por Dionísio, é caracterizada pela preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade e pelo fato de o empregado administrar seu próprio destino. (NAVES E COLETA, 2003)

Percebe-se, até o momento, a diversidade de conceitos de cultura organizacional, sobretudo no que diz respeito à explanação proferida por Aktouff (1994), o que dificulta uma análise consensual por parte dos pesquisadores. Todavia, é possível determinar algumas características que são compartilhadas por vários estudiosos do assunto: a cultura é um conjunto de crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores compartilhados pelos membros de uma organização; a cultura organizacional influencia o comportamento organizacional; e é socialmente construída.

A explanação supracitada inicia um diálogo entre cultura e comprometimento organizacional, tanto no que diz respeito às pesquisas, que a seguir serão citadas, como também às características compartilhadas pelos estudiosos da cultura organizacional que nos remetem, como por exemplo, ao conceito de comprometimento normativo que, diretamente, está relacionado à internalização de normas, valores e objetivos das organizações pelos colaboradores, fazendo-os criar um vínculo com a empresa do tipo “sou obrigado a ficar nessa organização”.



Dentre as pesquisas realizadas, pode-se comentar a investigação realizada por Oliveira (1997) numa empresa de telecomunicações cujo objetivo era verificar um modelo explicativo para o comprometimento afetivo, tendo como antecedentes a hierarquia de valores organizacionais e a ocorrência de ritos organizacionais<sup>5</sup>. Os resultados da pesquisa permitiram compreender que as percepções de cultura organizacional, como um antecedente direto, e os valores e ritos organizacionais funcionavam como antecedentes indiretos do comprometimento afetivo e das intenções de rotatividade. A conclusão desta pesquisa enunciou que “tanto para o comprometimento afetivo, quanto a intenção de rotatividade são determinados pelos mesmos tipos de percepções de culturas organizacionais, ou seja, a presença ou ausência de determinadas culturas estabelece nos indivíduos cognições pró ou contra a as organizações em que trabalham.” (OLIVEIRA, 2006, p. 52)

Naves e Coleta (2003) realizaram uma pesquisa num grupo de hotéis em Uberlândia/MG. A intenção da pesquisa se fundamentou em estudar as relações entre comprometimento, a partir do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), e do modelo de cultura organizacional de Handy (1994). Esse trabalho encontrou como resultados: 1- que a cultura de função está relacionada ao comprometimento organizacional do tipo normativo, onde o colaborador se envolve em atividades da empresa forçosamente. 2- Compreendeu-se também, nesse trabalho, que a cultura de tarefa está relacionada diretamente com o vínculo de natureza afetiva, pois ela favorece sentimentos de afetividade do empregado junto à organização. 3- Percebeu-se que a dimensão normativa sustenta o vínculo afetivo, no momento em que os indivíduos são amparados pelas regras, normas e procedimentos estabelecidos pela organização. 4- A dimensão normativa do comprometimento encontrou relações num nível significativo, de acordo com a ordem de importância, com a cultura existencial, de função e de tarefa. 5- A dimensão instrumental encontrou uma relação direta com a cultura de função, sobretudo no público feminino. 6- A dimensão afetiva encontrou relação de linearidade de acordo com a ordem de importância: cultura de tarefa, de função e cultura existencial.

A cultura organizacional se relaciona com as três dimensões do comprometimento organizacional (afetiva, instrumental e normativa) a partir dos seguintes termos: Mowday, Porter e Steers (1982) enfatizam que para o comprometimento afetivo, a cultura organizacional exerce influência no indivíduo por meio da identificação com os valores e

---

<sup>5</sup> Os instrumentos utilizados nessa pesquisa foram Escalas de Valores Organizacionais proposto por Tamayo e Gondim (1996); Escala de Comprometimento Afetivo proposto por Siqueira (1995); e Escala de Ritos Organizacionais organizado por Oliveira (1997). (OLIVEIRA, 2006)

objetivos organizacionais que são internalizados, desencadeando no empregado, o desejo de permanecer na empresa. (OLIVEIRA, 2006)

Um trabalho realizado por Wiener e Vardi (1990) correlacionou a dimensão normativa do comprometimento a partir de dois planos: o organizacional através do conceito de cultura, e o individual através da concepção de motivação na determinação do comportamento humano nas organizações. A conclusão mostra que a cultura como um conjunto de valores partilhados que produzem pressões normativas sobre os empregados e que, por sua vez, os empregados permanecem nas organizações por que precisam. (MOTA e FOSSA, 2005). Oliveira (2006) acrescenta essa mesma pesquisa no sentido de que a cultura organizacional produziria membros mais comprometidos, exercendo forte influência, e de longo prazo, sobre o comportamento do indivíduo guiando, seus atos pelos valores internalizados.

### **3.5 Comprometimento e desempenho organizacional**

Nas últimas décadas, as organizações não têm subtraído esforços para desenvolver seus processos e tecnologias, administração de gestão de pessoas, estratégias e objetivos organizacionais, com o intuito de aumentar o desempenho empresarial/organizacional. Os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliações de desempenho tentam aliar níveis altos de comprometimento com desempenho superior. Por conseguinte, o presente tópico intenciona compreender as relações entre o comprometimento e o desempenho organizacional/gestão de desempenho. Para tanto, faz-se necessário dissertar brevemente sobre desempenho organizacional e seus temas associados, tendo em vista os rumos que as pesquisas tomam quando compreendem o comprometimento como um fator preponderante ao desempenho dos empregados nas organizações.

Teló (2001) afirma que o desempenho organizacional tem como fator determinante o planejamento de estratégias organizacionais, bem como salienta que os indicadores financeiros e contábeis são insuficientes para avaliar o desempenho organizacional como um todo, exigindo assim outras medidas de avaliação. O autor também assegura que as empresas devem desenvolver novas formas de mensuração de desempenho organizacional, sugestionando que o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira para que tenha significado para os trabalhadores e para que seja capaz de gerar um

“compromisso” por parte deles, gerando um retorno não financeiro de valor. Diferentemente deste, Sink e Tuttle (1993) compreendem que o desempenho organizacional é analisado em função de três bases: eficiência, eficácia e efetividade. Silva e Araújo (2006, p. 154) definem eficácia como sendo o quanto de resultado de um processo atende às expectativas do cliente ou receptor do resultado do processo; e eficiência, quanto economicamente determinados recursos são utilizados no processo de obtenção de um resultado para prover um nível adequado de satisfação. Os autores acrescentam que as medições de desempenho são importantes para a geração de ações de melhorias, bem como para orientações de funcionários, interferindo, assim, no comportamento das pessoas no trabalho.

Telo (2001), também afirma que medidas tradicionais utilizadas no mundo dos negócios, como o retorno sobre o investimento e produtividade/pessoa, todas focadas em controle e originadas da função financeira difundida, podem dar alguma sinal relacionado ao desempenho atual e ao crescimento pontual da empresa, mas não explicitam esforços e resultados como melhorias, inovações e investimentos voltados para o desenvolvimento organizacional.

Clark (1995) concorda com a explanação supracitada, quando define novas medidas de desempenho organizacional:

[...] um conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos. Com base nas informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria organização, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho. (FIGUEIREDO *et al.*, 2005, p. 306)

Slack, Chambers, Harrison e Jhonston (1997) reforçam a assertiva supracitada, quando afirmam que a avaliação de desempenho organizacional é um processo tão complexo que é inviável realizá-lo a partir de um único indicador, exigindo, assim, vários indicadores para a medição do desempenho organizacional, a fim de que permitam compreender os processos, as pessoas, a estratégias entre outros. Da mesma forma, Gonçalves (2002) corrobora com a explanação anterior quando sustenta que a característica essencial para uma organização é a capacidade de aplicar com sucesso seus indicadores para a medição de seu desempenho, possibilitando, assim, um maior conhecimento de seus processos relacionados aos pontos críticos de sucesso, permitindo, também, uma avaliação contínua da eficiência de seus processos e pessoas. (ALMEIDA, MARÇAL e KOVALESKI, 2004)

Guimarães (1998) refere-se ao desempenho organizacional como um processo de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho que o empregado executa, e que lhe é atribuído em razão dos objetivos e metas organizacionais. A fase do planejamento diz respeito ao estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, dos recursos necessários e dos indicadores sobre os quais será realizada a avaliação. O acompanhamento é a fase que assegura a execução do que foi planejado. A avaliação compreende a terceira fase cuja finalidade é a aplicação propriamente dita da avaliação a qual se destina a comparar os resultados alcançados com aqueles esperados e que foram planejados anteriormente. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) afirmam que o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas, também, das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização, como descreve o quadro 8. (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)

<b>Características organizacionais</b>	<b>Ambiente de tarefas</b>	<b>Características do trabalhador</b>
Cultura e clima Políticas de benefícios	Qualidade e disponibilidade de materiais e equipamentos	Habilidades Conhecimentos Atitudes
Políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal	Qualidade de comunicação e relacionamento interpessoal no grupo de trabalho Características e escopo do trabalho	História funcional Idade Sexo
Políticas e práticas de administração de pessoal Imagem da organização	Clareza de objetivos Adequação de prazos Qualidade de gerenciamento de desempenho	Escolaridade Motivações Personalidade

**Quadro 8 – Fatores que podem afetar o desempenho no trabalho.**

Fonte: Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) citado por Fonseca e Bastos (2003)

Lucena (1992) disserta que as contingências mundiais afetam o desempenho das pessoas, do negócio e da produtividade das organizações. Assim sendo, há uma preocupação com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados, aumentando, assim, a produtividade dos empregados. Como consequência, as diretrizes para a formulação e a implantação do processo de avaliação de desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa.

Para Medeiros e Albuquerque (2005), o desempenho e os comportamentos organizacionais são resultados de uma ampla rede de características das organizações, tais como cultura, valores, estratégia e sistemas de gestão de pessoas.

Bastos (1994) aponta as políticas de recursos humanos como preditores de alto desempenho, tais como produtos gerados de seleção, treinamento, qualificação e política de reconhecimento e recompensas. Becker, Huselid e Ulrich (2001) reforçam que políticas e práticas de alto desempenho estão estrategicamente alinhadas a sistemas de recursos humanos. (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005)

Walton (1997) apresenta duas estratégias que possibilitam o alto desempenho organizacional, a saber: a estratégia de controle que está baseada no controle e no alcance de eficiência da força de trabalho; e estratégia de comprometimento, que se baseia na diminuição de níveis hierárquicos, na junção do planejamento com a execução e com o desenvolvimento das tarefas, sendo esta última estratégia a que mais propicia o alto desempenho organizacional. (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005)

Diferentemente dos autores acima citados, Mowday (1998) afirma que ainda não existem trabalhos empíricos suficientes para solidificar as relações do comprometimento com desempenho organizacional, bem como com as características dos sistemas de recursos humanos. (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005)

Os estudos que serão citados a seguir correspondem a uma demanda de Mowday (1998) quanto à necessidade de se realizarem pesquisas empíricas acerca das relações do comprometimento com o desempenho organizacional, como também sustentam a hipótese de que o comprometimento funciona como antecedente e mediador de equipes/organização de alto desempenho.

Fonseca e Bastos (2003) realizaram uma pesquisa numa instituição financeira cuja amostra foi estabelecida por 750 participantes e, dentre os objetivos, o estudo procurou responder ao seguinte questionamento: “Os indicadores de comprometimento organizacional e desempenho no trabalho são maiores nas agências em que os comportamentos criativos são mais estimulados pelo ambiente?”. A pesquisa realizada concluiu que, ao se associar padrões de comprometimento e percepção do desempenho, as pessoas que percebem um melhor desempenho de sua equipe, são aquelas que possuem um comprometimento do tipo afetivo com a organização e que, simultaneamente, percebem mais estímulos à criatividade no seu contexto de trabalho. Desta feita, observou-se que os maiores desempenhos estão associados

aos indivíduos que mais percebem estímulos à criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais afetivo, sendo o comprometimento afetivo considerado como um preditor do desempenho organizacional.

Medeiros e Albuquerque (2005, p. 60) realizaram uma pesquisa em uma rede de hotéis situada em três capitais do nordeste, Fortaleza, Recife e Natal. A pesquisa contemplou uma amostra de 82 hotéis, abrangendo um público respondente de 269 empregados. O objetivo foi identificar as relações do comprometimento com características organizacionais e com o desempenho. Os resultados encontrados foram: primeiro, essa pesquisa atendeu a uma demanda de Mowday (1998) que se sustentava na necessidade de se realizar uma pesquisa empírica na qual se observasse as relações entre comprometimento e desempenho organizacional, ou seja, validou-se a hipótese de que o comprometimento leva as empresas a terem um alto desempenho; segundo, a pesquisa avançou na compreensão do processo em que determinados trabalhos e práticas organizacionais produzem comprometimento; terceiro, o comprometimento é um indicador mediador entre os sistemas de recursos humanos e desempenho organizacional; quarto, o comprometimento organizacional é uma variável importante entre os sistemas de recursos humanos e os resultados organizacionais; quinto, verificou-se que o comprometimento organizacional é mais interessante em determinados ajustes organizacionais do que em outros em relação a obtenção de resultados financeiros positivos.

Garcia (2007) apresentou um trabalho realizado em seis agências do Banco do Brasil, em Joinville, Santa Catarina. A amostra foi contemplada por 63 respondentes. Dentre os objetivos da pesquisa, estão: analisar a relação entre os índices de comprometimento organizacional e os índices de desempenho no trabalho, e evidenciar se o nível de comprometimento organizacional interfere no desempenho no trabalho. A autora encontrou como resultados níveis altos de comprometimento do tipo afetivo e instrumental e nível baixo de comprometimento do tipo normativo, bem como identificou nível alto de desempenho no trabalho; concluiu-se, também, que os respondentes que se enquadravam entre a fase mediana e a fase final de carreira apresentavam simultaneamente níveis altos de comprometimento e desempenho no trabalho; e, por fim, percebeu-se que os funcionários mais comprometidos apresentaram desempenhos mais elevados.

Scheible (2004) produziu uma pesquisa numa empresa do segmento em informática sediada na Bahia, que possui escritórios em Belo Horizonte, Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro. A empresa, à data da pesquisa, era constituída por 1000 colaboradores,

todavia para o universo da pesquisa participaram apenas 104 respondentes. A autora considera que, embora tenham sido realizadas várias ações no sentido de sensibilizar os colaboradores a participarem da pesquisa, o fato de o instrumento de pesquisa ser longo e solicitar o número de matrícula inibiu participantes em potencial. Contudo, o número de respondentes foi considerado suficiente e significativo para atender, dentre os objetivos da pesquisa, o seguinte: “avaliar as relações entre comprometimento e o desempenho dos indivíduos, inclusive utilizando os padrões caracterizados”. E, dentre as hipóteses, a pesquisa contemplava a seguinte: “Padrões de comprometimento com ênfase na carreira/profissão produzem impactos mais positivos no desempenho do que padrões com ênfase na organização.”

Vale ressaltar que os padrões de comprometimento estudados por Scheible (2004) são os padrões referendados por Zanelli, Borges Andrade e Bastos (2004), que estão descritos no Quadro 6 dessa dissertação. Outra questão a ser informada é que a terminologia auto-relatado se refere aos relatos individuais realizados pelos respondentes dessa pesquisa.

Desta feita, faz-se necessário explanar sobre os resultados encontrados na pesquisa realizada por Scheible (2004, p. 62-76):

[...] não foi possível identificar diferenças significativas entre os desempenhos em relação aos padrões de comprometimento.

[...] de acordo com os resultados obtidos, a hipótese H2 que sugeria que padrões de comprometimento com ênfase no trabalho produzem impactos mais positivos no desempenho do que padrões com ênfase na organização foi anulada. Não foi possível estabelecer a correlação com os padrões e, mesmo com fatores separados, a correlação entre desempenho foi mais alta e mais significativa com o comprometimento afetivo com a organização do que com comprometimento afetivo com a carreira.

[...] pode-se inferir que o comprometimento influencia a percepção que os indivíduos têm das práticas de gestão, que em contrapartida influencia o desempenho, sob a visão do superior hierárquico. Esta relação é mais fortemente ligada ao comprometimento de base afetiva.

Os resultados encontrados neste estudo demonstram a importância das ligações afetivas no aumento do desempenho através da sua influência na percepção das ações e características da organização, que passam a ser congruentes com os valores dos indivíduos que nela trabalham.

## **4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM A EMPRESA FAMILIAR E COM O TEMPO DE SERVIÇO**

O mundo empresarial vivencia mudanças em todas as suas esferas estruturais (pessoas, processos, métodos de trabalho e outros), visto que contingências de ordem econômica, política, social e ecológica têm exigido das organizações e das pessoas posturas que atendam a demandas que sustentem as empresas no mercado. Entende-se que essas contingências adentram em todos os níveis e tipos de empresas, inclusive nas empresas familiares.

O surgimento da empresa familiar brasileira está relacionado a fatores políticos e históricos. A chegada dos imigrantes europeus ao Brasil, no período entre as duas grandes guerras e o pós-guerra, trouxe empreendimentos das mais diversas nacionalidades. Esses imigrantes estavam fugindo de condições adversas em seus países de origem e encontraram no Brasil, um país jovem e subdesenvolvido, as oportunidades de refazerem suas vidas familiares e profissionais. (NOVAIS, 1998)

Colbari (1995) afirma que a família contribuiu no início da organização do trabalho, originando e fundamentando tipos de administração dos negócios, como por exemplo, o paternalismo que, em sua prática, está relacionada à presença física do patrão que determinava a direção, a disciplina e o ritmo da produção, bem como os valores, favores, benefícios, comportamentos da empresa. (DAVEL; VASCONCELOS, 1995)

Novais (1998) cita Fleury (1989), afirmando que a imagem da família é utilizada nas organizações com a finalidade de reforçar o clima de camaradagem e confiança que se deseja e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

No presente capítulo, apresenta-se conceitos de empresas familiares e suas relações com o comprometimento organizacional.

### **4.1 A Empresa Familiar**

Bernhoeft (1987) afirma que empresa familiar pode ser conceituada como aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou mantém membros da família



na administração dos negócios. Todavia, para o autor, essa definição é simplória e insuficiente, visto que acredita que outros critérios são necessários para conceituá-la, como por exemplo, a relação de confiança estabelecida entre os membros da empresa.

Bernhoeft (*op. cit.*) acredita que a característica ‘confiança mútua’ entre os membros da organização questiona a predeterminação de que uma empresa familiar é formada apenas por pessoas da família, visto que o critério ‘confiança’ independe dos vínculos familiares e está muito mais relacionada aos primeiros empregados ou aos que iniciaram a empresa junto ao proprietário. Assim sendo, o autor compreende que existem outras particularidades que definem empresa familiar, como por exemplo, os laços afetivos fortes que foram construídos ao longo dos anos e que influenciam os comportamentos, os relacionamentos e as tomadas de decisões da organização; valorização da longevidade do empregado na empresa como um atributo que supera qualquer exigência de eficácia e eficiência de seu desempenho das atividades laborais; exigência na dedicação que, na prática, refere-se a ter horário para entrar e não ter para sair, e levar trabalho para casa; postura de austeridade na forma de vestir e administração dos custos organizacionais; postura de elevada lealdade, manifestada através de condutas como não ter outros trabalhos fora da empresa; dificuldades de dissociar o emocional do racional nas tomadas de decisões; e jogos de poder, em que a habilidade política sobrepõe-se a capacidade administrativa.

Bernhoeft (*op. cit.*) também atenta para uma questão muito pouco retratada pelos pesquisadores e consultores de empresas familiares e considera como ponto crucial para o entendimento e caracterização deste tema, que é a idéia ou ideal do seu fundador. O autor afirma que a empresa familiar parte do princípio de um “sonho” que o seu fundador teve e que, muitas vezes, lutou sozinho e com todas as forças em função desse ideal.

Donnelley (1976, p. 3) afirma que uma empresa é considerada familiar quando está identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência na política, nos interesses e objetivos da família. O autor compreende que essa assertiva se fundamenta em uma ou mais das condições citadas a seguir aparecerem:

- Os laços de família constituem um fator que determina a sucessão nos cargos administrativos.
- Esposas e filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no Conselho Administrativo.
- Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia ou em tradições informais da organização.

- As ações praticadas por um membro da família refletem-se ou acredita-se que se reflitam na reputação da empresa, independentemente de sua ligação formal com a administração.
- Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos.
- A posição do parente na firma influi em sua situação na família; cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa ao determinar sua própria carreira a seguir.

Para Lodi (1994) a empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada a questões hereditárias e os valores instituídos na empresa estão identificados com um sobrenome de família ou com a Figura de um fundador. O conceito de empresa familiar tem seu princípio no nascedouro da segunda geração de dirigentes e com o afastamento do fundador a fim de que o sucessor assuma a administração dos negócios, criando novas ideologias que justifiquem a sua ascensão ao poder. (NOVAIS, 1998)

Segundo Barbieri (1997) a empresa familiar é caracterizada pela interferência mútua de instituições diferenciadas: a instituição social (família) e a instituição negócio (empresa familiar). Muitas vezes as duas instituições confundem-se, sobrepõem-se, dificultando a identificação das questões relacionadas somente à família e as que são referentes exclusivamente à empresa. (NOVAIS, 1998)

Pela explanação supracitada, nota-se que não há um consenso conceitual sobre o que seja uma empresa familiar, embora os conceitos se apresentem semelhantes em alguns pontos. Todavia, ainda assim, para a caracterização da empresa familiar a ser pesquisada neste estudo, faz-se necessário assinalar que os critérios definidos por Bernhoeft (1987) atendem à sua realidade no que tange à confiança em empregados que não são membros da família, mas possuem muito tempo de casa, dos laços afetivos fortes que foram construídos ao longo dos anos e das dificuldades de dissociar o emocional do racional nas tomadas de decisões.

