

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Adriana da Cruz Bastos

**A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS NO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Americana, S. P.
2015

CENTRO PAULA SOUZA

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Adriana da Cruz Bastos

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Projeto monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação do Profº Me. Ricardo Bertoni Pompeu
Área temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho

Americana, S. P.

2015

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

B326i	<p>Bastos, Adriana da Cruz</p> <p>A influência das características demográficas no comprometimento organizacional. / Adriana da Cruz Bastos. – Americana: 2015.</p> <p>44f.</p> <p>Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Orientador: Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu</p> <p>1. Sociologia organizacional I. Pompeu, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.</p> <p>CDU: 658.03</p>
-------	---

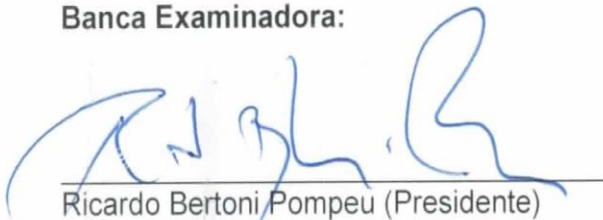
Adriana da Cruz Bastos

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

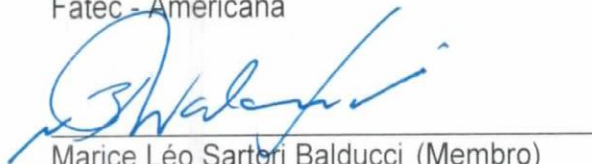
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – Fatec/ Americana.
Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de trabalho.

Americana, 09 de dezembro de 2015.

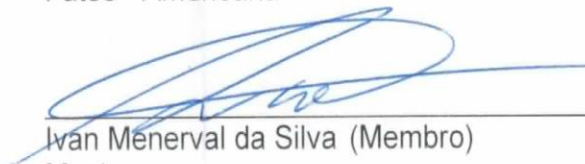
Banca Examinadora:



Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec - Americana



Marice Léo Sartori Balducci (Membro)
Mestre
Fatec - Americana



Ivan Menerval da Silva (Membro)
Mestre
Fatec - Americana

AGRADECIMENTOS

Ao professor Ricardo Pompeu pelos ensinamentos e orientações que tornaram possível a realização desse projeto, e também por sua paciência, incentivo e apoio durante essa jornada.

A todos os professores que contribuíram com seus conhecimentos nessa importante etapa da minha vida.

Aos meus pais, Edson e Silvia, e familiares, pelo apoio e incentivo durante minha jornada acadêmica.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo verificar a influência das características demográficas dos trabalhadores no comprometimento organizacional. As constantes mudanças no ambiente empresarial tornam as empresas cada vez mais competitivas, o que faz com que elas busquem por pessoas capacitadas e comprometidas com a organização, e que sejam capazes de leva-la ao sucesso. A parte teórica do trabalho centraliza no estudo do comprometimento organizacional que se divide em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa, e aborda diversos assuntos pertinentes ao tema, como satisfação e vínculos com o trabalho. Em seguida, uma pesquisa de campo foi realizada por meio de questionários aplicados em uma amostra previamente selecionada e os resultados obtidos mostraram uma baixíssima relação entre as características demográficas dos participantes e as dimensões do comprometimento organizacional.

Palavras-chaves: vínculos organizacionais, idade, grau de escolaridade, cargo, gênero

ABSTRACT

This study aimed to verify the influence of demographic characteristics of workers in organizational commitment. The constant changes in the business environment makes companies more and more competitive, which leads them to seek for people who are trained and committed to the organization, and that can make the business excel. The theoretical part of the project focuses on the study of organizational commitment, which is divided into three dimensions: affective, instrumental and normative, and it addresses several issues related to the theme, such as satisfaction and ties to work. Then, a field survey was conducted through questionnaires applied to a previously selected sample and the results showed a very low relationship between the demographic characteristics of the participants and the dimensions of the organizational commitment.