## **4.2 Empresa familiar e comprometimento organizacional**

As empresas familiares apresentam-se como a forma predominante de empresa em todo o mundo. Para Amaral e Cols (1999), no Brasil não é diferente, uma vez que as primeiras formas de empresas aqui estabelecidas foram as capitánias hereditárias. Esse modelo estabelecido no Brasil contribuiu para o desenvolvimento da economia, quando da produção de excedente, o que possibilitou que o país se estabelecesse como agroexportador. (MORAES, 2007)

Por conseguinte, foi na imigração europeia, em meados do século XIX e início de XX, que essa característica de empresa familiar foi reforçada no Brasil, não só por que as famílias que fugiam de guerras em seus países de origem encontraram novas oportunidades de reiniciarem suas vidas pessoais e profissionais no Brasil, mas também por que trouxeram novas formas de negociação, comercialização e práticas gerenciais que eram passadas de pais para filhos, bem como a própria empresa da família, estejam os herdeiros bem preparados ou não para assumirem o lugar de seus fundadores para consolidar, desenvolver e ampliar seus negócios ou dissipá-los rapidamente, como em muitas situações acontece. (MORAES, 2007)

Nesse momento, faz-se importante dissertar sobre o processo sucessório nas empresas familiares. Bernhoeft (1987) afirma que o processo sucessório é um tema relevante e muito delicado e, por isso, não pode ser tratado apenas sob aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar. Desta feita, o autor sugere seis pontos fundamentais que devem ser considerados a fim de que as organizações tenham longevidade, a saber: o sucedido, o sucessor, a organização, a família, o mercado e a comunidade.

Sobre as questões a serem considerados para a sucessão está a imagem do provável sucedido no círculo familiar, visto que a família pode competir com empresa por dedicação, afeto, tempo entre outros. Há também o estilo de vida do sucedido, tendo em vista que sua participação e tempo de dedicação na empresa serão reduzidos, bem como a sua imagem dentro dela e relacionamento com a comunidade externa. Em detrimento deste, os pontos a serem observados no sucessor residem na percepção do interesse pessoal dele pelo negócio da família, há também a necessidade de se compreender o tipo de relacionamento que é empreendido entre sucessor e sucedido, bem como a determinação ocupacional no ambiente organizacional e de sua área de atuação. Sobre a organização, deve-se considerar a sua situação financeira, administrativa, operacional e comercial. No que tange à família organizacional<sup>6</sup>, é importante compreender que num processo sucessório a família pode viabilizar ou boicotar o sucessor. Sobre o mercado, o autor chama a atenção para três variáveis que lhe são constitutivas, a saber: clientes, fornecedores e concorrência. Finalmente, a comunidade, onde o sucessor deverá se preocupar com a imagem propagada de sua organização, bem como com o nível de solidez que organização é conhecida no mercado. (BERNHOEFT, 1987)

---

<sup>6</sup> A família organizacional é baseada em variáveis como dedicação, afetividade, gostar ou não gostar, tempo de casa etc. (BERNHOEFT, 1987:20)

Lodi (1987) apresenta quatro fases do ciclo de vida das empresas que contemplam o processo sucessório: *Fundação*, que é caracterizada pelos conflitos latentes, sucesso e força do fundador; *Crescimento*, que se assenta no nível de velocidade de crescimento que esconde os problemas estruturais; *Apogeu*, quando a empresa atinge o seu máximo, percebe os resíduos do crescimento, manifestam-se os conflitos e ocorrem perdas de posições; e *Declínio*, fase na qual ocorre falta de liderança, conflito em família, divisões, pulverização do patrimônio, obsolescência, crise e decadência.

Lodi (1987) questiona a definição simplória de sucessão seja apenas o processo de transferência do poder que leva de um a dois anos de importantes mudanças na cúpula da empresa. Na verdade, o processo sucessório começa a acontecer quando os filhos do fundador ainda são crianças e, desde então, já começam a serem educados para um dia substituírem o pai. Desta feita, o autor sugere três fases de formação de um futuro sucessor: *Formação de base dos sucessores*, fase que se caracteriza pela educação que o futuro sucessor recebeu da família, pela vocação despertada pelo legado de seus pais, pelo comprometimento ético da família com a educação dos filhos e pela preocupação por destacar valores éticos ou o comprometimento com a atividade do fundador; *Plano de desenvolvimento*, o qual é baseado no conhecimento do negócio a partir de uma prática de trabalho desde as atividades mais elementares até as mais complexas da organização, valorização da educação continuada a partir de cursos de reciclagem, e empreendimento de um negócio pessoal a fim de que o sucessor compreenda e vivencie, de forma generalizada, as demandas administrativas de uma organização; e *Medidas de caráter organizacional e jurídico*, fase que exige que o futuro sucessor tenha um bom aconselhamento jurídico e contábil de modo que o ambiente organizacional esteja pronto para ser assumido sem contestação.

As relações com comprometimento organizacional nas empresas familiares se dão a partir de uma decisão dos sucessores abrirem mão de seus interesses pessoais e assumirem a administração das organizações que, às vezes, são legados de várias gerações. Lodi (1987:14) exemplifica situações negativas reais que aconteceram na Itália e o autor orienta que esses exemplos deveriam ser estudados com muito critério para se evitar fatos como esses no Brasil. Sumariamente, o autor cita empresas famosas como a *Pirelli*, cujo herdeiro *Alberto Pirelli*, de 33 anos, já se pronunciou com não identificado com os negócios da família, que foram iniciados pelo seu bisavô; a *Fiat*, cujo herdeiro é *Eduardo Agnelli*, que renunciou aos comandos da empresa, mesmo tendo tido oportunidades de estudar nas melhores faculdades dos EUA; e o caso mais conhecido há alguns anos foi de *Arndt Krupp* “que preferiu ser

sustentado pelo Estado Alemão e renunciar à direção da empresa, perseguindo uma vida de gostos sexuais muito particulares, tradição iniciada por seu avô”. O autor reforça que é enganoso pensar que uma excelente formação universitária e estágio em grandes organizações irão produzir excelentes sucessores. Para ser um bom sucessor, os herdeiros devem se comprometer com o negócio e os objetivos organizacionais, bem como é preciso ter coragem, talento, caráter empreendedor e inovador.

Faz-se importante correlacionar os tipos de comprometimento que, muitas vezes, podem ser desenvolvidos de acordo com a multidimensionalidade proposta por Meyer e Allen (1997). Percebe-se que as fases propostas por Lodi (1987) podem sugerir, a princípio, um comprometimento do tipo normativo, uma vez que os sucessores são treinados a partir dos valores éticos e normas familiares como fatores base para dirigir os negócios da família, então sucessores atuam por que se identificam com esses valores e normas e, portanto, não se sentem seguros para se aventurarem em outras oportunidades profissionais, ou seja, há um dever moral de ser o sucessor; e, também, do tipo afetivo e instrumental, por compreender respectivamente que a empresa é um legado de várias gerações e, por isso, desenvolve afeto e orgulho por fazer parte do corpo administrativo da organização, bem como também compreende que é um negócio que sustenta várias gerações de sua família e, por isso, assimilam que sua saída ou renúncia de uma sucessão poderia custar não só um êxito financeiro pessoal como também prejuízos para a organização, que teria sérios reflexos nos contextos e nas tradições familiares.

Outro tema relacionado às empresas familiares, que tem sua importância para a compreensão da dinâmica do comprometimento no âmbito das organizações, denomina-se intra-empendedorismo/empendedorismo.

A palavra empendedorismo foi usada pela primeira vez por Richard Cantillon, em 1755, e tinha intenção de explicar o risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza. Jean Baptiste Say, em 1803, define o termo como algo que está relacionado àquele que transfere recursos econômicos de um setor de baixa produtividade para outro com produtividade mais elevada, determinando que aquele que abre seu próprio negócio é um empendedor. (HASHIMOTO, 2006)

O estudo do empendedorismo se dá pela necessidade de entender as razões que levam alguém a iniciar seu próprio negócio, principalmente por que esse fenômeno tem sido uma constante em nossa sociedade global, dada às circunstâncias econômicas depressivas que muitos países têm vivenciado, como por exemplo, os EUA na década de 70, quando muitas

empresas de grande porte fecharam as portas e seus funcionários abriram sua própria empresa; e, no Brasil, na década de 80-90, ocorreu semelhante fenômeno. (HASHIMOTO, 2006)

Para Tortato (2003), o empreendedorismo nasce de necessidades individuais, pois se há uma necessidade a ser atendida há também uma semente plantada de empreendedorismo em alguém. Nessa afirmativa, pode-se conjecturar que a necessidade é de um produto ou serviço que ainda não há no mercado, todavia Hashimoto (2006) coloca que o empreendedorismo por necessidade é aquele oriundo do profissional que foi desligado da empresa e não encontra espaço de recolocação, e, por conseguinte, abre um negócio para atender as suas necessidades pessoais de sobrevivência. Tem-se que a alta taxa de mortalidade das empresas brasileiras se dá por esta razão. Em detrimento desta, tem-se o empreendedor por oportunidade, cuja definição se assemelha à definição de empreendedorismo por necessidade de Tortato (2003), uma vez que o funcionário se desliga conscientemente de seu emprego, porque conseguiu visualizar uma oportunidade ou uma necessidade de mercado e arrisca tudo para não perdê-la. Esse tipo de postura é potencializado pelo fato de o funcionário empreendedor não conseguir espaço na empresa na qual trabalha para desenvolver suas idéias inovadoras. Todavia, se o funcionário encontra apoio na organização para desenvolver suas ideias inovadoras, têm-se o que os estudiosos dessa área chamam de intra-empreendedorismo, que segundo Pinchot (2004, p. 34)

[...]o intra-empreendedor pode ser ou não a pessoa que apresenta primeiro uma idéia. Os intra-empreendedores arregaçam as mangas e fazem o que é preciso ser feito. Eles solicitam a ajuda de outros. Independente de estarem trabalhando com uma idéia própria ou criando a partir da idéia de outra pessoa, eles são os “sonhadores que agem”.

Segundo Pinchot (2004), uma das características de sucesso mais evidente de um intra-empreendedor é a capacidade de atribuir à equipe de trabalho os êxitos obtidos em seus empreendimentos, todavia o autor identifica outros fatores que contribuíram para o sucesso, tais como: *Trabalho minuciosos de pessoas que sonham acordadas* – entende-se que são pessoas que investem muito tempo imaginando, criando e transformando ideias em realidade. São também pessoas que, nesses momentos de intensa imaginação e criatividade, percebem oportunidades e necessidades do mercado; *Transformação de idéias em realidade* – percebe-se que os intra-empreendedores colocam suas idéias em prática, mesmo que o prognóstico do resultado não seja o ideal; *Inovação* – num processo de inovação, o intra-empreendedor tende a dar vazão às suas ideias de execução de atividades que, muitas vezes, contrapõem-se às

regras pré-estabelecidas, mas que, ao final, dão um resultado mais satisfatório; *Respeito aos limites* – o intra-empendedor não é um implementador arbitrário de idéias, uma vez que tendem a implementar inovações quando o prognóstico é positivo; *Iniciativa* – este ponto trata do nível de iniciativa e atitude necessária que os intra-empendedores têm para serem inovadores; *Equilíbrio entre realidade e sonho* – é a capacidade que o intra-empendedor tem de equilibrar os sonhos com a suas possibilidades de execução garantindo o máximo de eficiência possível.

Pinchot (1990) salienta que o intra-empendedor oferece uma terceira possibilidade entre o gerente e o inventor, uma vez que o papel que desempenha é transformar novas ideias ou mesmos protótipos e transformá-los em realidades lucrativas. Assim sendo, os intra-empendedores necessitam de equipes que estejam atentas à realidade dos negócios e do mercado.

Harrison (2005) define intra-empendedorismo como sendo o corporativo ou a criação de novas empresas dentro de corporações já existentes. E empreendedorismo como sendo apenas a abertura de novas empresas. O autor compreende que as empresas que atuam como intra-empendedoras estão muito envolvidas com processos de inovação e que, por isso, elas estabelecem uma série de estruturas que norteiam os procedimentos de inovação, como por exemplo, nunca subestimar um projeto, tolerar o erro, manter divisões pequenas, motivar os colaboradores, manter-se próximo do cliente, compartilhar ideias.

As grandes corporações que são inovadoras bem-sucedidas tendem a ter uma visão clara e bem estruturada, que inclui a ênfase na inovação. A cultura delas dá apoio a essa visão encorajando as pessoas a discutirem novas idéias e a assumirem riscos a organização deve não apenas tolerar as falhas como também encorajar os funcionários e gerentes a aprender com elas. (HARRISON, 2005, p. 166)

As relações que podem ser empreendidas, por inferência como anteriormente foi explicitado, entre comprometimento organizacional, empresa familiar e intra-empendedorismo residem na capacidade criativa dos comprometidos afetivos dada a uma característica singular que esses comprometidos afirmam que se sentem emocionalmente ligados, identificados com os objetivos e envolvidos na organização. Cabe salientar que, num processo sucessório, o sucessor participa ativamente tanto no desenvolvimento de sua carreira na empresa familiar, como também traz consigo novas ideias que demandam inovações administrativas.

A definição de Futuro Comum de Rego (2003), que se estabelece no fato de o colaborador se mostrar satisfeito em permanecer e construir carreira na organização, bem como sente que os objetivos da organização também são seus, e que a organização lhe pertence; sugere que a organização proporciona um ambiente para o intra-empendedorismo, no que diz respeito à adesão dos objetivos organizacionais, bem como a intenção de desenvolver a carreira profissional na organização. Essas características podem se comportar como um fator motivador para a criatividade e para a inovação. Michaels, Handdifiels-Jones e Axelroid (2002) reforçam essa ideia quando afirmam que as pessoas talentosas, desde que atuem em culturas adequadas, estejam satisfeitas e comprometidas com a organização e sejam estimuladas e bem aproveitadas pelos líderes, têm melhores idéias, executam otimamente os projetos, desenvolvem com eficiência outras pessoas e dificilmente poderão ser copiadas.

Sobre o comprometimento do tipo normativo, pode-se dizer que o sentimento de dívida e lealdade à organização e adesão aos objetivos da empresa podem contribuir com ações inovadoras e empreendedoras. E sobre o comprometimento instrumental, há ainda possibilidades de correlação, uma vez que o empregado permanece na empresa pelos custos que terá de administrar a partir de sua saída. Entende-se, aqui, que o empregado possivelmente desenvolve seu trabalho só no interesse de não ter esses custos associados a sua saída, e que dificilmente terá comportamentos intra-empendedores que farão a empresa se desenvolver.

### **4.3 Comprometimento organizacional e tempo de serviço**

O tema tempo de serviço/longevidade organizacional será abordado nesse tópico a partir do conceito de um assunto subjacente que é a rotatividade, visto que nessa dissertação há uma hipótese que afirma que a longevidade/tempo de serviço influencia no nível de comprometimento organizacional.

O tema longevidade organizacional torna-se também relevante porque devido à concorrência de mercado, acesso a recursos financeiros, tecnologia avançada, informações inovadoras e rápidas, as organizações precisam criar um diferencial competitivo para que elas se distingam no mercado globalizado. A saída que muitas empresas têm tido se relaciona a investimento em pessoas, as quais, com seus conhecimentos e habilidades passam a ser interpretadas como vantagem competitiva. É por esta razão que a perda de um profissional



representa um alto custo para as organizações, tanto pelo que foi investido nesse profissional como pelo nível de conhecimento que ele tem da empresa e deixará de ser utilizado pela organização. Por conseguinte, muitos questionamentos têm sido feitos tais como: “Por que as pessoas partem?”, “Por que as pessoas permanecem nas empresas?” (BARROS, 2007)

Diferentemente de outros comportamentos no trabalho, o *turnover* indica uma ruptura no relacionamento entre o indivíduo e a organização. Esta separação implica em significativo aumento de custos para a organização e talvez para os próprios indivíduos. Os custos de saída podem incluir custos de oportunidades, re-seleção, re-treinamento e diminuição do nível de moral dos trabalhadores restantes. Estes custos podem se tornar mais sérios quando a companhia perde empregados valiosos como os de grande nível de comprometimento. (BARROS, 2007, p. 56)

Pomi (2007) citado por Moraes (2007) afirma que rotatividade é um termo correspondente ao inglês *turnover*, e é definido como sendo o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos de profissionais empregados em uma empresa, em um determinado período. Semelhantemente, para Mobley (1992), pode ser definido como a suspensão do estado de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária dela. Por conseguinte, o autor aponta que o *turnover* apresenta consequências positivas e negativas. Dentre as consequências positivas, estão: o afastamento de funcionários de baixo desempenho, a possibilidade de substituições que tragam mais inovação, adaptabilidade e flexibilidade, a diminuição de outros comportamentos de afastamentos, como absenteísmo, queda na qualidade do trabalho, redução de conflitos internos e *downsizing*<sup>7</sup>. E dentre as consequências negativas, estão os custos financeiros, a queda no nível do desempenho nos padrões sociais de comunicação e no plano moral. (MORAES, 2007)

Ferreira e Freire (2001, p. 179) discorrem que as causas da rotatividade são múltiplas, dentre elas, apontam fatores como “política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa, tipo de supervisão, a política disciplinar, as condições físicas ambientais de trabalho e motivação do pessoal”. Os autores citam Brannick (1999) que, além de concordar com fatores citados anteriormente, ainda acrescenta como uma razão a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; também Epstein (1999) acrescenta que a maioria dos gerentes acreditam que o salário é a grande preocupação

---

<sup>7</sup> *Downsizing* se refere à diminuição do tamanho da organização que pode ocorrer de várias maneiras, como transferências, congelamento de contratações e incentivo a aposentadorias, porém a maneira mais ordinária de reduzir o tamanho organizacional é através das demissões em massa. (CALDAS, 2000; TOMASKO, 1992 *apud* MORAES, 2007)

dos trabalhadores, negligenciado o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação.

Diferentemente dos autores acima citados, Campos e Malik (2008) afirmam que um dos fatores que mais contribuem para a rotatividade está relacionado ao nível de insatisfação do funcionário com a função desempenhada.

Chang (1999) diz que a rotatividade e as intenções de não permanecer na empresa devem ocupar espaço significativo entre os comportamentos relativos com o estudo do comprometimento. Por conseguinte, o autor afirma que as intenções de permanência na organização reside no fato de os empregadores perceberem que o contrato psicológico realizado entre ele a organização no ato da admissão está sendo cumprido, bem como no que diz respeito à capacidade da empresa em corresponder a expectativas que o empregado tem de desenvolver em relação a ela. Em detrimento disto, se a organização falha com o contrato estabelecido entre ela e o empregado ou se não consegue corresponder a expectativas, os empregados tendem a reduzir suas obrigações, apresentando comportamentos de desídia, absenteísmo, baixo nível de comprometimento e até a rotatividade. (BARROS, 2007)

Meyer e Allen (1997) compreendem que há uma correlação entre comprometimento e rotatividade, visto que afirmam que, quanto mais comprometido estiver o empregado com a organização, menos intenção ele terá de sair da empresa. Os autores reforçam que essa relação é solidificada, sobretudo no que diz respeito ao comprometimento afetivo, uma vez que os empregados permanecem na organização por que se identificam com seus valores e objetivos e por que querem permanecer nela.

Nesse momento, faz-se mister explicar uma pesquisa realizada por Tamayo *et al.*, (2001) e aplicada em duas empresas estatais em processo de privatização. Participaram da pesquisa 200 respondentes; e o objetivo se fundamentava em verificar se as prioridades axiológicas<sup>8</sup> do empregado e o tempo de serviço influenciavam o comprometimento afetivo com a organização. Foram encontrados como resultados dessa pesquisa que: 1- os escores para o comprometimento foram superiores em sujeitos com maior tempo de serviço, o que subentende que os anos investidos numa organização, o conhecimento profundo dela e as amizades desenvolvidas no ambiente de trabalho contribuem para construir um vínculo afetivo com a organização. Embora, os autores tenham encontrado como resultado da

---

<sup>8</sup> As prioridades axiológicas referem-se aos tipos motivacionais de valores, esses tipos podem ser deduzidos a partir de exigências básicas do ser humano, a saber: necessidades biológicas do organismo, necessidades sociais relativas à regulação das interações interpessoais e necessidades sócio-institucionais referentes à sobrevivência e bem-estar dos grupos. (TAMAYO *et al.*, 2001)

pesquisa uma relação positiva entre tempo de serviço e comprometimento, eles empreendem uma discussão a partir da qual se torna questionável esse resultado, ou seja, não se pode afirmar que o tempo de empresa seja um verdadeiro antecedente do comprometimento, já que a direção causal pode ser no sentido oposto, isto é, que os empregados comprometidos com a empresa tendem a permanecer nela mais tempo, o que qualificaria o comprometimento como antecedente do tempo de serviço. Para os autores o mais sensato seria compreender que o tempo de serviço e o comprometimento se influenciam mutuamente.

Os resultados desta pesquisa acerca das prioridades axiológicas afirmam que os sujeitos com maior motivação para a conservação do *status quo*, oposto à inovação e à mudança, apresentam maiores escores de comprometimento. Vale ressaltar que, o fato de as empresas estarem em fase de se tornarem privatizadas e com a possibilidade de criação de um novo *status quo*, tenha contribuído para o aparecimento da relação entre a conservação com o comprometimento; contrariando, também, a suposição da pesquisadora de que um ambiente que promova o intra-empendedorismo, inovações de projetos, processos e produtos contribui na suscitação de comprometimento dos empregados.

## 5 OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste momento, faz-se necessário apresentar a metodologia utilizada na presente pesquisa, bem como as suas contribuições para o alcance dos objetivos e verificação das hipóteses estabelecidas. Para tanto, o desenvolvimento desse capítulo se dará a partir dos seguintes tópicos: explanação quanto à abordagem quantitativa e qualitativa, classificação quanto ao tipo de pesquisa adotada, apresentação das técnicas e coletas de dados, bem como o tratamento e análise dos dados coletados e limitações deste estudo.

O estudo foi realizado numa única empresa do segmento metalúrgico de Fortaleza. Pretendeu-se fazer um censo, em que todos os colaboradores, à data da pesquisa, participassem a fim de que ela trouxesse mais contribuições para o meio acadêmico, e conseguisse atender aos seus objetivos.

Essa pesquisa intencionou compreender as relações entre comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e tempo de serviço/longevidade em uma empresa familiar, visto que a partir de uma observação participante, a empresa pesquisada possui traços evidentes de comprometimento associados à longevidade organizacional, como afirma a hipótese 2: O tempo de serviço/longevidade prestado à empresa é um dos indicadores que mais contribuem para um alto grau de comprometimento do tipo afetivo na empresa pesquisada. Por conseguinte, os resultados obtidos a partir desse estudo possibilitarão ações preventivas e corretivas na dinâmica organizacional.

Collins e Porras (1995) enfatizam que os estudos em Ciências Sociais são passíveis de limitações e dificuldades que lhe são inerentes, visto que as variáveis participantes não são estáticas, mas dinâmicas pelas próprias contingências cotidianas. Desta feita, reconhece-se que tanto os sujeitos da pesquisa como também o ambiente organizacional onde será realizado o estudo, enquadram-se no entendimento enfatizado pelos autores.

A pesquisa intenciona relacionar o tempo de serviço/longevidade e a satisfação no trabalho com o comprometimento organizacional, sobretudo no modelo multidimensional proposto por Rego (2003), a saber: comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica. Desta forma, compreende-se que as variáveis que serão inter-relacionadas nesse estudo se enquadram no discernimento de Collins e Porras (1995), uma vez que elas são

dinâmicas e mutáveis. Todavia, considera-se que outras variáveis externas podem influenciar nesse estudo, como por exemplo, as contingências político-sociais, culturais e econômicas não só da organização, mas também do país, que dificilmente poderão ser evitadas. Ressalta-se que, dada à complexidade dessas variáveis, elas não serão abordadas nessa pesquisa.

## 5.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo se fundamenta quanto à abordagem do problema, quantitativa e, quanto ao método, estudo de caso.

A abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto ao tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. O método intenciona garantir a precisão dos resultados, evitar distorções, possibilitando uma margem de segurança às inferências. É utilizado em estudos descritivos, em que se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, investigando a relação de causalidade entre os fenômenos. (RICHARDSON, 1999)

Neste trabalho, a abordagem quantitativa será utilizada a partir do método descritivo, uma vez que investiga características de fenômenos de um objeto de estudo, seja de um grupo ou indivíduo. Neste ensaio, será estudado o fenômeno do comprometimento organizacional associado ao tempo de serviço/longevidade e à satisfação no trabalho em um grupo de colaboradores em uma empresa familiar. E, também, análise fatorial dos fenômenos, uma vez que um conjunto de fenômenos estará sendo analisado, ou seja, comprometimento organizacional, tempo de serviço/longevidade e empresa familiar.

Para a análise da abordagem quantitativa, foram utilizados dois tipos de questionários, os quais contemplam o conteúdo demográfico. No primeiro tipo de questionário (Anexo I), o conteúdo é de natureza fechada, e somente colaboradores dos setores operacionais e administrativos responderam; o segundo tipo possui um conteúdo de natureza fechada e aberta (Anexo II), e nele participaram como sujeitos das pesquisas colaboradores com cargos de coordenação, gerência e diretoria, todavia esse último modelo, de natureza aberta, foi utilizado para análises qualitativas.

Assim sendo, este trabalho propõe analisar as relações existentes entre as variáveis: comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e o tempo de serviço/longevidade em uma empresa familiar que, fazendo jus as palavras de Collins e Porras

(1995), permitem explicar a complexidade da compreensão dessas três variáveis, considerando-as como dinâmicas e suscetíveis de influências que podem até interferir significativamente nos resultados desse ensaio.

Para uma complementação da abordagem qualitativa será desenvolvido um instrumento a partir de um questionário, proposto por Rego (2003), com perguntas fechadas. Esse instrumento é baseado em seis dimensões, a saber, comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica. Bem como, a segunda parte do instrumento que possui questões abertas, a partir das quais se pretende compreender e analisar a realidade da empresa pesquisada no que tange aos objetivos dessa dissertação.

## **5.2 Tipo de Pesquisa: o estudo de caso**

Para que seja possível a verificação das relações das variáveis: comprometimento organizacional, tempo de serviço/longevidade satisfação no trabalho e uma empresa familiar, será utilizado o método estudo de caso que, segundo Vergara (2005), caracteriza-se como sendo circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento.

Para Yin (2002), o estudo de caso deve ser utilizado quando a situação contemporânea a ser pesquisada não permite manipulações dos comportamentos relevantes dos sujeitos da pesquisa. Essa assertiva do autor encontrou críticas da classe acadêmica que afirma que esse tipo de pesquisa não é confiável pela falta de rigor por parte do pesquisador e que fornece pouca base para fazer generalizações.

Yin *op. cit.*, complementa que esse método poderá ser utilizado com a estratégia exploratória, descritiva ou explanatória, cabendo ao pesquisador a definição da melhor estratégia para o seu estudo.

O objetivo do estudo de caso está em relacionar e descrever as características de uma determinada população ou fenômeno estudado, a fim de se estabelecer relações entre variáveis em um determinado espaço e tempo. Portanto, estudar o fenômeno é conhecer sua natureza, composição, suas partes constituintes entre outras. (GIL, 1999)

Portanto, esse estudo trata-se de uma pesquisa descritiva e de investigação explicativa; haja vista que a pesquisa descritiva expõe características de uma determinada população, estabelecendo correlações entre essas variáveis e, definindo a sua natureza. A

investigação explicativa objetiva tornar algo inteligível a ponto de justificá-los os motivos, visando também esclarecer que fatores contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno. (VERGARA, 2005)

Desta forma, esse estudo objetiva compreender as relações existentes entre o comprometimento organizacional, tempo de serviço/longevidade a satisfação no trabalho em uma empresa familiar, bem como esclarecer como essas variáveis influenciam no fenômeno do comprometimento organizacional.

### 5.3 Análises dos Dados

Com a finalidade de empreender uma análise dos resultados que serão obtidos, associaram-se os objetivos específicos aos pressupostos correspondentes, sendo este o momento de análise descritiva dos dados, que se desenvolverá em três etapas, a saber:

**Etapa 1** – Compreensão dos níveis de Comprometimento organizacional de acordo com a multidimensionalidade proposta por Rego (2003) se propõe a avaliar os níveis de comprometimento organizacional dos respondentes a partir das seguintes dimensões:

- Comprometimento afetivo;
- Futuro comum;
- Comprometimento normativo;
- Sacrifícios avultados;
- Escassez de alternativas;
- Ausência psicológica.

As análises das dimensões do comprometimento propostas por Rego (2003) serão realizadas a partir do questionário de assertivas fechadas, onde os respondentes das áreas: operacional, administrativa, coordenadores e gerentes responderam. Essa primeira parte tem o intuito de realizar uma auto-avaliação acerca do comprometimento de cada respondente.

O questionário da parte III também contribui para essa primeira análise, embora ele mude a direção da avaliação, enquanto na primeira parte do questionário os respondentes se avaliam, na segunda parte, os coordenadores, os gerentes e os diretores avaliam o nível de comprometimento dos seus colaboradores.

**Etapa 2** – Compreensão da possibilidade de relação entre o Comprometimento Organizacional, satisfação no trabalho e o Tempo de serviço.

Essa análise se dará a partir de relações entre os níveis e tipos de comprometimento levantados com o tempo de casa que cada respondente tem na empresa pesquisada, de acordo com o item 4, da parte I do questionário (Anexo I), o qual especifica o tempo de cada colaborador está na empresa.

O questionário da parte III também contribuirá com item 2 (Anexo I) que diretamente pergunta aos gestores se há alguma relação entre o tempo de serviço e comprometimento organizacional.

O nível de satisfação será verificado a partir da análise fatorial do questionário parte II, considerando como substrato os comprometidos afetivos, haja vista que o nível de satisfação e comprometimento afetivo pode ser interpretado como antecedente e consequentes ao mesmo tempo dessas duas variáveis, uma vez que ainda não há um consenso entre os pesquisadores sobre a relação antecedente e consequente entre comprometimento e satisfação o trabalho.

**Etapa 3** – Compreensão da possibilidade de relação entre o Comprometimento Organizacional e a empresa familiar, objetiva compreender se há alguma relação entre os colaboradores que trabalham diretamente com os gestores da família e o nível de comprometimento com a empresa.

Essa análise se dará a partir da coleta das informações dos questionários, parte II, dos colaboradores que trabalham diretamente com gestores pertencentes à família. Ressalta-se que ainda que se tenha feito essa coleta de questionários, foi resguardado o anonimato dos respondentes, uma vez que os mesmos foram selecionados pela nomenclatura dos cargos exercidos, haja vista que, geralmente, há mais de um colaborador lotado num mesmo cargo.

Para a análise dos dados também será realizada a análise de variância com a utilização do programa SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences). Uma análise de variância visa fundamentalmente verificar se existe uma diferença significativa entre as médias dos fatores encontrados na pesquisa e, se esses fatores exercem influência em alguma variável dependente. Dessa forma, permitem que vários grupos de respostas sejam comparados a um só tempo. Esses fatores podem ser de origem qualitativa ou quantitativa, mas a variável dependente deverá necessariamente ser contínua. O nível de significância é de



5% da região de rejeição dos tipos de respostas. Então, para que os resultados sejam aceitos os valores encontrados devem ser menores que 5%.

O objetivo da análise de variância é avaliar se as diferenças observadas entre as médias das amostras são estatisticamente significantes. Esse objetivo pode ser colocado de outra maneira: uma variação de médias das amostras pode ser consequência da variação amostral ou é uma boa evidência da diferença entre as médias das populações?

A variabilidade total das amostras pode ser dividida em duas partes, ou fontes de variabilidade.

A primeira parte de variabilidade é proveniente das populações serem diferentes, denominada variabilidade *entre*. Quanto maior for a variabilidade *entre*, mais forte é a evidência de as médias das populações serem diferentes.

A segunda parte de variabilidade é causada pelas diferenças *dentro* de cada amostra, denominada variabilidade *dentro*. Quanto maior for a variabilidade *dentro*, maior será a dificuldade para concluir se as médias das populações são diferentes. As premissas da anova são:

- As populações têm a mesma variância.
- As amostras são retiradas de populações com distribuição normal.
- As amostras são aleatórias e independentes.

### 5.3.1. Teste de hipótese da análise de variância (ANOVA)

A classificação dos testes de análise da variância é de acordo com o número de fatores de interesse ou que influem na variável dependente.

Por que é denominada análise da variância o procedimento que compara médias de grupos diferentes? Por que na preparação das variabilidades *entre* e *dentro* são utilizados os quadrados dos desvios dos valores das amostras, que fazem parte da definição da variância. De maneira formal, o teste de hipóteses para  $k$  níveis de um fator é estabelecido da seguinte forma:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_i$$

$H_1$ : Existe pelo menos uma das médias diferentes.

**O P-Valor.** Um procedimento de teste equivalente usa a probabilidade de significância (p-valor), a qual é calculada pela maioria dos programas estatísticos (SPSS). O p-valor representa probabilidade de ser obtida uma observação da distribuição F com  $k - 1$  e  $k(r - 1)$  graus de liberdade maior ou igual ao valor observado pela  $F_{\text{calc}}$ . Note que se o p-valor for menor que  $\alpha$ , rejeitamos  $H_0$ .

Se p-valor < $\alpha$ rejeita-se $H_0$
--

Em outras palavras, o p-valor é a probabilidade, sob  $H_0$ , de ocorrência do valor particular observado para a estatística de teste ou de valores mais extremos. A probabilidade de significância de um teste mede a força da evidência contra  $H_0$  em uma escala numérica. Um p-valor pequeno indica uma forte justificativa (evidência) para a rejeição de  $H_0$ .

## 5.4 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa são todos os colaboradores da empresa pesquisada nos meses de julho e agosto de 2008. Nesse período, a empresa contava com 308 funcionários dos quais 273 participaram da pesquisa. Os motivos pelos quais 35 colaboradores não participaram da pesquisa foram os seguintes: afastamento pelo INSS, licença maternidade, funcionários que estavam de férias, alguns funcionários estavam viajando para outros estados na execução de suas atividades, e outros se recusaram a realizar a pesquisa por considerar que esse tipo de atividade não traz resultados efetivos para a empresa.

Os sujeitos da pesquisa foram compostos por: 5 Diretores, 6 Gerentes, 12 Coordenadores, 128 da área administrativa e 122 da área operacional.

## 5.5 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões serão apresentadas à população da pesquisa e onde são registradas as respostas e os dados obtidos. O instrumento de coleta de dados consolida todas as fases de planejamento e execução de qualquer trabalho de pesquisa. (MATTAR, 1999)

O instrumento de pesquisa utilizado nesse estudo foi do tipo questionário. Para Moreira e Caleffe (2006), o instrumento de pesquisa do tipo questionário tem sido uma das maneiras mais adotadas nas pesquisas para coleta de dados. Isso se dá porque o questionário possibilita pesquisas em grande escala, representa uma maneira barata quanto a sua distribuição, podendo até ser distribuído para centenas e milhares de pessoas, as respostas podem ser quantificadas por meio de técnicas estatísticas sofisticadas e os resultados podem trazer uma fidedignidade garantida pelas informações numéricas.

Quanto ao tipo de questionário, ele pode se caracterizar por perguntas fechadas e abertas. Quando as perguntas são fechadas, o respondente é forçado a responder nos limites da formulação já elaborada, o que facilita a análise das respostas, dado a sua característica padronizada. Quando o questionário possui perguntas abertas, ele possibilita ilimitados tipos de respostas a serem analisadas e classificadas em categorias, minimizando, portanto, a vantagem de economia de tempo mencionada anteriormente. (MOREIRA; CALEFFE, 2006)

O questionário utilizado nessa pesquisa possui assertivas de natureza fechada como também perguntas abertas. O questionário é subdividido em três partes, a saber: a I parte é constituída pela demografia da pesquisa e toda a população da empresa respondeu; a II parte é contemplada pelo instrumento proposto por Rego (2003) o qual foi respondido pelos colaboradores das áreas administrativas e operacionais, e pelos coordenadores e gerentes; a III parte é constituída pelas perguntas abertas e por uma questão classificatória baseada no questionário proposto por Rego (2003) e intenciona associar suas respostas com os resultados do questionário da segunda parte, o qual foi respondido por coordenadores, gerentes e diretores.

Para a realização deste trabalho realizou-se uma reunião na empresa pesquisada com a diretoria de recursos humanos a quem se expuseram os objetivos e os possíveis resultados esperados que ela traria à organização. Os objetivos apresentados são os mesmos dessa dissertação, e os resultados da pesquisa. Ressalto-se que para a realização da pesquisa não houve nenhum documento formalizando sua autorização.

Com a anuência da diretoria, o setor de recursos humanos realizou um processo de sensibilização da empresa. Os recursos utilizados para a sensibilização foram: primeiro, envio de informativos aos gestores da empresa, explicando os objetivos da pesquisa e solicitando a colaboração deles, bem como a de seus colaboradores. Segundo, houve um informativo em cartazes afixados nos painéis da empresa, bem como mensagens enviadas para os e-mails dos

colaboradores, informando a realização da pesquisa, seus objetivos, seu caráter anônimo, a importância da participação de todos e a data que ela seria aplicada.

Durante o processo de divulgação e sensibilização foi realizado um pré-teste. Estevam (2008) cita Collis e Husseey (2005) para afirmar que é importante a realização do pré-teste do instrumento de pesquisa para garantir validade e fidedignidade ao instrumento. Seguindo essa orientação, o pré-teste foi realizado com 7 colaboradores pertencentes às seguintes áreas de atuação: 2 funcionários da área operacional, 2 da área administrativa, 1 gerente, 1 coordenador e 1 diretor. Ressalta-se que das áreas operacionais e administrativas foram convidados 2 funcionários de cada, uma vez que sentiu-se a necessidade de se visualizar com mais clareza a acessibilidade das assertivas propostas no questionário de pesquisa por esses níveis laborais. Nos níveis de coordenação, gerência e diretoria foi convidado apenas um colaborador de cada, porque o número de colaboradores nessas áreas laborais é mais restrito.

Na aplicação do pré-teste, os colaboradores tanto da área operacional, como administrativa, solicitaram mudanças de algumas palavras do questionário para outras mais acessíveis, como por exemplo:

- Na assertiva nº 3 – “Não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição” para “não sinto nenhum afeto por essa empresa”;
- Na assertiva nº 4 – “Prefiro esta instituição a outras, pelo que ela representa” para “prefiro trabalhar nesta empresa do que em qualquer outra”;
- Na assertiva nº 9 – “Sinto um senso de propriedade com essa empresa”, para “sinto que eu também sou dono desta empresa”;
- Na assertiva nº 25 – “Não vejo razões para me esforçar mais em benefício desta instituição, a menos que eu seja recompensado” para “Não vejo razões para me esforçar mais em benefício desta empresa, a não ser que eu seja recompensado”;
- Na assertiva nº 29 – “Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expressei publicamente” para “minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que falo para outras pessoas”.

Da parte III, direcionada aos coordenadores, gerentes e diretores, não houve nenhuma sugestão de alteração das partes envolvidas na pesquisa.

Quanto à aplicação dos instrumentos, estes foram enviados em envelopes lacrados para os coordenadores, gerentes, diretores e setores administrativos, informando a data limite de entrega. No ato da entrega e da devolução, o colaborador assinava, à parte, um documento de protocolo de participação.

Na área operacional, a pesquisa foi aplicada pela pesquisadora e por duas estagiárias treinadas do setor de recursos humanos. Ressalta-se que, devido ao nível baixo de escolaridade em função dos resultados do pré-teste, observou-se que os colaboradores poderiam ter dificuldade para compreender o sentido das assertivas do instrumento. Com a finalidade de agilizar o processo de aplicação e de garantir a sua precisão, utilizou-se a participação dos estagiários a fim de dirimir dúvidas eventuais.

## **5.6 Histórico Organizacional**

A empresa pesquisada foi fundada em agosto do ano de 1979 na cidade de Fortaleza/Ceará. Em seu início, era uma pequena empresa destinada a comercializar ferro para construção civil e derivados. Apoiada em uma política centrada em vender pelos melhores preços, desenvolveu-se ampliando sua estrutura tanto física, como de expansão de seus negócios, visto que, atualmente, a empresa também comercializa produtos em inox. Pautada na política de atender a todos os tipos de clientes, em todas as necessidades independentemente de volume ou operação, associou a sua marca ao conceito de bons negócios, ampliando o leque de atuação e, conseqüentemente a sua carteira de clientes, o que a empresa considera de mais valioso.

O trabalho sério e competente ao longo dos anos de todos os seus colaboradores, regidos pelo dinamismo de seu presidente, elevou a empresa a condição de líder regional do setor, o que foi possível por meio de investimentos constantes em pessoal, informatização, estoque e seleção de produtos. Mas o caminho foi árduo, com as pressões do mercado interno e a dependência de fornecedores.

Vale ressaltar que a organização se caracteriza por ser uma empresa genuinamente cearense e de cunho familiar, uma vez que, na sua administração, estão na direção o presidente-fundador, seus herdeiros, e familiares que ocupam cargos de diretoria até os cargos operacionais mais elementares. (LODI, 1987)

Quanto ao seu tamanho, se caracteriza por ser de grande porte, com base no faturamento, de acordo com os critérios do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), visto que no ano de 2008 apresentou um faturamento superior a 60.000,00 (Sessenta milhões de reais).<sup>9</sup>

Nesse momento, faz-se mister explicar sobre algumas observações sobre cultura organizacional da empresa, desempenho, motivação e comprometimento de seus colaboradores. Ressalta-se que essa explanação é baseada em observações e coletas de informações que informalmente foram ditas pelos gestores, o que as torna questionáveis, exigindo assim uma pesquisa formal a fim de verificar esses pressupostos.

Sobre a sua cultura organizacional, percebe-se uma estrutura informal dos relacionamentos, sobretudo no que diz respeito à comunicação e execução das atividades; muito embora, devido ao desenvolvimento de seus processos organizacionais, bem como a profissionalização da empresa, ela tem buscado rever e formalizar a execução de atividades e administração de seus métodos, processos e fluxos de trabalho.

Observa-se que quanto às normas, valores, e política de benefícios praticadas na empresa, busca-se sempre uma anuência dos empregados, visando sempre ao bem-estar organizacional, ou seja, não há rigidez na operacionalização delas. Desta feita, compreende-se que o clima amistoso na organização, o baixo índice de práticas preventivas e corretivas relacionados à disciplina, e a baixa rotatividade e o absenteísmo, é atribuída a essa característica tão singular da empresa pesquisada.

Sobre o nível de desempenho dos colaboradores, ainda que não haja um subsistema de avaliação de desempenho formal, há avaliação periódica nos meses de janeiro, que corresponde ao acordo coletivo, e no mês de julho no qual é praticado novos reajustes salariais como forma de reconhecer o desempenho no trabalho. Os gestores avaliam informalmente seus colaboradores, considerando como critério: agilidade e eficiência no trabalho, níveis de dedicação e comprometimento para com o trabalho. Esses critérios são interpretados a partir da disponibilidade dos colaboradores para a realização de horas

---

<sup>9</sup> A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte: Microempresas: receita operacional bruta anual ou anualizada até R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais). Pequenas Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais). Médias Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais). Grandes Empresas: receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R\$ 60 milhões (sessenta milhões de reais). (<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>) Acessado em 14/03/2009, as 17:35h.

extraordinárias, do comparecimento ao trabalho quando estão com a saúde debilitada, do baixo nível de absenteísmo, e da prontidão para realizar qualquer tipo de trabalho para o qual o colaborador não foi contratado. Ressalta-se que esses critérios também são utilizados como forma de equacionar o nível de motivação da equipe, bem como o seu grau de comprometimento.