Keywords: organizational ties, age, education level, position, gender

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Consequências dos vínculos com o trabalho para organizações.....	18
Quadro 2 - Fatores de satisfação no trabalho	19
Quadro 3 - Antecedentes, correlatos e consequências de satisfação no trabalho	20
Quadro 4 - Antecedentes e consequências do comprometimento afetivo.....	24
Quadro 5 - Antecedentes e consequências do comprometimento instrumental.....	26
Quadro 6 - Antecedentes e consequências de comprometimento normativo	27
Quadro 7 - Denominações, definições e itens integrantes dos quatro componentes da ECOC	32
Quadro 8 - Escala de comprometimento organizacional afetivo - ECOA	33
Quadro 9 - Escala de comprometimento organizacional calculativo - ECOC.....	34
Quadro 10 - Escala de comprometimento organizacional normativo - ECON.....	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 A importância do estudo do comprometimento organizacional.....	12
2.2 Comprometimento Organizacional.....	13
2.3 Fatores que influenciam o comprometimento organizacional	16
2.4 Vínculos com o trabalho	17
2.5 Satisfação no trabalho	18
2.6 Comportamento e Cultura Organizacional.....	20
2.7 Dimensões do comprometimento organizacional	21
2.7.1 Comprometimento Organizacional Afetivo	22
2.7.2 Comprometimento Organizacional Instrumental.....	24
2.7.3 Comprometimento Organizacional Normativo	26
3. METODOLOGIA.....	28
3.1 Amostra	28
3.2 Instrumento de coleta de dados (questionário).....	29
3.2.1 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECOA.....	30
3.2.2 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECOC	30
3.2.3 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECON.....	32
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um contexto de transformações e alta competitividade, o que acaba gerando grandes impactos sobre o ambiente de trabalho e as relações entre os colaboradores e as organizações. Os colaboradores desempenham um papel de extrema importância que pode promover o desenvolvimento e crescimento de uma organização. Por este motivo, as empresas vêm buscando cada vez mais pessoas comprometidas e alinhadas com os valores e objetivos da organização. Esse comprometimento pode trazer inúmeras vantagens para uma empresa, como um melhor desempenho no trabalho e uma maior responsabilidade por parte dos colaboradores.

O comprometimento organizacional pode ser definido como a identificação e envolvimento que um indivíduo possui com uma determinada organização. Este tema encontra-se atualmente presente nas organizações, que buscam entender o indivíduo no ambiente de trabalho, conhecer as variáveis que os motivam e o tornam produtivos para a empresa.

Diversos fatores podem levar uma pessoa a criar laços de comprometimento com uma organização. Em seu ciclo de vida, o ser humano passa por diversas fases, e seus desejos e necessidades mudam conforme envelhece, e de acordo com as diferentes experiências que vivencia. O presente trabalho visa entender se o grau de comprometimento entre um indivíduo e a organização em que trabalha pode ser influenciado por fatores demográficos, como idade, grau de escolaridade, gênero e cargo.

O ambiente no qual as empresas estão inseridas atualmente é de grande competitividade, e para estarem à frente de seus concorrentes é fundamental que elas direcionem seus recursos e esforços para a gestão de seus colaboradores, pois os mesmos podem fazer com que a empresa cresça e se desenvolva.

Do ponto de vista social, entender como certas características demográficas de um funcionário podem influenciar no comprometimento que tem com a empresa pode trazer grandes benefícios para a mesma. Com base nessas informações, a empresa poderá direcionar seus esforços para certas atividades que promovam o comprometimento organizacional do um colaborador.

Em nível acadêmico, o estudo é importante, pois complementa e aprofunda a discussão sobre os fatores que geram o comprometimento organizacional dos colaboradores em uma empresa, trazendo mais informações e melhor entendimento do assunto.

No âmbito pessoal, esse estudo se mostra importante por possibilitar que o assunto “Comprometimento Organizacional” e sua relação com os fatores demográficos seja abordado e entendido com mais clareza, proporcionando possíveis respostas para questões pertinentes ao tema estudado.

O estudo do comprometimento organizacional é de grande relevância para o entendimento dos fatores que podem promover um maior comprometimento dos indivíduos que atuam em uma organização. Tal comprometimento contribui para que as empresas atinjam seus objetivos, e conseqüentemente, tenham melhor desempenho. Em conta disso, as organizações adotam diversas práticas e políticas com o objetivo de conseguir um maior grau de comprometimento de seus colaboradores.

Entretanto, mesmo com todos os esforços feitos pelas empresas, elas nem sempre conseguem atingir o grau desejado de comprometimento de seus funcionários. Neste contexto, alguns questionamentos são pertinentes, como: Por que as pessoas não estão comprometidas com a organização? Quais fatores ou características estão faltando na empresa para que o colaborador seja comprometido com a organização em que atua? Quais características dos colaboradores podem influenciar no comprometimento organizacional?

Diante dessas questões, o presente trabalho buscará diagnosticar se o grau de comprometimento organizacional pode estar relacionado e ser influenciado por características demográficas dos indivíduos (idade, gênero, grau de escolaridade e cargo).

Para o desenvolvimento do trabalho é necessário um estudo mais aprofundado dos conceitos envolvidos, para que seja possível a concretização do principal objetivo do trabalho. Com base nisso, os seguintes objetivos específicos serão abordados:

- Analisar o conceito de comprometimento organizacional, buscando estabelecer as relações entre organização e colaborador.
- Estudar as características organizacionais, como o comportamento e cultura organizacional.
- Estudar como características demográficas dos colaboradores podem influenciar no seu grau de comprometimento com a organização onde trabalham.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos sobre os temas abordados neste projeto, que são: o comprometimento organizacional e como as características demográficas dos indivíduos podem influenciar no nível de comprometimento que têm com uma organização. Este capítulo também trará informações sobre outros fatores que possivelmente influenciam no grau de comprometimento organizacional, como a satisfação e os vínculos com o trabalho.