Embora não haja, no setor de recursos humanos, o subsistema de avaliação de desempenho formalizado, foi ensaiada uma primeira experiência de avaliação de desempenho registrado. Usa-se a terminologia “registrada” dadas às circunstâncias e objetivos pelos quais a avaliação foi aplicada que, respectivamente corresponde ao fato de ter sido realizado sem ter havido uma formalização, sensibilização e treinamento junto aos colaboradores dessa prática. O formulário utilizado buscava avaliar questões comportamentais e de desempenho sem o uso de referenciais numéricos e de resultados; e, também por que os seus objetivos residiam em possibilitar aos gestores um ensaio de se realizar avaliação de desempenho “formalizada”, bem como perceber junto a eles quais de seus colaboradores mereciam reajuste salarial além do proposto pelo Sindicato dos Comerciários.

Assim como acontece na avaliação de desempenho, as demais atividades, bem como a sua operacionalização, também possuem caráter informal.

## 6 ANÁLISES E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

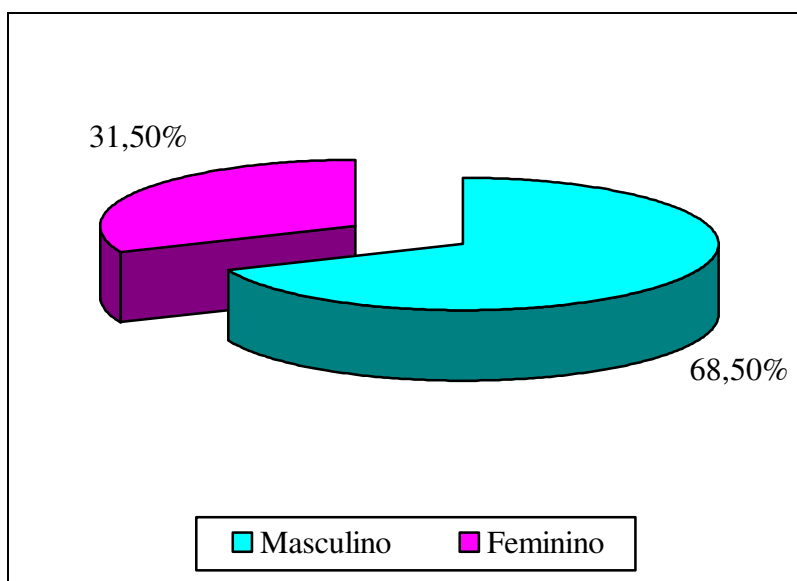
As análises dos dados coletados foram realizadas em etapas, cada qual possuindo questões capazes de responder aos objetivos específicos e de atender aos pressupostos levantados neste trabalho de pesquisa. Para tanto, pretende-se realizar as análises qualitativas e quantitativas associadas a técnicas de análise fatorial e análise descritiva dos dados obtidos.

Informações demográficas sobre a população pesquisada serão apresentadas ainda neste tópico precedendo, inclusive, as explanações acerca da primeira etapa (especificada no capítulo dos procedimentos metodológicos) a ser analisada.

### 6.1 Análise Descritiva dos Dados

#### 6.1.1. Caracterização e perfil da população pesquisada

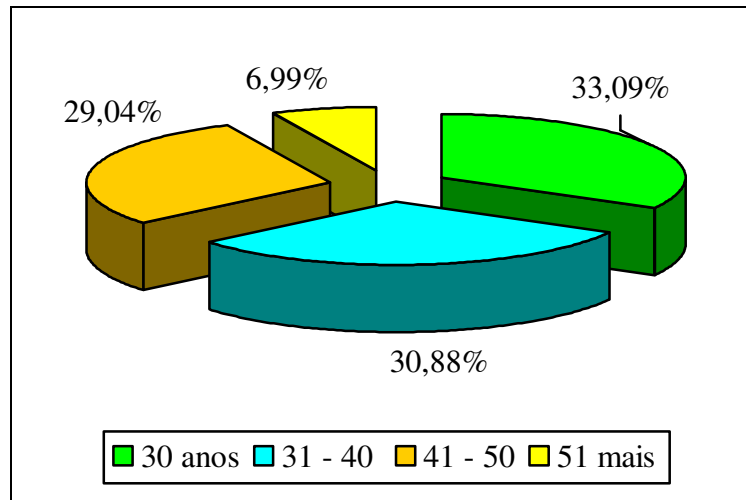
Essa etapa do trabalho se utilizou de estatística descritiva para tratar os dados da população, considerando-se as variáveis relativas ao perfil sócio demográfico dos respondentes.



**Gráfico 1 – Percentuais de respondentes dos questionários por sexo**  
Fonte: Dados da pesquisa



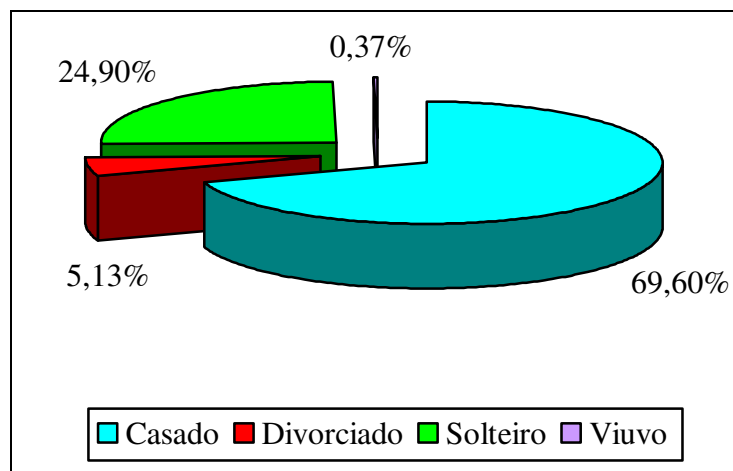
A empresa pesquisada apresenta mais da metade de seus colaboradores do sexo masculino (69,50%) porque em algumas atividades operacionais, que exigem força física, há uma preferência pela admissão de homens. Essas atividades enquadram as funções mais elementares da empresa, tais como auxiliar de expedição, pesadores, serviços gerais, motoristas, entre outros.



**Gráfico 2 – Percentuais de respondentes dos questionários por faixa etária.**

Fonte: Dados da pesquisa

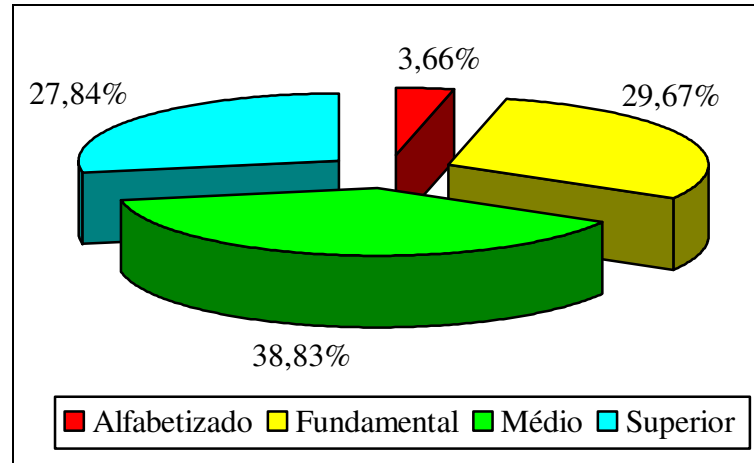
Na empresa, 33,09% dos colaboradores têm idade de até 30 anos, seguida de 30,88% de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos com 29,04% e apenas 6,99% de seus colaboradores têm mais de 51 anos de idade. Percebe-se, portanto, que a empresa possui um quadro funcional jovem, visto que a maioria de seus colaboradores tem menos de 40 anos. Essa questão é também justificada pelo fato de somente 36,26% de seus colaboradores estar há mais de dez anos na organização.



**Gráfico 3 – Percentuais de respondentes dos questionários por estado civil.**

Fonte: Dados da pesquisa

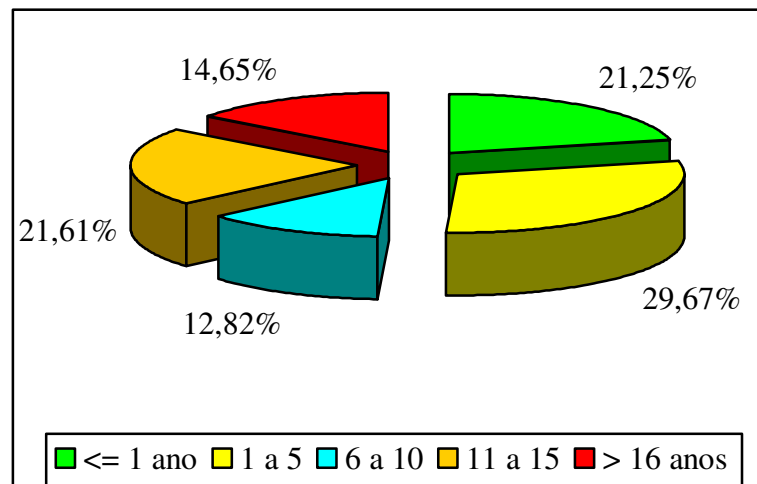
Segundo o Gráfico 3, 69,09% dos colaboradores são casados, 5,13% são divorciados, 24,90% são solteiros e apenas um dos colaboradores é viúvo. Percebe-se que mais da metade dos colaboradores da empresa pesquisada se enquadra na condição de indivíduos casados.



**Gráfico 4 – Percentuais de respondentes dos questionários por grau de instrução.**

Fonte: Dados da pesquisa

A maior frequência de grau de instrução na empresa é de ensino médio completo (38,83%), seguido do ensino fundamental incompleto com 29,67%. O índice com menor percentual analisado foi de analfabetos com 3,66%, seguido ensino superior com 27,84%. Os colaboradores, em maioria, com ensino fundamental se enquadram nos cargos mais elementares; enquanto aqueles de ensino Médio se enquadram no nível administrativo, lotados em cargos como auxiliares administrativos, cobradores, analistas de crédito, vendedores, entre outros.

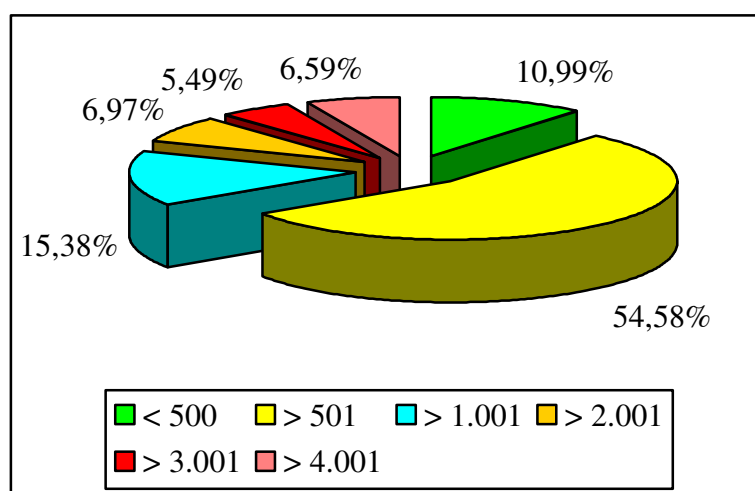


**Gráfico 5 – Percentuais de respondentes dos questionários por tempo de serviço.**

Fonte: Dados da pesquisa

21,25% dos respondentes têm menos de um ano de trabalho na empresa, o maior tempo de serviço dentro da empresa foi de 1 a 5 anos correspondendo a 29,67% dos colaboradores respondentes, seguidos de 6 a 10 anos com 12,82%, de 11 a 15 anos com 21,61% e 14,64% correspondendo aos colaboradores com mais de 16 anos na empresa.

Para a atual pesquisa, consideraram-se empregados com muito tempo de serviço aqueles que já tinham de 10 há mais anos na empresa, tendo em vista o fato da empresa só possuir vinte e nove anos de existência. Desta forma, considerou-se que 36,26% dos colaboradores apresentam muito tempo de serviço.

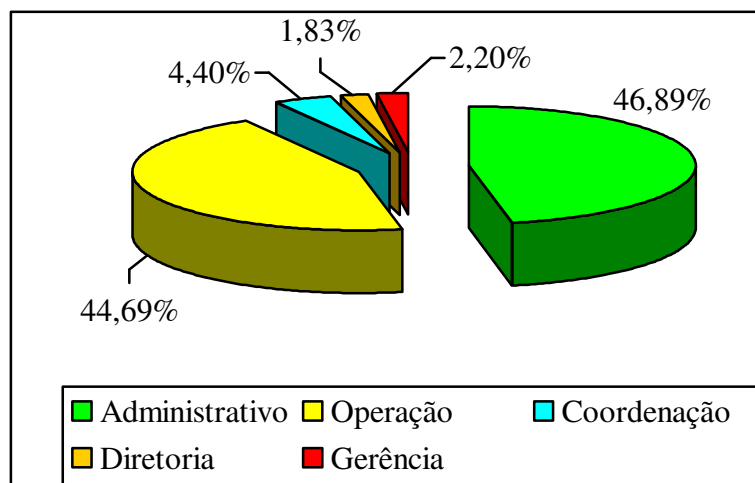


**Gráfico 6 – Percentuais de respondentes dos questionários por faixa salarial.**

Fonte: Dados da pesquisa

Mais da metade dos colaboradores da empresa encontra-se numa faixa salarial entre R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00. Já 10,99% recebem até R\$ 500,00; 15,38% ganham de 1.001,00 a R\$ 2.000,00; 6,97% percebem de R\$ 2.001,00 a 3.000,00; 5,49% de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 e apenas 6,59% ganham acima de R\$ 4.001,00.

Observa-se que a maioria dos colaboradores desta organização possui uma renda mensal de até R\$ 1.000,00. Essa realidade é justificada pelo fato de a maioria de seus colaboradores estarem lotados em cargos operacionais e da baixa administração.



**Gráfico 7 – Percentuais de respondentes dos questionários por área de atuação.**  
 Fonte: Dados da pesquisa

A área de atuação dos colaboradores da empresa está dividida em administrativo e operacional: 46,89% e 44,69% respectivamente. 4,40% são formados por coordenadores, apenas 1,83% pela diretoria e 2,20% pela área gerencial. Nota-se que menos de 10% dos colaboradores da empresa pesquisada se enquadra em cargos de gestão, o que pode sugerir a compreensão de que, pelo fato da organização pesquisada ser uma empresa do tipo familiar, tende a ter os cargos de gestão reduzidos e centralizados em colaboradores ligados à família.

## **6.2 Comprometimento organizacional de acordo com a multidimensionalidade proposta por Rego**

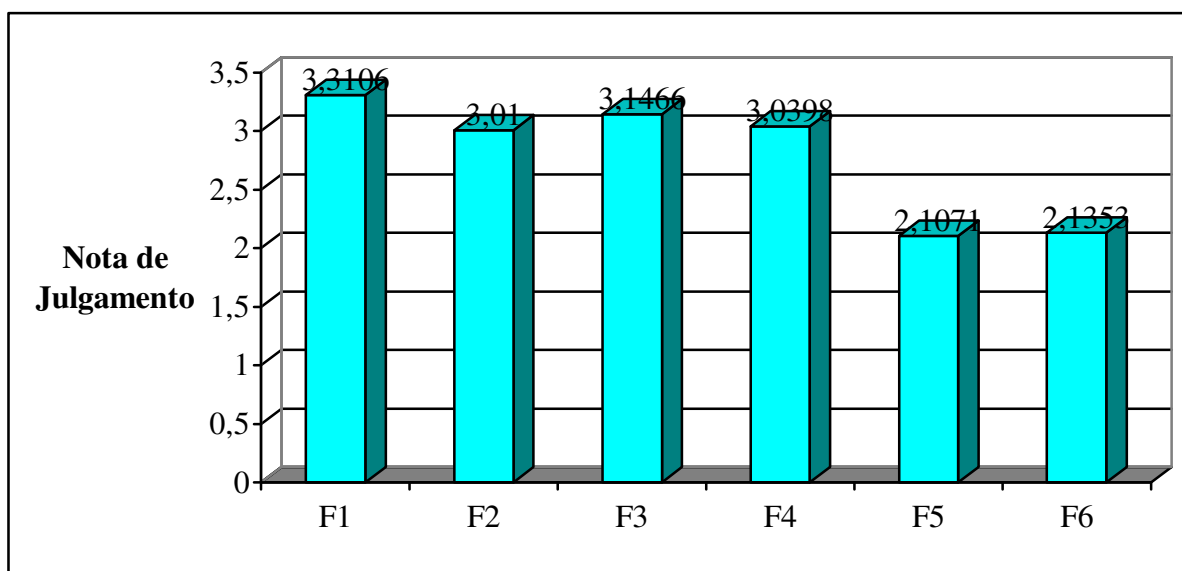
Procurou-se identificar como as seis dimensões descritas por Rego (2003) (comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada. Para tanto, foi realizada a análise descritiva das assertivas componentes do instrumento de pesquisa parte II que correspondem aos itens V1 ao V28 (Anexo I). Também foi formulada a seguinte pergunta para os gestores: “Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa?” do instrumento de pesquisa parte III (Anexo I).

Buscou-se, em princípio, conhecer os níveis de comprometimento dos colaboradores da empresa pesquisada, bem com a percepção dos gestores sobre os seus colaboradores. Posteriormente, tentou-se verificar, também, nas falas dos gestores, temas que remetesse às dimensões do comprometimento proposto por Rego (2003), bem como a outras formulações teóricas sobre o comprometimento, como por exemplo, Meyer e Allen (1997).

Nessa perspectiva serão feitas as análises descritivas dos itens V1 ao V28, reunindo em blocos de análise os itens que remetem especificamente as dimensões de Rego (2003), e também as questões 1 e 4 do questionário parte III (Anexo I).

### 6.2.1. Análise das dimensões de Rego na população pesquisada

A partir do gráfico 8 será verificado como as seis dimensões propostas por Rego (2003) se apresentam na empresa pesquisada. As seis dimensões foram analisadas em blocos com seus respectivos itens. Chegou-se aos resultados obtidos abaixo a partir das médias das freqüências de respostas dos colaboradores participantes da pesquisa.



**Gráfico 8 – Freqüências de respostas de acordo com a seis dimensões propostas por Rego (2003).**

Legenda: F1-Comprometimento afetivo; F2-Futuro comum; F3-Comprometimento normativo; F4-Sacrifícios avultados; F5-Escassez de alternativas; F6-Ausência Psicológica.

Fonte: Dados da pesquisa

As análises dos itens compõem a dimensão comprometimento afetivo (Anexo III) remetem tanto ao alto grau de comprometimento afetivo, bem como também à satisfação no trabalho como afirma o Gráfico 8.

A análise semântica da assertiva V1 afirma que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam alto grau de satisfação no trabalho e também de comprometimento afetivo, uma vez que os termos satisfação e felicidade, descritos na assertiva, apresentam-se como correlatos, tendo em vista que seria pouco provável um colaborador ser feliz em dedicar sua vida profissional a uma empresa e não sentir satisfação no trabalho, ou vice-versa. Essa

análise é corroborada pela semântica do item V2, pois, parte-se do princípio que um empregado desenvolve um sentimento de alto significado pessoal pela empresa por que se sente feliz em prestar seus serviços a ela e, também de acordo com a definição de Locke (1976) citado por Zanelli (2004), os colaboradores apresentam um estado emocional positivo em relação à empresa pesquisada; e no item V4, visto que ela sugere que toda e qualquer preferência de uma empresa em detrimento de outra implica que a primeira pode oferecer subsídios para o aparecimento da satisfação no trabalho.

Os itens que compõem a dimensão comprometimento afetivo também se enquadram na definição proposta por Locke (1976) a qual afirma que satisfação no trabalho é “*um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho*”. (LOCKE, 1976 *apud* ZANELLI *et al.*, 2004, p. 302)

Siqueira e Tamayo (2008) sustenta que fatores relacionados ao contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte organizacional e de reciprocidade contribuem para o bem-estar organizacional. Segundo a autora, esses fatores sinalizam que a satisfação no trabalho seria um sentimento sensível às políticas e práticas gerenciais.

As respostas dos colaboradores a essa dimensão é reforçada pelas respostas dos gestores na parte III do questionário (Anexo II), visto que os mesmos são quase unânimes em afirmar que consideram que seus colaboradores se sentem felizes em dedicar suas vidas profissionais à empresa pesquisada. A semântica dessa afirmação é confirmada por Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004) quando especificam que o comprometimento afetivo é, em sua prática, refletido por atitudes que correspondam à seguinte frase: “vestir a camisa da empresa”. O “vestir a camisa da empresa”, pouco presente nas organizações, tem um percentual acentuado na empresa pesquisada; e o item V6, o qual integra o bloco de itens que compõe a dimensão comprometimento afetivo, especifica o quão integrado o colaborador da empresa pesquisada está com a mesma. Essa assertiva é sustentada pela definição de Gouldner (1960) citado por Zanelli (2004) que afirma que o senso de integração se refere ao grau em que o indivíduo é ativo e se sente parte em vários níveis de uma organização em particular.

Corroborando com os resultados da dimensão comprometimento afetivo, apresenta-se o comprometimento futuro comum, sendo este uma extensão do comprometimento afetivo.

A dimensão Futuro Comum proposta por Rego (2003) se define a partir do nível em que o colaborador se mostra satisfeito em permanecer e construir carreira na organização e sente que os objetivos da organização também são seus, bem como o sentimento de que ela lhe pertence. Essa dimensão também pode ser tida como relativa a tempo de serviço prestado à organização em questão, visto que o sentimento de fazer parte de uma família nessa organização é comum naqueles que estabeleceram vínculo, fortalecido ao longo do tempo.

Para essa compreensão, vale a pena ressaltar a resposta de um diretor à segunda questão da parte III (Anexo I) do instrumento de pesquisa como segue: “Quanto mais tempo de empresa, mais se sentem fazendo parte de uma grande família e aprendem a confiar na administração”. Bem como também pelo fato da maioria dos gestores considerarem que seus colaboradores se sentem fazendo parte de uma grande família.

As respostas às assertivas que compõem a dimensão, como por exemplo, V7 e V9, confirmam o pressuposto de que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam alto grau de comprometimento do tipo futuro comum, visto que a maioria dos colaboradores respondeu que se sente fazendo parte de uma grande família, bem como também, segundo a sua semântica, nenhum colaborador se sentiria proprietário de uma organização se primeiro não desenvolvesse por ela algum tipo de afeto. Desta forma, nota-se que os colaboradores, responderam em sua maioria que concordam com a afirmação, visto que o senso de propriedade sentido pelos colaboradores é desenvolvido ao longo dos anos de dedicação à empresa pesquisada, o que estabelece entre os colaboradores o senso de família como afirma Bernhoeft (1987).

Pode-se também considerar que, como um percentual considerável de colaboradores da empresa tem muitos anos de permanência, que o tempo de serviço influencia no senso de propriedade para com a empresa e também na construção de afetos não só entre os membros, mas também para com a empresa o que a caracteriza como uma empresa do tipo familiar, como afirma Bernhoeft (1987).

No Gráfico 8, nota-se que os resultados encontrados no comprometimento normativo foram muito próximos aos do comprometimento afetivo. O comprometimento normativo se refere ao senso de obrigação para com a organização. Empregados com forte comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização. (MEYER; ALLEN, 1997)

Observa-se que pelos resultados obtidos em todos os itens que compõem a dimensão comprometimento normativo, que os colaboradores da empresa pesquisada compreendem que ela merece sua lealdade, bem como também desenvolvem sentimento de dívida e gratidão, pertencimento, ou de vínculo organizacional.

Essa análise é ratificada pelo item V22 que, em especial, trazem semânticas diferenciadas que é o sentimento de culpa por não realizar com bom desempenho as responsabilidades que lhe são delegadas, refletindo potencial comprometimento do tipo normativo; e também o item V23 que demonstra sentimento de dever para com a empresa e guarda semelhanças com relações familiares, nas quais as pessoas devem obediência e cumprem compromissos feitos. Ademais, se aproxima com a base necessária à formação de empreendedores internos, pois o compromisso em melhorar constantemente a performance associado a outras atitudes, como por exemplo, criatividade e iniciativa aponta para um caminho para o comportamento intra-empendedor.

A dimensão comprometimento instrumental foi destrinchada por Rego (2003) em duas dimensões, a saber, sacrifícios avultados e escassez de alternativas. Segundo a dimensão instrumental, o indivíduo permanece na organização por não ter oportunidades imediatas de outro emprego, pelos custos associados a sua demissão, ou por considerar que teria poucas chances no mercado de trabalho. Desta forma, nota-se que a maioria dos empregados da empresa pesquisada permanece nela porque teria altos custos associados a sua demissão, o que sugere um alto nível de comprometimento instrumental (escassez de alternativas/sacrifícios avultados). Todavia, nota-se pelos resultados obtidos que os colaboradores realmente se sentem fazendo muito sacrifícios para permanecer na empresa ou em favor dela e que esses sacrifícios não são decorrentes da falta de outras oportunidades de emprego, visto que os resultados encontrados na dimensão escassez de alternativas foram insignificantes, afirmando, todavia que os colaboradores poderiam sim encontrar outros empregos que dessem tanto quanto ou mais benefícios ou reconhecimentos pelo desempenho que a empresa pesquisada oferece.

Desta forma, nota-se que a maioria dos empregados da empresa sente-se vinculada a ela, o que sugere que os mesmos apresentam algum nível de comprometimento afetivo, normativo ou sacrifícios. Visto que, segundo Meyer e Allen (1997), a tridimensionalidade reflete diferentes tipos de vínculos: o comprometimento afetivo se refere à identificação e envolvimento emocional do empregado, bem como o sentimento de pertencimento à organização. Percebe-se que a assertiva V3 se adéqua à definição



generalizada de comprometimento afetivo, sobretudo quando especifica condições de identificação, envolvimento e sentimento de pertença à organização.

O vínculo também pode ser de ordem normativa, uma vez que o colaborador pode se sentir vinculado por ser a organização merecedora da sua lealdade, ou por que o colaborador se sente numa condição de dívida ou gratidão em relação a ela. (REGO, 2003)

O vínculo pode ser ainda do tipo instrumental (escassez de alternativas e sacrifícios avultados), tendo em vista que o colaborador permanece na organização por considerar os altos custos associados a sua saída. Isto pode se dar por escassez de alternativas imediatas de novas oportunidades de trabalho, como afirma Rego (2003).

Os resultados do item V3 ainda são confirmados pelas respostas dos gestores da questão 4 da parte III do questionários (Anexo I), quando afirmam, em sua maioria, que consideram seus colaboradores vinculados à empresa. Os resultados obtidos no item V3 também sustenta o pressuposto de que os colaboradores da empresa pesquisada não apresentam níveis significativos de ausência psicológica.

O item V25 é coerente com o item V24, tal implica um comprometimento pessoal associado a sua eficácia e resposta adequada da administração, o que fortalece o sentimento de pertinência e pode evitar a ausência psicológica, por exemplo. Desta forma, os colaboradores da empresa pesquisada compreendem que há razões para empreender mais esforços, iniciativas, comportamentos empreendedores entre outros. Isto pode se dá pelo alto grau de satisfação dos colaboradores, como também pelo comprometimento do tipo afetivo ou normativo.

Faz-se mister observar que no item V26 os colaboradores estão bem divididos. A afirmativa pode também ter sido compreendida como uma relação calculista e utilitária e, portanto, levado a uma relativamente baixa posição de rejeição se comparada àquelas a ela relacionadas, como as duas anteriores (V24 e V25). Não se pode acreditar em contradição com essas mencionadas, pois o comprometimento instrumental aqui refletido não tem sido o forte das posições gerais dos empregados. Essa compreensão é reforçada pelas afirmações empreendidas pelos gestores na parte III (Anexo I) do instrumento de pesquisa, como por exemplo, um coordenador afirmou que seus colaboradores são comprometidos “Porque estão sempre dispostos a desempenhar bem suas funções” ou porque “Procurar sempre fazer o melhor, com responsabilidade, cumprir os horários, se mostrar disponível ao trabalho extra sem remuneração.” (Anexo II). Essa compreensão também é reforçada pelo resultado do item

V27, visto que remete à presença de um sentimento de justiça organizacional, o que pode refletir bem estar para o trabalho, pois se sabe da teoria que um lugar de trabalho que apresenta previsibilidade das conseqüências das ações dos seus empregados é um lugar seguro e que respeita os esforços envidados por estes empregados. A percepção de justiça é uma condição necessária para se sentir respeitado e ter motivos para se sacrificar pela empresa. (SIQUEIRA e TAMAYO, 2008)

Desta forma, pode-se que compreender que a maioria dos colaboradores apresenta alto grau de comprometimento de natureza afetiva, normativo e sacrifícios avultados, e baixo grau de comprometimento do tipo escassez de alternativas, e ausência psicológica, confirmando os pressupostos dessa dissertação, exceto o pressuposto que trata sobre a dimensão sacrifícios avultados, o qual é especificado como tendo pouca representatividade nos colaboradores que participaram da pesquisa.

### **6.3 O Comprometimento dos Colaboradores Segundo seus Gestores**

Neste momento, faz-se importante relacionar as “falas” dos gestores associando-as aos resultados da análise descritiva do item 6.2. Desta forma, pode ser observado que a maioria dos gestores considera que seus colaboradores são comprometidos com a empresa, com exceção de dois coordenadores que afirmam, respectivamente:

- C4 – que seus colaboradores trabalham por necessidade e não por profissionalismo, ou por comprometimento com a empresa e com a sua imagem. Esse discurso nos remete ao conceito de Ausência Psicológica<sup>10</sup>, proposto por Rego (2003), visto que a permanência de um empregado na empresa é assegurada apenas por uma necessidade sentida pelo próprio empregado.
- C7 – A “fala” desse coordenador afirma que os colaboradores são comprometidos consigo mesmos, e sustenta que há não comprometimento desses colaboradores em relação à empresa. Todavia, essa “fala” propõe uma nova percepção de comprometimento, que é o comprometimento com a carreira, o que não enquadra seus colaboradores no rol dos descomprometidos. Segundo, Zanelli, Borges

---

<sup>10</sup> Ausência psicológica: Se assenta na definição de lamento e arrependimento do colaborador de trabalhar para a organização, visto que aceitaria qualquer outra oportunidade trabalho para deixar a atual organização, uma vez que permanece nela apenas por necessidade.

Andrade e Bastos (2004), o empregado pode apresentar comprometimento unilateral com a carreira, o qual é especificado como sendo baixo comprometimento com a organização e alto comprometimento com a carreira. Como assegura o quadro 6 dessa dissertação.

Neste contexto refletido pelos discursos dos gestores C4 e C7, pode-se pensar que seus colaboradores apresentam um comportamento, denominado por Rego (2003), de ausência psicológica, todavia esses discursos são contrariados pelos discursos dos seguintes coordenadores: C1, C2, C6, C10, C11 (Anexo II), os quais que seus colaboradores podem apresentar comprometimento do tipo afetivo<sup>11</sup>, visto que os discursos apresentam senso de responsabilidade e empolgação na execução das atividades laborais da empresa, manifestam alegria e felicidade porque a empresa está crescendo, demonstram interesse em aprender e a desenvolver novas idéias em favor da empresa.

Entre os gerentes, verifica-se que os G1, G3, G4, G5 (Anexo II), consideram seus colaboradores comprometidos e vinculados à empresa, uma vez que tentam executar suas atividades da melhor forma possível. Demonstram que aceitam desafios, evidenciam compromisso com o trabalho e com a empresa, bem como também, apresentam disciplina, envolvimento nos resultados da empresa. Por conseguinte, possuem orgulho de trabalhar na empresa. Esta última afirmação nos remete ao comprometimento afetivo com mais exatidão.

Entre os diretores, também há indícios de comprometimento afetivo de seus colaboradores, sobretudo nas respostas dos D1, D2 e D3 (Anexo II), quando dissertam sobre zelo para com o nome da empresa, na realização de horas-extraordinárias a fim de demonstrarem comprometimento e responsabilidade.

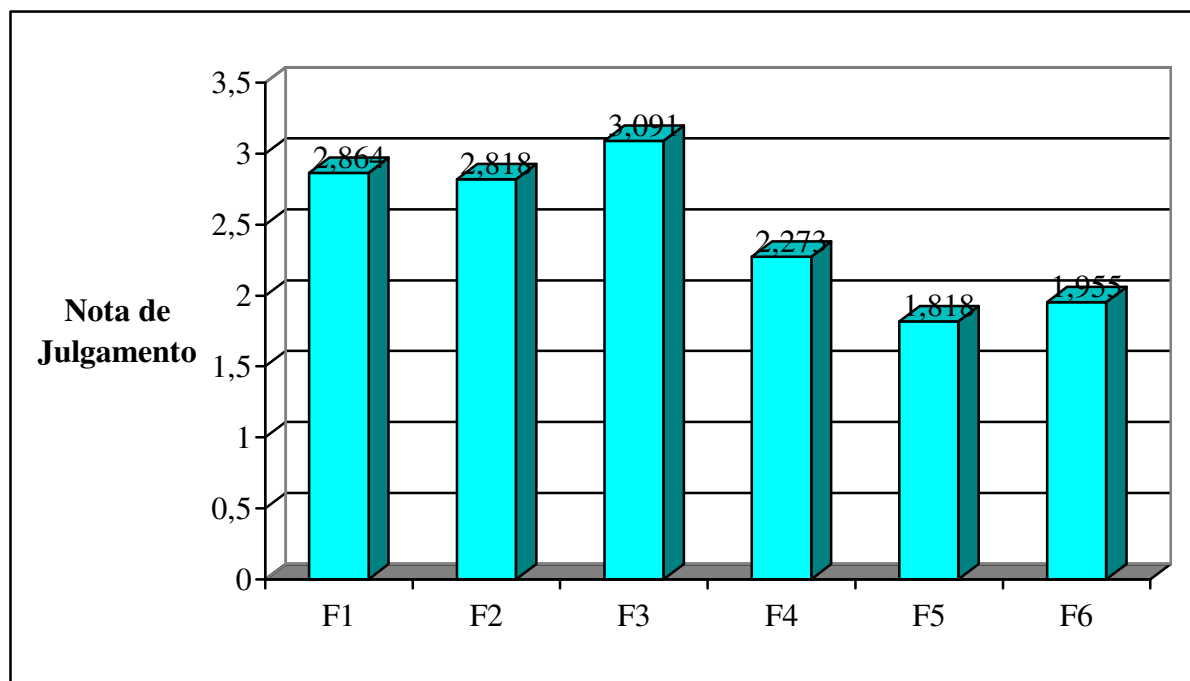
Os gestores, em sua maioria, consideram seus colaboradores comprometidos, e que há uma relação entre comprometimento organizacional e gestão familiar. Apreende-se, das falas dos gestores que os colaboradores que trabalham diretamente com os membros familiares da empresa se comprometem mais.

A seguir, são apresentados e analisados os posicionamentos dos gestores acerca das seis assertivas que buscam colher informações sobre o comprometimento dos colaboradores.

---

<sup>11</sup> Comprometimento Afetivo: O colaborador apresenta afeto pela organização e esta possui grande significado pessoal para o colaborador

- A assertiva 1: “os colaboradores da empresa se sentem felizes em dedicar sua vida profissional a ela”, foi utilizada para verificar indícios de comprometimento afetivo.
- A assertiva 2: “os colaboradores sentem que a empresa não é só uma empresa, mas uma grande família”, faz menção à dimensão futuro comum, e ao seguinte critério de análise: “Compreensão da possibilidade de relação entre o Comprometimento Organizacional e a empresa familiar.”
- A assertiva 3: “os colaboradores da empresa sentem que a empresa merece a sua lealdade”, refere-se ao comprometimento normativo.
- A assertiva 4: “essa empresa é uma organização que oferece benefícios que dificilmente outras empresas ofereceriam”, refere-se à dimensão sacrifícios avultados.
- A assertiva 5: “ao sair da empresa, o colaborador encontra poucas alternativas de trabalho”, faz menção à dimensão escassez de alternativas.
- A assertiva 6: “os colaboradores da empresa não se sentem vinculados a ela”, faz referência à dimensão ausência psicológica.



**Gráfico 9 – Percepção dos gestores quanto à relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional.**

Legenda: F1-Comprometimento afetivo; F2-Futuro comum; F3-Comprometimento normativo; F4-Sacrifícios avultados; F5-Escassez de alternativas; F6-Ausência Psicológica.

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da assertiva 1 demonstra que, na percepção dos gestores, os colaboradores apresentam indícios de comprometimento afetivo. Devido à definição de comprometimento afetivo, que se refere ao fato do indivíduo permanecer na empresa porque deseja nela trabalhar, bem como também é possível relacionar à segunda questão desse instrumento, que se refere ao tempo de serviço, visto que os gestores, em sua maioria, responderam que os colaboradores mais antigos apresentam alto índice de comprometimento. Todavia, não se pode relacionar que esse comprometimento que os gestores classificam para seus colaboradores na questão 2, seja do tipo afetivo, uma vez que a questão não fornece subsídios suficientes para sustentar essa hipótese.

O resultado da questão 1, também pode sugerir que os colaboradores apresentam satisfação no trabalho, visto que o termo satisfação e felicidade, descrita na assertiva, apresentam-se como correlatos, tendo em vista que seria incoerente um colaborador ser feliz em dedicar sua vida profissional a uma empresa e não sentir satisfação no trabalho, ou vice-versa.

A assertiva 2 foi utilizada para caracterizar a dimensão “futuro comum” por duas razões: primeiro, pela característica particular de que os colaboradores da empresa permanecem muito tempo nela, desenvolvendo suas carreiras profissionais, e porque na maioria das vezes, foi na empresa pesquisada, onde se deu a primeira experiência de trabalho, visto que existem colaboradores que estão há mais de 15 anos na empresa, sendo esta a primeira experiência profissional. Ressalta-se também que os colaboradores, de uma maneira geral, interpretam o clima organizacional na empresa pesquisada como um ambiente de família.

O segundo motivo se refere ao fato de ser uma empresa de gestão familiar, quando os primeiros colaboradores tanto desenvolveram suas carreiras profissionais na empresa, como também laços de confiança junto aos gestores, sobretudo, com o presidente da empresa, visto que todos os colaboradores antigos, independente do cargo, têm acesso direto ao presidente. Destaca-se que entre os colaboradores pioneiros existem pessoas que não são membros da família empregadora.

Desta forma, as explicações acima citadas se enquadram na definição de Bernhoeft (1987) sobre o que seja uma empresa de gestão familiar, haja vista que o autor acredita que existem outros indicadores que a caracterizam, como por exemplo, a “confiança mútua” entre os membros pioneiros da organização e o proprietário da empresa. Por conseguinte, o autor acredita que o critério “confiança” independe dos vínculos familiares e

está muito mais relacionado aos empregados que iniciaram a empresa junto ao proprietário, bem como questiona o conceito de que uma organização para ser do tipo gestão familiar dependeria de que seus colaboradores fossem, em sua maioria, membros da família proprietária. Assim sendo, o autor compreende que existem outras particularidades que definem a empresa familiar, como por exemplo, os laços afetivos fortes que foram construídos ao longo dos anos e que influenciam os comportamentos, os relacionamentos e as tomadas de decisões passionais nas demandas organizacionais e a valorização da longevidade do empregado na empresa.

Conclui-se, portanto, que os gestores interpretam que os seus colaboradores tanto apresentam o comprometimento do tipo futuro comum — sendo este um correlato de comprometimento afetivo — como também percebem que a gestão familiar favorece a permanência na organização.

O resultado da assertiva 3 aponta que os colaboradores possuem alto grau de comprometimento normativo, o qual significa que os indivíduos permanecem na organização porque se sentem obrigados, seja por gratidão, lealdade ou por dívida. Contudo, a assertiva também pode sugerir uma construção de um sentimento de lealdade que supera a definição proposta por Meyer e Allen (1997), tendo em vista as interpretações das questões anteriores, que afirmam que o ambiente organizacional de informalidade, o tempo de permanência dos indivíduos na empresa, os laços afetivos construídos a partir da gestão familiar, propõem um comprometimento do tipo afetivo.

A assertiva 4 pretende verificar, a partir da percepção dos gestores, os sacrifícios que os colaboradores se submeteriam para permanecer na empresa, tendo em vista os benefícios que ela oferece, então o resultado obtido afirma que os benefícios que a empresa oferece, outras empresas também ofereceriam. Desta forma, o gráfico aponta que os colaboradores permanecem na empresa porque querem o que sugere um comprometimento afetivo ou normativo. Todavia, a percepção dos gestores afirma, pelos os resultados obtidos que seus colaboradores compreendem que a empresa pesquisada oferece benefícios que dificilmente outras empresas ofereceriam, sugerindo a existência de comprometimento instrumental.

A assertiva 5 faz referência à escassez de alternativas, a qual significa que o indivíduo permanece na organização por não encontrar melhores propostas de trabalho, fazendo assim, menção ao comprometimento do tipo instrumental. Por conseguinte, nota-se que não é por falta de outras oportunidades que os colaboradores da empresa pesquisada

permanecem nela. O que sugere, mais uma vez, que seja por comprometimento afetivo ou por comprometimento normativo, visto que os resultados obtidos pelo itens anteriores confirmam que os colaboradores da empresa pesquisada permanecem por que querem.

A assertiva 6 pretende verificar se os colaboradores apresentam ausência psicológica em relação a empresa pesquisada. Essa dimensão, por definição, sugere que para o indivíduo não há nenhum sentido estar trabalhando para a empresa e, que, portanto, também não há razão de envidar algum tipo de esforço para o seu desenvolvimento organizacional. Desta forma, o conceito também sugere ausência de comprometimento de qualquer natureza.

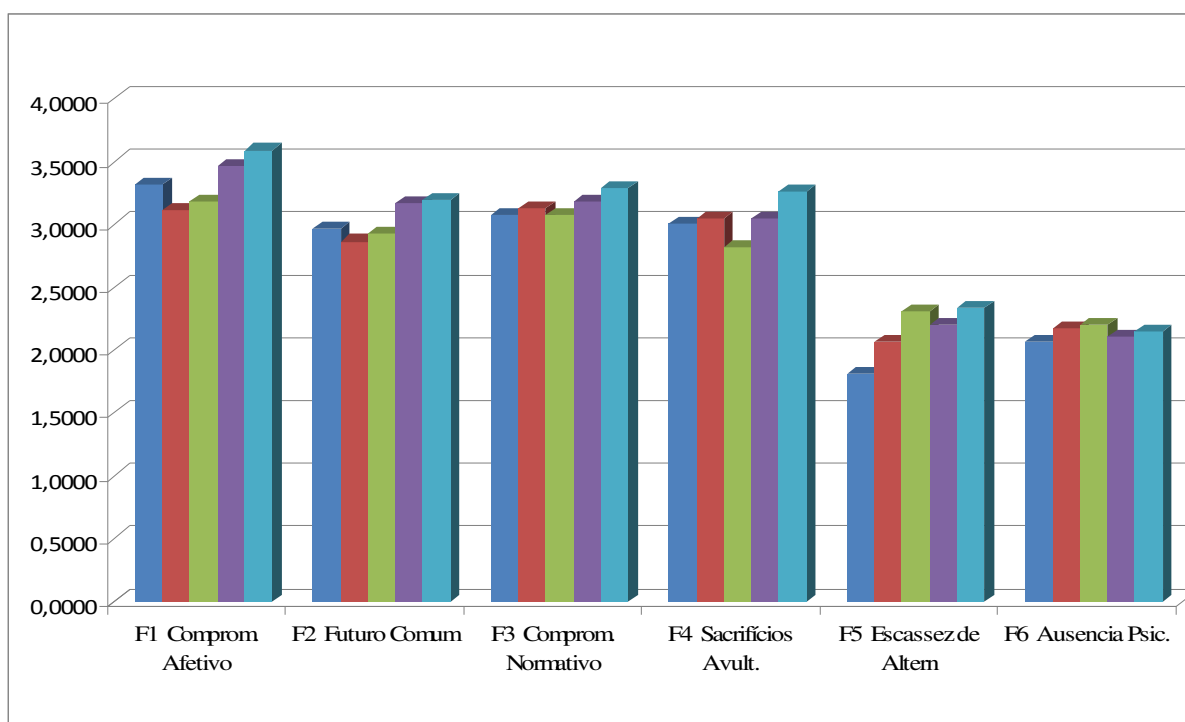
O resultado demonstrado pelo Gráfico 9 afirma que os colaboradores, de uma forma geral, sentem-se vinculados a empresa e, que, por essa razão, têm algum tipo de comprometimento. Pela semântica da assertiva, pode-se compreender que o vínculo é do tipo afetivo em maior grau, visto que o manter-se vinculado perpassa por uma ação de vontade e desejo; e em menor grau, comprometimento normativo, por significar que a condição do vínculo pode estar pautada por um sentimento de obrigação moral, dívida ou gratidão.

#### **6.4 Relação entre o Comprometimento Organizacional e o Tempo de Serviço**

Neste momento, buscou-se identificar como o tempo de serviço prestado à empresa se relaciona com o comprometimento organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores da empresa pesquisada. Para tanto, foi realizada a análise descritiva das seis dimensões propostas por Rego (2003), como segue no Gráfico 10.

Foi utilizada também o item 4 parte I do instrumento de pesquisa e, também foi formulada a questão 2 “Você considera que há alguma relação entre o tempo de serviço dos colaboradores e seu comprometimento com a empresa?”

Neste momento, será explanada a análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa, quando as assertivas serão comentadas em associação com os tempos de serviços propostos por essa dissertação.



**Gráfico 10 – Relação entre as seis dimensões do comprometimento organizacional e o tempo de serviço.**  
 Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 10, a análise da relação entre a longevidade no trabalho e o comprometimento afetivo revela que a maioria dos colaboradores apresenta alto grau de comprometimento afetivo, independente do tempo de serviço prestado à empresa. Todavia, é percebido também que os colaboradores que possuem mais de 10 anos de longevidade no trabalho tendem a apresentar um grau maior de comprometimento afetivo, denotando, dessa forma, uma estreita relação entre a longevidade no trabalho e o comprometimento afetivo.

Para as análises da relação entre o tempo de serviço e comprometimento normativo, foi verificado que os resultados para os primeiros anos de empresa são semelhantes e apresentam diferenças insignificantes, todavia o grau de comprometimento normativo tende a aumentar para os colaboradores que possuem acima de 10 anos. Isso pode se dá por que os colaboradores mais antigos, ao longo do tempo, começam a desenvolver pela empresa sentimentos de gratidão, ou de dívida ou de lealdade para com ela. Resultando, dessa forma num alto grau de comprometimento normativo nos colaboradores mais antigos na empresa.

De acordo com o Gráfico 10, a análise da relação entre a longevidade no trabalho e o comprometimento do tipo futuro comum revela que a maioria dos colaboradores apresenta alto grau de comprometimento futuro comum, independente do tempo de serviço prestado à empresa. Todavia, é percebido também que os colaboradores que possuem mais de 10 anos de



longevidade no trabalho tendem a apresentar um grau maior de comprometimento futuro comum, denotando, dessa forma, uma estreita relação entre a longevidade no trabalho e o comprometimento comum. Desta forma, é possível sugerir que os colaboradores que têm muito tempo de empresa apresentam comprometimento do tipo futuro comum, pois demonstram senso de propriedade para com a empresa, orgulho de fazerem parte do seu corpo funcional, bem como de fazerem parte de uma grande família. Pode-se afirmar que esses sentimentos são decorrentes do fato dos colaboradores desenvolverem afeto pela empresa pesquisada, visto que seria improvável um colaborador sentir-se proprietário ou fazendo parte de uma grande família se, anterior a esses sentimentos, não houvesse afeto.

Sabe-se também que o comprometimento futuro comum é uma extensão do comprometimento afetivo, desta forma, pode-se também afirmar uma sensível relação entre o tempo de serviço e o comprometimento afetivo.

Para as análises da relação entre longevidade no trabalho e o comprometimento do tipo sacrifícios avultados, nota-se que pelos resultados obtidos que os colaboradores, independente do período do tempo de serviço, apresentam alto grau de comprometimento do tipo sacrifícios avultados. Pode-se compreender que os colaboradores para permanecerem na empresa pesquisada fazem muitos esforços a fim de não ter prejuízos decorrentes de futuras demissões, todavia, considerando-se os resultados obtidos nas outras dimensões, pode-se afirmar que os colaboradores compreendem que vale a pena envidar esforços para o aumento do desempenho da empresa. Essa explanação é ratificada pelos resultados encontrados nas dimensões escassez de alternativas e ausência psicológica. Visto que, os colaboradores afirmam permanecer na empresa por que querem e, não, por faltas de oportunidades imediatas de outros empregos; e da mesma forma, nota-se que os resultados encontrados na dimensão ausência psicológica são insignificantes quando se relaciona com as demais, ratificando que os colaboradores tanto encontram sentido em prestar serviços à empresa pesquisada como também se sentem fazendo parte desta empresa.

## **6.5 Análise das Opiniões dos Gestores Sobre a Influência do Tempo de Serviço no Comprometimento de Seus Colaboradores**

No intuito de melhor fundamentar os dados obtidos na análise descritiva, será empreendida uma explanação acerca das respostas dadas pelos gestores à questão 4 do questionário (Anexo I) de pesquisa. Nessa categoria foi verificado, na maioria das respostas

dos gestores (Anexo II), que o tempo de serviço prestado à empresa influencia no nível de comprometimento organizacional. Alguns gestores respondem imperativamente a essa questão, como por exemplo:

- C2 – O tempo de serviço numa empresa provoca no empregado um maior comprometimento, apesar de não ser fator preponderante.
- C6 – Percebi que os funcionários antigos se sentem responsáveis pelo sucesso e crescimento da companhia.
- C9 – Pois quanto maior o tempo de trabalho maior a dedicação do funcionário à empresa.
- G1 – Tenho na minha equipe alguns profissionais que já estão há mais tempo na empresa e noto que os mesmos são mais comprometidos do que os novatos.
- G5 – A cada ano de trabalho cresce seu entusiasmo pela empresa, fortalecendo o vínculo de trabalho.
- D1 – Quanto mais tempo de empresa, mais se sentem fazendo parte de uma grande família e aprendem a confiar na administração.
- D2 – Os colaboradores mais antigos têm o sentimento de que estão diretamente relacionados ao crescimento da empresa. Sentem-se responsáveis diretos pelo sucesso da empresa. E são.
- D4 – Apesar do pouco tempo de empresa dos colaboradores do meu setor, eu vejo a dedicação e satisfação de todos, de trabalhar na empresa, por vislumbrarem o início de uma política social de valorização do ser humano.

É notório em alguns discursos dos gestores, não só, a contribuição do tempo de serviço para o aumento do comprometimento, mas também para a verificação do sentimento de satisfação e de fazerem parte de uma grande família, como observa os diretores 4 e 1, respectivamente.

Os gestores que responderam negativamente a essa questão fizeram observações para sustentarem suas opiniões, como por exemplo, que para o empregado apresentar comprometimento, ele deverá ter um objetivo no campo profissional a ser atingido. Essa afirmação sugere um comprometimento com a carreira e não, com a organização. Outra observação traçada foi que um jovem colaborador pode apresentar comprometimento tanto quanto um antigo colaborador. Essa explanação contraria, em parte, os resultados encontrados

por Tamayo *et al.*, (2001), visto que os autores descobriram que os escores para o comprometimento foram superiores em sujeitos com maior tempo de serviço, o que subentende que os anos investidos numa organização, o conhecimento profundo dela e as amizades desenvolvidas no ambiente de trabalho contribuem para construir um vínculo afetivo com a organização; e também porque esse resultado pode ser questionável, tendo em vista que não se pode afirmar que o tempo de empresa seja um verdadeiro antecedente do comprometimento, já que a direção causal pode ser no sentido oposto, isto é, que os empregados comprometidos com a empresa tendem a permanecer nela mais tempo, o que qualificaria o comprometimento como antecedente do tempo de serviço. Para os autores, o mais sensato seria compreender que o tempo de serviço e o comprometimento se influenciam mutuamente.

Segue em Anexo o quadro 14 com as respostas dos gestores integralmente redigidas.

Com a finalidade de se empreender análises a partir das opiniões relatadas pelos gestores em uma questão aberta, a qual propõe encontrar indicadores que contribuem para o comprometimento e para a satisfação no trabalho. Ressalta-se que os gestores não expuseram indicadores propostos por esta dissertação, infere-se que isso tenha ocorrido porque esses mesmos indicadores foram explorados anteriormente.

Como indicadores que contribuem para o comprometimento, a maioria dos gestores disseram que o reconhecimento pelo trabalho é um fator preponderante. Outros pontos também remetem como cooperadores para o comprometimento, como por exemplo, bom ambiente de trabalho, gostar da atividade que desempenha, trabalhar numa empresa conceituada, identificação com os valores e com o proprietário da empresa, benefícios e qualidade de vida na empresa, bom relacionamento entre os colegas e a empresa, justiça, companheirismo, benefícios, remuneração e reconhecimento (não só no financeiro, mas elogios e premiações) entre outros.

Destacamos que esses indicadores de comprometimento também promovem níveis ótimos de satisfação no trabalho como acrescenta Siqueira e Tamayo, (2008) afirmando que fatores do contexto sócio-organizacional, tais como valores organizacionais, percepções de justiça, percepções de suporte e de reciprocidade que emergem das relações de trocas sociais e econômicas, combinadas entre empregados e organizações, funcionam como fatores promotores de satisfação no trabalho. Isso se dá nas percepções dos indivíduos no momento que a organização lhes confere as retribuições em função de seus esforços, e atrelado a este, a

definição de normas e procedimentos de distribuição das retribuições financeiras, e comportamentais (elogios, promoções e reconhecimento), bem como, o quanto a empresa está preocupada com o bem-estar de seus empregados e quanto ela estaria disposta em reconhecer financeiramente pelos seus esforços. Desta feita, conclui-se que salário, colegas de trabalho, o próprio trabalho, chefia, e oportunidades de promoção funcionam tanto como promotores de satisfação como também de comprometimento.

## 6.6 Comprometimento Organizacional e a Gestão do Tipo Familiar

Neste momento, pretende-se verificar o seguinte objetivo específico: “Identificar como a gestão do tipo familiar se relaciona com o comprometimento organizacional na empresa pesquisada”. Para tanto, foi realizada a análise descritiva das seis dimensões propostas por Rego (2203), considerando os dados obtidos na pesquisa dos colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela, bem como os demais colaboradores que não pertencem a esta categoria pré-definida.

A fim de facilitar a compreensão do Gráfico 11, os colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela foram identificado como família e os demais, como não família.

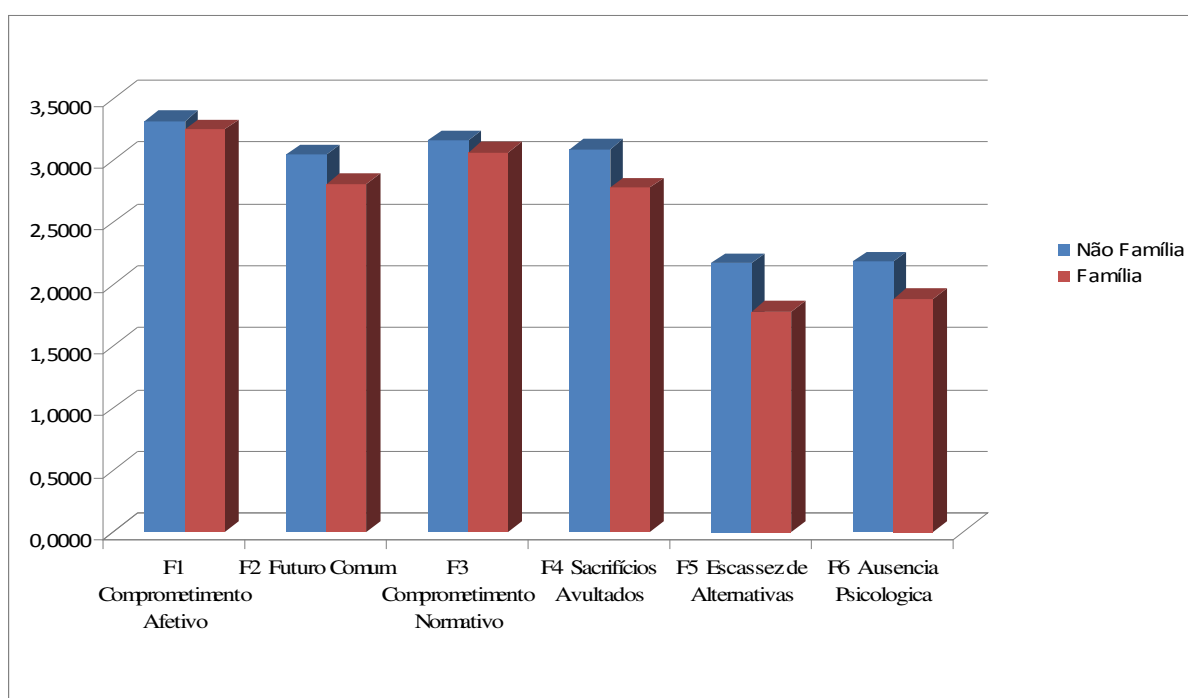


Gráfico 11 – Comprometimento organizacional e a gestão do tipo familiar.,

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se pela análise do Gráfico 11 que os colaboradores que não fazem parte da família apresentam maiores graus de comprometimento em todas as dimensões do comprometimento proposto por Rego (2003), em detrimento daqueles que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela. Isso pode ser efeito da característica peculiar da empresa de valorizar os colaboradores antigos e que apresentam alto grau de desempenho independente das relações de proximidade familiar. Todavia, nota-se que para as dimensões escassez de alternativas e ausência psicológica, os colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela, apresentam menores graus nessas dimensões, denotando que para estes tanto a empresa pesquisada demanda razões para que os mesmos venham a envidar esforços em seu favor, como também o fato de permanecerem na empresa não é por falta imediata de outras oportunidades de trabalho, mas por que querem nela trabalhar.

Esse resultado confirma a idéia de Bernhoeft (1987) o qual acredita que a característica ‘confiança mútua’ entre os membros da organização questiona a predeterminação de que uma empresa familiar é formada apenas por pessoas da família, visto que o critério ‘confiança’ independe dos vínculos familiares e está muito mais relacionada aos primeiros empregados ou aos que iniciaram a empresa junto ao proprietário, como também ratifica o Gráfico 9 deste trabalho, onde se percebe que os colaboradores que possuem mais tempo de empresa tendem a se comprometer mais com ela.

## **6.7 Análise Estatística**

### **6.7.1. Análise Fatorial**

Os resultados obtidos na escala aplicada foram submetidos a uma análise fatorial a fim de verificar sua confiabilidade e se os fatores latentes encontrados eram os mesmos encontrados por Rego (2003). A análise fatorial mostrou a existência de apenas 3 fatores principais, após a eliminação dos itens da escala com comunalidades menores que 0,5 e rotação varimax. A medida de adequacidade Kayser-Meyer-Olkin dos resultados foi 0,8 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo. Os itens que compõe cada um dos fatores encontrados bem como sua confiabilidade (Alpha de Cronbach) podem ser vistos na Tabela 1.

Os três fatores explicam 46,97% da variância dos dados e aproximadamente correspondem a três dos seis fatores de Rego (2003) e, como pode ser visto na tabela, a confiabilidades dos últimos dois fatores é relativamente baixa. É possível que os fatores encontrados tenham sido diferentes dos da escala original em função do pequeno tamanho da amostra e do fato da pesquisa se referir à trabalhadores de uma única empresa.

**Tabela 1 – Resultado da análise fatorial: fatores componentes da escala aplicada.**

<b>Fatores</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
F1 Comprometimento normativo: (V2, V10, V11, V19, V20, V23)	0,739
F2 Sacrifícios avultados: (V13 a V16)	0,596
F3 Futuro comum: (V5 a V8)	0,588

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar das limitações apontadas, foi realizada uma análise de variância utilizando-se as médias encontradas em cada um dos fatores para verificar se havia diferenças significativas nas médias dos fatores em relação às variáveis sexo, tempo de serviço, área de trabalho e pertencer ou não à família. Esses resultados podem ser vistos na Tabela 2.

Quando se considera a variável sexo, apenas o fator sacrifícios avultados apresenta diferenças significativas, sendo que os homens apresentam um comprometimento maior ( $M_H=2,93$ ) do que as mulheres ( $M_M=2,64$ ) nesse fator.

**Tabela 2 – Resultados da análise de variância (ANOVA) nas médias dos fatores por sexo, tempo de serviço, área de trabalho e pertencer ou não à família.**

<b>Varáveis</b>	<b>Fatores</b>	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Quadrados Médios</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Sexo	F1 Comprometimento Normativo	0,375	1	0,375	2,357	0,126
	F2 Sacrifícios Avultados	5,027	1	5,027	13,547	0,000
	F3 Futuro Comum	0,686	1	0,686	2,082	0,150
Tempo de Serviço	F1 Comprometimento Normativo	2,104	4	0,526	3,410	0,010
	F2 Sacrifícios Avultados	4,827	4	1,207	3,208	0,014
	F3 Futuro Comum	5,798	4	1,449	4,625	0,001

<b>Varáveis</b>	<b>Fatores</b>	<b>Soma dos Quadrados</b>	<b>gl</b>	<b>Quadrados Médios</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Área	F1 Comprometimento Normativo	1,141	3	0,380	2,415	0,067
	F2 Sacrifícios Avultados	21,229	3	7,076	22,691	0,000
	F3 Futuro Comum	3,002	3	1,001	3,096	0,027
Família/Não Família	F1 Comprometimento Normativo	0,716	1	0,716	4,534	0,034
	F2 Sacrifícios Avultados	8,517	1	8,517	23,802	0,000
	F3 Futuro Comum	0,272	1	0,272	0,820	0,366

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso da variável tempo de serviço os três fatores apresentaram diferenças significativas como pode ser visto na Tabela 3. As médias dos que estão há mais tempo na empresa (mais de 16 anos) são significativamente maiores do que as médias dos que estão entre 1 e 5 anos na empresa no caso do comprometimento normativo e futuro comum e dos que têm menos de um ano no caso de sacrifícios avultados. Isto indica que o tempo de empresa é uma variável preditora do comprometimento.

**Tabela 3 – Médias nos fatores de comprometimento por tempo de serviço.**

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Comprometimento Normativo</b>	<b>Sacrifícios Avultados</b>	<b>Futuro Comum</b>
Até 1 ano	3,55	2,68*	3,13
De 1 a 5 anos	3,43*	2,77	2,95*
De 6 a 10 anos	3,48	2,82	2,86*
De 11 a 15 anos	3,58	2,94	3,18
Mais de 16 anos	3,71*	3,10*	3,33*

(\*) Diferenças significativas  $p < 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa.

A área de trabalho é uma variável importante na determinação dos fatores sacrifícios avultados e futuro comum, sendo que os operadores apresentam uma média menor (3,14 e 3,17 respectivamente) nesses fatores em relação aos administradores (2,61 e 2,99) e coordenadores (2,33 e 2,91).

No caso de ser ou não da família, os que pertencem à família apresentam médias menores nos fatores comprometimento normativo e sacrifícios avultados (3,41 e 2,44 respectivamente) que os outros trabalhadores (3,56 e 2,92).

### 6.7.2. Análise de variância dos fatores de Rego (2003)

Apesar de não terem sido encontrados, no caso da amostra deste estudo, os mesmos fatores de comprometimento propostos por Rego (2003), as médias nos seis fatores de Rego (2003) foram calculadas e foram realizadas análises de variância (ANOVA) em relação às variáveis tempo de serviço e pertencer ou não à família. Os resultados desse teste podem ser vistos nas Tabelas 4 e 5.

**Tabela 4 – Análise de variância das médias dos fatores de Rego (2003) por tempo de serviço.**

Fatores	Soma dos Quadrados	<i>g.l</i>	Quadrados Médios	F	p
F1 Comprometimento Afetivo	7,549	4	1,887	9,635	0,000
F2 Futuro Comum	4,703	4	1,176	6,698	0,000
F3 Comprometimento Normativo	1,237	4	0,309	2,173	<b>0,072</b>
F4 Sacrifícios Avultados	3,635	4	0,909	2,774	0,028
F5 Escassez de Alternativas	9,128	4	2,282	5,109	0,001
F6 Ausência Psicológica	0,566	4	0,142	0,736	<b>0,568</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se na tabela 4 que apenas o comprometimento normativo e ausência psicológica não apresentaram diferenças significativas em pelo menos em um dos períodos de tempo de serviço ( $p > 0,05$ ).

Em relação aos fatores comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados e escassez de alternativas foi observado que os colaboradores que possuem mais de 16 anos de empresa apresentam-se significativamente mais comprometidos do que os demais colaboradores (Tabela 5). No entanto, em relação ao fator ausência psicológica, o maior comprometimento ocorre entre os que estão há 6 a 10 anos na empresa.



Tabela 5 – Médias nos seis fatores por tempo de serviço.

Tempo de Serviço	F1 Comprometimento Afetivo	F2 Futuro Comum	F3 Comprometimento Normativo	F4 Sacrifícios Avultados	F5 Escassez de Alternativas	F6 Ausência Psicológica
Até 1 ano	3,32	2,96	3,08	3,00	1,81	2,06
1 a 5 anos	3,12	2,87	3,13	3,05	2,06	2,17
6 a 10 anos	3,18	2,92	3,08	2,82	2,31	2,20*
11 a 15 anos	3,47	3,17	3,18	3,05	2,20	2,11
+ de 16 anos	3,59*	3,19*	3,29*	3,26*	2,34	2,15

(\*) Diferenças significativas  $p < 0,05$ 

Fonte: Dados da pesquisa.

A ANOVA das médias dos fatores em relação aos colaboradores que pertencem ou não à família verificou que há diferenças significativas nos fatores comprometimento futuro comum, sacrifícios avultados, escassez de alternativas e ausência psicológica, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Análise de variância das médias de cada fator por pertencer ou não à família.

	Soma dos Quadrados	<i>g.l</i>	Quadrados Médios	F	p
F1 Comprometimento Afetivo	0,1994	1	0,1994	0,8956	0,3449
F2 Futuro Comum	1,9539	1	1,9539	10,6076	<b>0,0013</b>
F3 Comprometimento Normativo	0,3234	1	0,3234	2,2429	0,1355
F4 Sacrifícios Avultados	3,3766	1	3,3766	10,3981	<b>0,0014</b>
F5 Escassez de Alternativas	5,1529	1	5,1529	11,2853	<b>0,0009</b>
F6 Ausência Psicológica	3,2395	1	3,2395	18,0261	<b>0,0000</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 7 – Médias nos seis fatores por pertencer ou não à família.

	<i>Não Família</i>	<i>Família</i>
F1 Comprometimento Afetivo	<b>3,32</b>	<b>3,25</b>
F2 Futuro Comum	<b>3,05</b>	<b>2,81</b>
F3 Comprometimento Normativo	<b>3,16</b>	<b>3,06</b>
F4 Sacrifícios Avultados	<b>3,09</b>	<b>2,78</b>
F5 Escassez de Alternativas	<b>2,17</b>	<b>1,79</b>
F6 Ausência Psicológica	<b>2,18</b>	<b>1,88</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se pela Tabela 7, que apresenta as médias nos diferentes fatores para cada grupo, que em todas as dimensões os colaboradores que pertencem à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela apresentam menores índices do que os demais colaboradores. Isto pode ser atribuído ao fato de que os demais colaboradores podem ter desenvolvido um laço de confiança e de sentimento de família e gratidão para com a empresa, enquanto os colaboradores que pertencem à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela talvez não se sintam tão valorizados ou reconhecidos quanto acham que deveriam por estarem na condição de pertencer à família proprietária ou trabalhar diretamente ligados a ela (BERNHOEFT, 1987).

## 7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar as relações entre o tempo de serviço ou longevidade dos colaboradores com as dimensões de comprometimento organizacional e a satisfação no âmbito do trabalho em uma empresa familiar de Fortaleza.

Para tanto, procurou-se verificar a pertinência do seguinte objetivo específico: “Identificar como as seis dimensões descritas por Rego (2003) (comprometimento afetivo, futuro comum, comprometimento normativo, sacrifícios avultados, escassez de alternativas, ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada”.

Em atendimento aos primeiro objetivo específico, desenvolveu-se a análise descritiva e a análise de variância.

Foi verificado que as seis dimensões propostas por Rego (2003) (comprometimento afetivo, comprometimento normativo, futuro comum, escassez de alternativas, sacrifícios avultados e ausência psicológica) se apresentam na empresa pesquisada em graus diferenciados, atendendo inclusive aos pressupostos sugeridos neste trabalho.

Confirmam-se, na análise descritiva, os pressupostos que afirmam que os colaboradores em sua maioria apresentam comprometimento afetivo, futuro comum e normativo, todavia, não se confirma o pressuposto em que os colaboradores apresentam baixo comprometimento dos tipos sacrifícios avultados, inclusive, nota-se que os colaboradores apresentam mais esse tipo comprometimento do que futuro comum como afirma o Gráfico 8. Esse resultado é ratificado pelas as afirmações realizadas pelos gestores da empresa, os quais asseguram que seus colaboradores apresentam comprometimento do tipo afetivo, visto que os discursos apresentam senso de responsabilidade e empolgação na execução das atividades laborais da empresa, manifestam alegria e felicidade porque a empresa está crescendo, demonstram interesse em aprender e a desenvolver novas idéias em favor da empresa, tentam executar suas atividades da melhor forma possível, demonstram que aceitam desafios, evidenciam compromisso com o trabalho e com a empresa, bem como também, apresentam disciplina, envolvimento nos resultados da empresa. Por conseguinte, possuem orgulho de trabalhar na empresa. Esta última afirmação nos remete ao comprometimento afetivo com

mais exatidão e, quando dissertam sobre zelo com o nome da empresa, na realização de horas-extraordinárias a fim de demonstrarem comprometimento e responsabilidade (Anexo II).

Os resultados obtidos em resposta ao primeiro objetivo específico são ratificados pela análise de variância, a qual especifica que não há diferenças significativas entre os resultados dos pares comprometimentos futuro comum e sacrifícios avultados e, entre escassez de alternativas e ausência psicológica, visto que respectivamente apresentaram o valor p maior que 0,05% como afirma a tabela 2.

O segundo objetivo específico procurou “Relacionar o tempo de serviço prestado à empresa com o comprometimento organizacional e o nível de satisfação dos colaboradores”. Em atendimento ao segundo objetivo específico, os tempos de serviços foram subdivididos nos seguintes períodos: colaboradores que estão na empresa até um ano; de 1 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 16 anos e; mais de 16 anos. Foi estabelecido também que colaboradores que apresentassem mais de 10 anos de permanência na empresa seriam considerados antigos, uma vez que no período de aplicação do instrumento de pesquisa a empresa contava com 29 anos de idade, o que a torna uma empresa jovem. Desenvolveu-se também a análise descritiva e a análise de variância.

Verifica-se pela a análise descritiva que os colaboradores que têm até um ano de permanência na empresa tendem a desenvolver grande comprometimento afetivo para com ela. Isso pode se dá pelo deslumbramento causado tanto pelo senso de comprometimento afetivo, normativo e futuro comum dos colaboradores mais antigos como também pelos benefícios oferecidos por ela. Nota-se também que colaboradores que são considerados relativamente jovens na empresa, ou seja, aqueles que têm de 1 a 10 anos tendem a apresentar um retrocesso no comprometimento afetivo, aumentando o comprometimento instrumental. Todavia, os colaboradores que são considerados mais antigos, tendem a demonstrar um sensível crescimento no comprometimento afetivo e significativo crescimento do normativo. Sobre a satisfação no trabalho foi verificado que a partir das observações dos gestores que há uma relação entre satisfação e tempo de serviço, visto que indicadores de comprometimento também promovem níveis ótimos de satisfação no trabalho como acrescenta Siqueira e Tamayo, (2008).

No intuito de melhor fundamentar os dados obtidos na análise descritiva e de variância, foi empreendida uma explanação acerca das respostas dadas pelos gestores ratificando que há uma relação entre o tempo de serviço e o comprometimento, mas não necessariamente o comprometimento afetivo, como por exemplo: “O tempo de serviço numa

empresa provoca no empregado um maior comprometimento, apesar de não ser fator preponderante”; “Percebi que os funcionários antigos se sentem responsáveis pelo sucesso e crescimento da companhia”; “Pois quanto maior o tempo de trabalho maior a dedicação do funcionário à empresa”; “Tenho na minha equipe alguns profissionais que já estão há mais tempo na empresa e noto que os mesmos são mais comprometidos do que os novatos”; “A cada ano de trabalho cresce seu entusiasmo pela empresa, fortalecendo o vínculo de trabalho”; “Quanto mais tempo de empresa, mais se sentem fazendo parte de uma grande família e aprendem a confiar na administração”; “Os colaboradores mais antigos têm o sentimento de que estão diretamente relacionados ao crescimento da empresa. Sentem-se responsáveis diretos pelo sucesso da empresa. E são.”; “Apesar do pouco tempo de empresa dos colaboradores do meu setor, eu vejo a dedicação e satisfação de todos, de trabalhar na empresa, por vislumbrarem o início de uma política social de valorização do ser humano.” (Anexo II)

É notório em alguns discursos dos gestores, não só, a relação entre o tempo de serviço para o comprometimento, mas também para a verificação do sentimento de satisfação e de fazerem parte de uma grande família.

O terceiro objetivo específico procurou “Identificar como a gestão do tipo familiar se relaciona com o comprometimento organizacional na empresa pesquisada”. Observa-se pela a análise do Gráfico 11 que os colaboradores que não fazem parte da família apresentam maiores graus de comprometimento em todas as dimensões do comprometimento proposto por Rego (2003), em detrimento daqueles que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela. Isso pode ser efeito da característica peculiar da empresa de valorizar os colaboradores antigos e que apresentam alto grau de desempenho independente das relações de proximidade familiar. Todavia, nota-se que para as dimensões escassez de alternativas e ausência psicológica, os colaboradores que são pertencentes à família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela, apresentam menores graus nessas dimensões, denotando que para estes tanto a empresa pesquisada demanda razões para que os mesmos venham a envidar esforços em seu favor como também o fato de permanecerem na empresa não é por falta imediata de outras oportunidades de trabalho, mas por que querem nela trabalhar. Esse resultado é ratificado pelos resultados encontrados nas análises fatoriais dos fatores encontrados neste trabalho, a saber: os que pertencem à família apresentam médias menores nos fatores comprometimento normativo e sacrifícios avultados (3,41 e 2,44 respectivamente) que os outros trabalhadores (3,56 e 2,92).

## 7.1 Limites, Alcance e sugestões

Esse ensaio não pretendeu abranger todas as variáveis existentes acerca dos temas comprometimento organizacional, longevidade/tempo de serviço, satisfação e gestão familiar, mas servir como uma iniciativa de pesquisa que melhor relacionasse e verificasse os graus e a natureza da influência que os mesmos exercem entre si.

A título de limites encontrados, pode-se citar a relação entre o comprometimento afetivo e o tempo de serviço, visto que não se pode afirmar que o tempo de empresa seja um verdadeiro antecedente do comprometimento, já que a direção causal pode ser no sentido oposto, isto é, que os empregados comprometidos com a empresa tendem a permanecer nela mais tempo, o que qualificaria o comprometimento como antecedente do tempo de serviço e o que sugere que o mais sensato seria compreender que o tempo de serviço e o comprometimento se influenciam mutuamente.

Outro limite encontrado para o desenvolvimento do atual estudo foi o limitado arcabouço teórico e resultados de estudos empíricos anteriores que relacionassem os temas aqui tratados. Houve, portanto, a necessidade de abordá-los e tratá-los, na maior parte das vezes, separadamente, ou tiveram que ser explanados a partir de temas correlatos. Tal reforça a idéia de se ter tido, por meio do atual estudo, uma iniciativa de se pesquisar os mesmos temas numa perspectiva inovadora e relevante para as organizações e para a academia.

Como recomendação sugere-se uma melhor adequação do instrumento de pesquisa para melhor relacionar os temas gestão familiar e comprometimento, visto que o instrumento utilizado demonstrou ser insuficiente para coleta de dados que possibilitassem sucessivas análises que permitissem aprofundar o estudo e explorar esses dados em diversas perspectivas metodológicas que permitissem conclusões mais definitivas e generalizantes.

Recomenda-se também a utilização de entrevistas abertas com colaboradores que fazem parte da família proprietária ou trabalham diretamente ligados a ela a fim de se empreender uma análise de discurso que contraporá, complementar e verificaria com mais propriedade os dados coletados nas análises descritivas e fatoriais, o que na foi possível realizar, tendo em vista que o instrumento de pesquisa não contemplou tal metodologia. O mesmo limite foi observado quando da tentativa de se verificar, também por meio da relação entre a análise do discurso colhido por meio dessas entrevistas, contrapondo-a com os dados estatísticos, a relação entre o tempo de serviço e comprometimento organizacional.

A despeito dos limites metodológicos apresentados, conclui-se que a maioria dos objetivos traçados no atual trabalho, sobretudo no que diz respeito a relevantes perguntas sobre comprometimento organizacional, longevidade/tempo de serviço, satisfação e gestão familiar foram verificadas. Os dados coletados e suas respectivas análises permitiram relacionar conceitos centrais e relevantes para o estudo sobre longevidade no trabalho, satisfação e comprometimento, relacionando-os de forma original a partir de um estudo que levou em conta discursos abertos e respostas objetivas dos participantes, levando a conclusões sobre esses conceitos e sobre suas possíveis relações que, além de inovadoras, podem servir como suporte a decisões no âmbito da organização pesquisa e de outras organizações semelhantes, bem como apontar novos caminhos para futuras pesquisas acadêmicas na área.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUFF, Omar. **O simbolismo e a cultura de empresa:** dos abusos conceituais às lições empíricas. In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v.2

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui Francisco Martins; KOVALESKI, João Luiz. Metodologias para avaliação de desempenho organizacional. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. **Anais...**, Florianópolis: ENEGEP, 2004.

ANJOS, G. C. B. Comprometimento organizacional e com a carreira/profissão: um estudo de caso em uma organização do Terceiro Setor. In: VIII SEMEAD – Seminários em Administração da FEA/USP. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2005.

BAICOHHI, Alexandre Colares; MAGALHÃES, Mauro de Oliveira. Relações entre processos de comprometimento, entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, 5(1), p. 63-69, 2004.

BARROS, Ana Rita Oliveira. **Comprometimento Organizacional:** um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência. Salvador: UFBA, 2007.

BASTOS, A. V. B.; CORREIA, N. C. N.; LIRA, S. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. **Anais...**, Foz do Iguaçu, 27 a 30 set. 1998.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais. **RAE**, v. 42, n.º 2, abr./jun., p. 31-41, São Paulo, 2002.

BERGAMINE, C. W. **Motivação nas organizações.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sucessão comprometida. São Paulo: IBECON, 1987.

BLAU, G. Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, p. 469-488, 2003.

BLAU, G. The measurement and prediction of career commitment. **Journal of Occupational Psychology**, v.58, p. 277-288, 1985.



BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. v. 41, jan./mar., 2001.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda; MALIK, Ana Maria. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. **RAP**, Rio de Janeiro 42 (2): 347-68, mar./abr., 2008.

COLLINS, J.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DAVEL, E. P. B.; VASCONCELOS, J. G. M. (org.). Recursos Humanos e subjetividade. Petrópolis-RJ: Vozes, 1995.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992

DEMO, Gisele. **Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional**. POT. v. 3, nº 2, p. 185-213, jul./dez., 2003.

DEPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Biblioteca de Harvard, São Paulo: Abril-tec, 1976.

ESTEVAM, Artilene Barros Rabelo. **Um estudo sobre intra-empendedorismo e dimensão cultural em um grupo de trabalhadores de uma empresa cearense**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia, Administração, Atuárias e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

FERREIRA, Mário César; FREIRE, Odaléa Novais. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **RAC**, v. 5, nº 2, p. 175-200, maio/ago., 2001.

FIGUEIREDO, Moacyr Amaral Domingues *et al.* Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão e Produção**, v. 12, nº 2, p. 305-315, maio/ago., 2005.

FONSECA, Carlos Alberto Monsores; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Criatividade e comprometimento organizacional: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. **RPOT**, v. 3, nº 1, p. 27-60, jan./maio, 2003.

GAMEIRO, A. H.; CAIXETA FILHO, J. V. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAC**, v. 1, nº 1, jan./jun., 2002.

GARCIA, Cínara de Assumpção Nunes. **Relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho**. Dissertação (Especialização). Universidade do Rio Grande de Sul, Porto Alegre, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HASHIMOTO, Marcos. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Uma proposta de múltiplos componentes para o comprometimento organizacional**. Tese de Doutorado. Universidade do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **RPOT**, v. 5, nº 2, p. 35-64, jul./dez., 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. M. Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **REAd**, Edição 43, v. 11, nº 1, jan./fev., 2005. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – (UFRN), Departamento de Ciências Administrativas e Universidade de São Paulo – (USP), Faculdade de Economia.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Affective, Continuance, and Normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, nº 49, p. 252-276, 1996.

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

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, nº 4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P; HERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 1, nº 1, 2001.

MORAES, F. M. M; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento Organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. In: III Seminário de Iniciação Científica. Anais... Biguaçu, 2004

MORAES, F. M. M. **Comprometimento organizacional e motivação dos professores de uma instituição de ensino superior**. Monografia. (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí-SC, 2005.

MORAES, Samara Rodrigues de. **Influências da formalização de práticas de recrutamento e seleção na rotatividade de uma empresa do ramo alimentício de Fortaleza**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da Pesquisa para o Professor Pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006

MOTA, M. S.; FOSSA, M. I. T. A cultura do comprometimento como estratégia organizacional. XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. **Anais...**, ENEGEP, Porto Alegre, 2005.

MOTTA, Fernando C. P; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NASH. L. L. **Ética nas empresas: boas intenções a parte**. São Paulo: Makron Books, 1993.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras. **RAC**, edição especial, p. 205-222, 2003.

NOVAIS, Claudia Machado. **Mudanças no processo sucessório** (um estudo de uma empresa familiar: Mercadinhos São Luiz). Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Administração, Universidade de Fortaleza – Unifor, Fortaleza, 1998.

OLIVEIRA, Beatriz. **Comprometimento Organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia-MG, 2006.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: por que você não precisa deixar a empresa para torna-se um empreendedor**. São Paulo: Harbra, 1990.

PINCHOT, Gifford; PERLLMAN, Ron. **Intra-empendedorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REGO, Arménio. Comprometimento Afetivo dos membros Organizacionais: o papel das percepções de justiça. **RAC**, v. 6, nº 2, maio/ago., p. 29-241, 2002.

REGO, Arménio. Comprometimento Organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? **RAE**, v. 43, nº 4, out/dez. 2003.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. **Revista Administração Contemporânea**. v. 8, nº 1, p. 151-177, Curitiba, jan./mar., 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. Em matéria de Comprometimento Organizacional na Empresa, são os valores individuais que contam. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Administração, 23, 1999. **Anais...**, PR: ANPAD, 1999.

SCHEIBLE, Alba Couto Falcão. **Comprometimento no trabalho: um estudo de caso de suas relações com o desempenho e práticas de gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2004.

SCHERMERHORN, J. R. Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; ARAÚJO, Fabrícia. Relação entre melhoria contínua e o sistema de avaliação de desempenho – estudo de caso em malharias retilíneas. **GEPROS**, ano 1, nº 1, abr., p. 149-162, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. J. Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In: **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M.; TAMAYO, A (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. *et al.* Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 17, nº 1, p. 27-35, 2001.

TAMAYO, A; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, 5(2), 289-315, 2000.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho Organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 4, p. 17-26, jan./abr. 2001.

TORTATO, Ubiratã. **Empreendedorismo: valores e configuração Estrutural**. São Paulo: ENAPAD, 2003.

TUPINAMBÁ, C. A.; LIBÓRIO, R. Commitment at work in a Brazilian Public University Hospital. **The Journal of knowledge, Culture & Change Management**, vol. 8, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

XAVIER, V. M. C. *et al.* **Locus de controle, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: um estudo correlacional**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V (org.). **Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE I – Instrumento de Pesquisa

Caro Colaborador siga as orientações abaixo:

1. Responda todas as questões desse questionário.
2. Evite rasuras.
3. Não é necessário se identificar.
4. Ao terminar de respondê-lo, devolva-o ao setor de RH.

### Instrumento de Pesquisa – Parte I

<b>Dados Pessoais</b>
1. Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
2. Setor a que pertence: _____
3. Grau de Instrução 3.1. <input type="checkbox"/> Alfabetizado (a) 3.2. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto 3.3. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Completo 3.4. <input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto 3.5. <input type="checkbox"/> Ensino Médio Completo 3.6. <input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto. 3.7. <input type="checkbox"/> Ensino Superior Completo. 3.8. Pós- Graduação: _____
4. Tempo de Serviço: <input type="checkbox"/> Até 1 ano <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> mais de 16 anos
5. Faixa etária: <input type="checkbox"/> até 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> mais de 51 anos
6. Estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> casado (a) / com companheiro (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a) <input type="checkbox"/> divorciado (a) / separado (a)
7. Faixa Salarial: <input type="checkbox"/> até R\$ 500,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 2.001,00 a 3.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 3.001,00 a 4.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 <input type="checkbox"/> de R\$ 4.001,00 acima
8. Área: <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Operacional <input type="checkbox"/> Gerencial <input type="checkbox"/> Diretoria

## Parte II

**Marque com um X a resposta que melhor representa a sua realidade na empresa, no que diz respeito a sua relação com o seu trabalho.**

Atente para o que significa cada número:

1. Discordo Totalmente – **DT**
2. Discordo – **D**
3. Concordo – **C**
4. Concordo Totalmente – **CT**.

<b>Assinale uma única resposta</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
1. Sinto-me feliz em dedicar a esta empresa a minha vida profissional.				
2. Esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.				
3. Não sinto nenhum afeto por essa empresa.				
4. Prefiro trabalhar nesta empresa do que em qualquer outra.				
5. Sinto os problemas da empresa como se fossem meus.				
6. Sinto um forte senso de integração com a minha empresa.				
7. Nesta empresa, sinto que somos uma grande família.				
8. Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair da empresa agora.				
9. Sinto que eu também sou dono desta empresa.				
10. Tenho orgulho em contar para os outros que faço parte desta empresa.				
11. Falo com entusiasmo desta empresa para meus amigos como um ótimo local para se trabalhar.				
12. Não me sinto como uma pessoa da casa nesta empresa.				
13. Na situação atual, trabalhar nesta empresa é na realidade tanto uma necessidade tanto quanto um desejo.				
14. Se eu decidisse sair desta empresa agora minha vida ficaria bastante desestruturada.				
15. Acredito que teria poucas chances de mercado de trabalho de deixasse de trabalhar para esta empresa.				
16. Acredito que esta empresa me dá os benefícios que dificilmente encontraria em outro local de trabalho.				
17. Importante é sempre fazer o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.				
18. Uma das únicas conseqüências negativas de sair desta empresa é a falta de alternativas imediatas.				
19. Devo muito a esta empresa.				
20. Esta empresa merece a minha lealdade.				
21. Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar de trabalhar nesta empresa.				
22. Sinto-me culpado quando não realizo bem minhas funções.				
23. Sinto-me no compromisso de desempenhar minhas atividades cada vez melhor.				
24. Sinto que não faria falta nenhuma a esta empresa se eu saísse dela.				
25. Não vejo razões para me esforçar mais em benefício desta empresa, a não ser que eu seja recompensado.				



<b>Assinale uma única resposta</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>CT</b>
26. O esforço que dedico ao meu trabalho está diretamente relacionado com a forma de recompensa que tenho aqui.				
27. Para conseguir ser recompensado aqui é necessário trabalhar e agir corretamente.				
28. Minha visão pessoal sobre esta empresa é diferente daquela que falo para outras pessoas.				

<b>Parte III</b>
1. Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa? Por quê?
2. Você considera que há alguma relação entre o tempo de serviço dos colaboradores da empresa e seu comprometimento com o trabalho?
3. Você considera que existem outros fatores que contribuem com o comprometimento de seus colaboradores?
4. Classifique, de acordo com as legendas abaixo discriminadas, as respostas que melhor representam a realidade de seus colaboradores, no que diz respeito relação ao comprometimento dos mesmos com o seu trabalho.  Atente para o que significa cada número: 1. Discordo Totalmente – DT 2. Discordo – D 3. Concordo – C 4. Concordo Totalmente – CT  Questões: 1. ( ) Os colaboradores da empresa se sentem felizes em dedicar sua vida profissional a ela. 2. ( ) Os colaboradores sentem que a empresa não é só uma empresa, mas uma grande família. 3. ( ) Os colaboradores da empresa sentem que a ela merece a sua lealdade. 4. ( ) A uma empresa que oferece benefícios que dificilmente outras organizações ofereceriam. 5. ( ) Ao sair da empresa, o colaborador encontra poucas alternativas de trabalho. 6. ( ) Os colaboradores da empresa não se sentem vinculados a ela. 7. ( ) Os colaboradores sentem que são devidamente recompensados pelo seu desempenho. 5. ( ) Os colaboradores da empresa não apresentam compromisso com a empresa.

**O RH agradece a sua participação.**

## APÊNDICE II – Compilação dos Dados Qualitativos

### QUESTÃO 1-Você considera seus colaboradores comprometidos com a empresa?

( ) Sim. Dê um exemplo ( ) Não. Justifique.

b) COORDENADORES	
<b>C1</b>	São bastante responsáveis nas tarefas, procuram mostrar interesse em aprender e colaborar com novas idéias.
<b>C2</b>	As pessoas com as quais eu interajo na empresa demonstram preocupação com as atividades, fluxos de informação e prazos da empresa.
<b>C3</b>	A partir do momento que a empresa contrata um colaborador, já se inicia um compromisso total com a empresa.
<b>C5</b>	Nós, por exemplo, da cobrança, sentimos o comprometimento em cumprir a nossa agenda (cobrador), mas precisa-se de mais incentivos (cursos de aprimoramento, disciplina, atendimento ao cliente e etc.) isso faz com que eles se integrem mais e não fiquem somente no “feijão com farinha”, irem em busca, para sentirem-se capazes e integrados no que fazem.
<b>C6</b>	Durante entrevistas é perceptível a empolgação e o envolvimento das pessoas com o trabalho. Exemplo: Jerusa (cobrança).
<b>C8</b>	Ter a preocupação em realizar seu trabalho de forma correta.
<b>C9</b>	Porque estão sempre dispostos a desempenhar bem suas funções.
<b>C10</b>	Alegria de alguns demonstrados com o crescimento da empresa com a entrada da siderúrgica.
<b>C11</b>	Procurar sempre fazer o melhor, com responsabilidade, cumprir os horários, se mostrar disponível ao trabalho extra sem remuneração.
a) ( x ) Não. Justifique.	
<b>C4</b>	Porque eles trabalham por necessidade e não por profissionalismo, comprometimento com a empresa e sua imagem.
<b>C7</b>	São comprometidos somente consigo mesmo. Em dois membros da minha equipe não existe comprometimento com a empresa. Se dependesse de mim, não estariam na minha equipe.

GERENTES	
<b>G1</b>	Executam suas atividades da melhor forma possível. Estão sempre prontos para desafios.
<b>G2</b>	Considero o setor comercial muito competente, pois a empresa é vencedora de mercado. Em tudo na vida 100% é um número alto para ser alcançado.
<b>G3</b>	Compromisso com o trabalho e com a empresa. Disciplina, envolvimento nos resultados da empresa.
<b>G4</b>	Na necessidade da empresa, os funcionários não possuem horários ou dia para resolverem os problemas. Possuem orgulho de trabalhar na empresa.
<b>G5</b>	Todos se esforçam para realizarem suas tarefas da melhor forma.
<b>G6</b>	Pelo que conheço, existem motivações para que os empregados estejam comprometidos, porém, urge necessidade de ampliar conhecimentos das pessoas e

	motivar integração entre as mesmas.
<b>DIRETORES</b>	
<b>D1</b>	Buscam melhorar os processos, zelam pelo nome da empresa junto aos colaboradores e clientes;
<b>D2</b>	Vejo com muita frequência colaboradores saindo bem depois do seu expediente, demonstrando responsabilidade e comprometimento.
<b>D3</b>	Terça-feira, dia 29/07/2008, fui contatado por celular às 23:40h por um dos colaboradores do setor, em busca de solução para problema apresentado na documentação de exportação de navio que zarparia à meia-noite. Ademais, observo, no dia-a-dia a negociação constante com bancos, fornecedores, em busca de melhores condições, menores custos para a empresa.
<b>D4</b>	São profissionais em busca de crescimento tanto profissional quanto pessoal. Acreditam que é necessário partilhar para haver crescimento. Vibram com os resultados positivos, demonstram preocupação com os problemas do grupo.
<b>D5</b>	É necessário. São muito comprometidos. Os funcionários apresentam muita iniciativa para executar as atividades do trabalho e demonstram muita responsabilidade com o trabalho no cumprimento de prazos e buscam junto aos clientes sempre o melhor, tanto para a empresa como para o cliente, a fim de mantê-los fiéis.

Quadro 9 – Respostas dos gestores à primeira categoria de análise de conteúdo.

**QUESTÃO 2. Você considera que há alguma relação entre o tempo de serviço dos colaboradores e seu comprometimento com a empresa? ( x ) Sim. Justifique**

<b>COORDENADORES</b>	
<b>C2</b>	O tempo de serviço numa empresa provoca no empregado um maior comprometimento, apesar de não ser fator preponderante.
<b>C4</b>	Quanto mais tempo o funcionário permanecer na empresa é sinal que ele é bom, a não ser que sua chefia seja incompetente.
<b>C5</b>	Até porque quem acabou de entrar na empresa não conhece bem o seu trabalho, o seu potencial e seu profissionalismo, eles vão se aprimorando com o tempo. Mas tem pessoas que não exercem suas funções por estarem em lugares errados, com isso não desempenham bem suas funções, ficam só “na mesma” (não flui, não tem o compromisso), fazem por fazer.
<b>C6</b>	Percebi que os funcionários antigos se sentem responsáveis pelo sucesso e crescimento da companhia.
<b>C9</b>	Pois quanto maior o tempo de trabalho maior a dedicação do funcionário à empresa.
<b>C10</b>	A partir do momento que você vem desempenhando um bom trabalho, caso contrário, você é analisado se está cumprindo o seu trabalho.
<b>( x ) Não. Justifique</b>	
<b>C1</b>	Em parte, acredito que depende de cada pessoa o comprometimento com a empresa.
<b>C3</b>	Quando se quer atingir um objetivo no campo profissional, o tempo não vai interferir.
<b>C7</b>	Independente do tempo de serviço, o comprometimento e comportamento devem ser iguais ou melhores que no primeiro dia de trabalho.

<b>C8</b>	Acredito que o comprometimento não está diretamente ligado ao tempo de serviço e sim ao “amor” que sentimos ao desempenhar as nossas atividades dentro da empresa. Com o sentimento de gostar do que fazemos, conseguimos motivação para dedicarmos o melhor que temos a oferecer, inclusive ao ambiente profissional.
<b>C11</b>	Não existe relação entre o tempo de serviço e o comprometimento com a empresa.

<b>GERENTES</b>	
<b>G1</b>	Tenho na minha equipe alguns profissionais que já estão há mais tempo na empresa e noto que os mesmos são mais comprometidos do que os novatos.
<b>G2</b>	Na área comercial sim. Existe, lógico, exceções.
<b>G3</b>	Embora outros fatores possam contribuir para o comprometimento, tais como, reconhecimento pelo trabalho e respeito, entre outros.
<b>G5</b>	A cada ano de trabalho cresce seu entusiasmo pela empresa, fortalecendo o vínculo de trabalho.
<b>(x) Não. Justifique</b>	
<b>G4</b>	Acredito que o funcionário deve expressar desde o início do seu trabalho o comprometimento. E a manutenção deste compromisso é função também do líder, representando a empresa.
<b>G6</b>	Necessariamente não. Um jovem colaborador que possua conhecimentos pode estar tão comprometido quanto um antigo colaborador.

<b>DIRETORES</b>	
<b>D1</b>	Quanto mais tempo de empresa, mais se sentem fazendo parte de uma grande família e aprendem a confiar na administração.
<b>D2</b>	Os colaboradores mais antigos têm o sentimento de que estão diretamente relacionados ao crescimento da empresa. Sentem-se responsáveis diretos pelo sucesso da empresa. E são.
<b>D4</b>	Apesar do pouco tempo de empresa dos colaboradores do meu setor, eu vejo a dedicação e satisfação de todos, de trabalhar na empresa, por vislumbrarem o início de uma política social de valorização do ser humano.
<b>D5</b>	Porque os funcionários têm o sentimento que construíram a empresa e que ela é o que é hoje, porque contribuíram muito.
<b>(x) Não. Justifique</b>	
<b>D3</b>	Comprometimento é questão de atitude profissional, de postura pessoal, que independe do tempo de serviço.

**Quadro 10 – Respostas dos gestores à segunda categoria de análise de conteúdo.**

**QUESTÃO 3. Enumere os fatores que, na sua opinião, contribuem para o comprometimento de seus colaboradores com a empresa.**

<b>COORDENADORES</b>	
<b>C1</b>	Valorização do profissional quando reconhece um bom trabalho executado; informar as mudanças (feedback) ao profissional; investir em novos cursos de aperfeiçoamento; palestras dentro e fora da empresa.
<b>C2</b>	Gostar do trabalho que desempenha; receber apoio para que as metas sejam alcançadas; e ser reconhecido pelo trabalho realizado.
<b>C3</b>	Empresa bem conceituada no mercado; necessidade financeira; experiência; e um bom relacionamento entre os colegas e a empresa.

<b>C4</b>	Honestidade, sigilo, comprometimento, doação, responsabilidade, transparência, justiça, fidelidade, dedicação, companheirismo, e sentir os problemas da empresa como se fosse seu.
<b>C5</b>	Benefícios; remuneração; e serem reconhecidos (não só no financeiro, mas elogios e premiações, isso é bom para o profissional).
<b>C6</b>	Identificação com o dono da empresa, Sr. presidente (espécie de Silvio Santos); e participar de uma empresa que está em crescimento.
<b>C7</b>	Afirmo que não existe comprometimento. Foi um erro de quem contratou. Não estou generalizando. São dois membros da minha equipe que não contribuem para o nosso crescimento.
<b>C8</b>	Boas condições de trabalho (físico e tecnológico); bons relacionamentos com os colegas de trabalho; e disponibilidade através de oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional e, conseqüentemente, humano.
<b>C9</b>	Salário em dia; almoço e merenda; vale transporte; e plano de saúde.
<b>C10</b>	Reconhecimento; gostar do que faz, está no lugar certo; salário.
<b>C11</b>	Ser profissional, gostar do que faz; sempre procurar fazer o melhor; e a consideração que a diretoria tem com seus funcionários.

#### **GERENTES**

<b>G1</b>	Reconhecimento; Conhecimento da empresa; Trabalho feito pela empresa visando aumento de motivação; Ambiente de trabalho e equipe.
<b>G2</b>	Pontualidade; Desenvoltura; Responsabilidade; Muita vontade de vencer as adversidades que a profissão impõe.
<b>G3</b>	Benefícios; Salários compatíveis com o mercado; Reconhecimento; Qualidade de vida;
<b>G4</b>	Necessidade do funcionário saber que é Reconhecido e cobrado pela empresa; Liderança como caminho;
<b>G5</b>	Bom relacionamento com a diretoria; Bom ambiente de trabalho; Salário em dia.
<b>G6</b>	Nível elevado de conhecimento; Bem estar profissional; Bem estar emocional; Bem estar no ambiente de trabalho.

#### **DIRETORES**

<b>D1</b>	Administração séria; Estabilidade e crescimento do grupo; Relação cordial, respeitosa e informal com a administração(olho no olho).
<b>D2</b>	Clima informal; Condição salarial; Respeito mútuo entre as diferentes equipes de trabalho; Cultura de princípios e valores da diretoria da empresa.
<b>D3</b>	Orgulho de trabalhar na empresa; Reconhecimento do trabalho bem executado por parte dos superiores; Perspectiva de crescimento; Ascensão profissional; Ambiente de trabalho marcadamente amigável; Trabalho em equipe.
<b>D4</b>	Valorização e reconhecimento do colaborador, suscitando no mesmo, maior dedicação, envolvimento, comprometimento com geração de competitividade.
<b>D5</b>	Bom relacionamento entre patrão e empregado; Acessibilidade aos cargos chefias; Valorização do empregado pelo chefe direto.

**Quadro 11 – Respostas dos gestores à segunda categoria de análise de conteúdo.**

**QUESTÃO 4.**

<b>COORDENADORES</b>				
<b>ASSERTIVAS</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>
1. Os colaboradores da empresa se sentem felizes em dedicar sua vida profissional a ela.	C7	C4	C9	C1/C2/ C3/C5/ C6/C8/ C10/C11
2. Os colaboradores sentem que a empresa não é só uma empresa, mas uma grande família.	C4/C7		C9	C1/C2/ C3/C5/ C6/C8/ C10/C11
3. Os colaboradores da empresa sentem que a empresa merece a sua lealdade.	C7	C4	C3/C9/ C11	C1/C2/ C5/ C6/ C8/C10
4. Essa empresa é uma organização que oferece benefícios que dificilmente outras empresas ofereceriam.	C6	C1/C2/ C3/C5/ C7/C8/ C10	C4	C9/ C11
5. Ao sair da empresa, o colaborador encontra poucas alternativas de trabalho.	C6/C7/ C8/C11	C1/C2/ C3/C10		C4/C9/ C5
6. Os colaboradores da empresa não se sentem vinculados a ela.	C5/C6/ C8	C1/C2/ C3/C9/ C10		C4/C7/ C11
7. Os colaboradores sentem que são devidamente recompensados pelo seu desempenho.		C1/C2/ C3/C4/ C5/C6/ C7/C8		C9/C10/ C11
8. Os colaboradores da empresa não apresentam compromisso com a empresa.	C2/C6/ C11	C1/C3/ C5/C9/ C10	C7/C8	C4

**Quadro 12 – Respostas dos coordenadores do instrumento de pesquisa adaptado.**

<b>GERENTES</b>				
<b>ASSERTIVAS</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>
1. Os colaboradores da empresa se sentem felizes em dedicar sua vida profissional a ela.		G1/G6		G2/G3/ G4/G5
2. Os colaboradores sentem que a empresa não é só uma empresa, mas uma grande família.	G1			G2/G3/ G4/G5/ G6
3. Os colaboradores da empresa sentem que a empresa merece a sua lealdade.			G2/G4/ G5	G1/G3/ G6
4. Essa empresa é uma organização que oferece benefícios que dificilmente outras empresas ofereceriam.	G1/G6	G4		G2/G3/ G5
5. Ao sair da empresa, o colaborador encontra poucas alternativas de trabalho.	G1/G5/ G6	G4		G2/G3
6. Os colaboradores da empresa não se sentem vinculados a ela.	G4/ G5	G1/G2/ G3		G6
7. Os colaboradores sentem que são devidamente		G1/G3		G2/G4/

recompensados pelo seu desempenho.				G5/ G6
8. Os colaboradores da empresa não apresentam compromisso com a empresa.	G4	G1/G2/ G3/G5/ G6		

Quadro 13 – Respostas dos gerentes do instrumento de pesquisa adaptado.

<b>DIRETORES</b>				
<b>ASSERTIVAS</b>	<b>DT</b>	<b>D</b>	<b>CT</b>	<b>C</b>
1. Os colaboradores da empresa se sentem felizes em dedicar sua vida profissional a ela.			D2	D1/D3 / D4/D5
2. Os colaboradores sentem que a empresa não é só uma empresa, mas uma grande família.			D2	D1/D3 / D4/D5
3. Os colaboradores da empresa sentem que a empresa merece a sua lealdade.				D1/D2 /D3/D 4/D5
4. Essa empresa é uma organização que oferece benefícios que dificilmente outras empresas ofereceriam.		D3/D4 D5		D1/ D2
5. Ao sair da empresa, o colaborador encontra poucas alternativas de trabalho.	D1/ D2	D3/D4 D5		
6. Os colaboradores da empresa não se sentem vinculados a ela.		D1/D2 D3/D4 D5		
7. Os colaboradores sentem que são devidamente recompensados pelo seu desempenho.		D4/D5		D1/D2 / D3
8. Os colaboradores da empresa não apresentam compromisso com a empresa.	D3	D1/D2 D4/D5		

Quadro 14 – Respostas dos diretores do instrumento de pesquisa adaptado.

### APÊNDICE III – Itens Verificados na Análise Fatorial

Item	Dimensão	Assertiva
V1	Afetivo	Sinto-me feliz em dedicar a esta instituição a minha vida profissional.
V2	Afetivo	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.
V3	Afetivo	Não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição.
V4	Afetivo	Prefiro esta instituição do que outras, pelo o que ela representa.
V5	Afetivo	Sinto os problemas da instituição como se fossem meus.
V6	Futuro Comum	Sinto um forte senso de integração com a minha instituição.
V7	Futuro Comum	Nesta instituição, sinto que somos uma grande família.
V8	Futuro Comum	Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil sair empresa agora.
V9	Futuro Comum	Sinto que eu também sou dono desta empresa.
V10	Normativo	Tenho orgulho em contar para os outros que faço parte desta instituição.
V11	Normativo	Falo com entusiasmo desta instituição para meus amigos como um ótimo local para se trabalhar.
V12	Futuro Comum	Não me sinto como uma pessoa da casa nesta instituição.
V13	Sacrifícios Avultados	Na situação atual, trabalhar nesta instituição é na realidade tanto uma necessidade tanto quanto um desejo.
V14	Sacrifícios Avultados	Se eu decidisse sair desta instituição agora minha vida ficaria bastante desestruturada.
V15	Escassez de alternativas	Acredito que teria poucas chances de mercado de trabalho de deixasse de trabalhar para esta instituição.
V16	Sacrifícios Avultados	Acredito que esta instituição me dá os benefícios que dificilmente encontraria em outro local de trabalho.
V17	Ausência Psicológica	Importante é sempre fazer o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados.
V18	Escassez de alternativas	Uma das únicas conseqüências negativas de sair desta instituição é a falta de alternativas imediatas.
V19	Normativo	Devo muito a esta instituição.
V20	Normativo	Esta instituição merece a minha lealdade.
V21	Normativo	Mesmo se fosse vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar de trabalhar nesta instituição.
V22	Normativo	Sinto-me culpado quando não realizo bem minhas funções.
V23	Normativo	Sinto-me no compromisso de desempenhar minhas atividades cada vez melhor.
V24	Ausência Psicológica	Sinto que não faria falta nenhuma a esta instituição se eu saísse dela.
V25	Ausência Psicológica	Não vejo razões para me esforçar mais em benefício desta instituição, a menos que eu seja recompensado.
V26	Sacrifícios Avultados	O esforço que dedico ao meu trabalho está diretamente relacionado com a forma de recompensa que tenho aqui.



<b>Item</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Assertiva</b>
V27	Sacrifícios Avultados	Para conseguir ser recompensado aqui é necessário trabalhar e agir corretamente.
V28	Sacrifícios Avultados	Minha visão pessoal sobre esta instituição é diferente daquela que eu expresso publicamente.

**Quadro 15 – Itens verificados na análise fatorial.**