Além dos itens citados anteriormente, esse capítulo trará informações sobre características organizacionais, como comportamento e cultura organizacional, a fim de investigar se tais características são capazes de promover maior envolvimento e compromisso dos colaboradores com seus trabalhos e com a empresa.

2.1 A importância do estudo do comprometimento organizacional

O ambiente altamente competitivo e de constantes mudanças em que as organizações estão inseridas exige das mesmas constante adaptação e capacidade de se antecipar e se adequar a tais mudanças. Por esse e outros motivos, atualmente, as organizações têm grande preocupação de conseguir selecionar e manter profissionais competentes, dedicados, criativos e que mostrem grande envolvimento com a organização. Muitas características são desejadas pelas organizações, e uma das principais é o comprometimento do colaborador com a empresa em que trabalha. (BASTOS, 1993)

Para Bandeira, Marques e Veiga (2000), as empresas estão sempre procurando estabelecer um bom grau de comunicação com seus empregados, e por meio de políticas de recursos humanos elas tentam influenciar o comportamento e envolvimento dos colaboradores no trabalho. Diante desta situação, o seguinte questionamento é observado: até que ponto é possível obter o comprometimento dos funcionários e quais estratégias mais se destacam na empresa em busca desses objetivos?

É possível observar nos dias atuais que a relação entre empresa e indivíduos

vem sendo influenciada pelas mudanças na constituição do mundo do trabalho. Existe de um lado a organização, que busca colaboradores comprometidos com suas metas e objetivos, e de outro, trabalhadores a procura de um apoio em seu desenvolvimento profissional e uma estabilidade financeira. No encontro desses interesses, o comprometimento organizacional dos indivíduos com suas empresas se torna uma característica muito estudada (CERVO, 2007).

Bastos (1993) indica que quando se trata do comportamento humano no ambiente organizacional, o estudo do comprometimento no trabalho tem superado o de satisfação no trabalho, pois o mesmo se apresenta como uma medida mais estável, sendo considerado um melhor preditor de situações no ambiente de trabalho, como a rotatividade de funcionários, o absenteísmo e qualidade do desempenho.

Ainda de acordo com Bastos (1993) o estudo do comprometimento organizacional é amplamente diversificado pela existência de múltiplos objetos que podem influenciar no vínculo do trabalhador com a empresa, a exemplo do sindicato, da organização, da profissão e dos valores pessoais. Todos esses fatores, apesar de precisarem de uma linha de investigação própria, compartilham problemas comuns e devem ser estudados de uma maneira integrada.

Diversos comportamentos e atitudes podem ser observados quando um colaborador apresenta alto grau de comprometimento com a organização onde atua, como: alto desempenho na produtividade, pontualidade no trabalho, bom comportamento e baixa taxa de rotatividade. É possível concluir que um alto nível de comprometimento de um indivíduo com a organização é altamente positivo e traz benefícios para ambos.

2.2 Comprometimento Organizacional

A palavra comprometimento é amplamente usada ao referir-se ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. De modo geral, um relacionamento no qual existe comprometimento consiste em uma interação social com base em promessas e/ou obrigações. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

De acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) diversos estudos vêm sendo desenvolvidos para esclarecer as origens do vínculo que é criado entre um empregado e a organização onde trabalha, e a esse vínculo foi dado o nome de comprometimento organizacional.

Segundo Robbins (2005), o conceito de comprometimento organizacional vem sendo bastante estudado, principalmente nas áreas de psicologia organizacional e comportamento organizacional. De uma forma geral, o comprometimento organizacional é definido como a identificação e envolvimento que um indivíduo possui com uma determinada organização.

Os conceitos mencionados sobre o comprometimento organizacional mostram como é importante o estudo desse assunto, pois é de grande interesse das organizações que seus colaboradores tenham um alto nível de comprometimento, dedicação e interesse pelo trabalho que realizam e empresa onde trabalham.

Medeiros e Enders (1998), entendem que comprometimento se refere a uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, ou seja, estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e um forte desejo de se manter como membro dela. Existem diversas teorias e formas de abordagens que tratam do comprometimento organizacional. Para os autores (1998), um modelo aceito internacionalmente e validado em várias culturas é o dos autores Meyer e Allen (1997) que propõe que o comprometimento organizacional possui três dimensões: o comprometimento afetivo, o comprometimento instrumental e o comprometimento normativo.

Meyer e Allen (1990, apud MEDEIROS e ENDERS, 1998) caracterizam os indivíduos dos três componentes da seguinte forma:

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem. Aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados.

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), a partir da abordagem de Meyer e Allen foi possível reconhecer que existem três estilos de ligação de um empregado com a organização, e que são distintos e independentes. Os autores tratam do comprometimento de três formas: o desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental) e a obrigação moral (comprometimento normativo) do empregado em permanecer na organização.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) afirmam que a maioria das pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional concentram seus esforços nos enfoques afetivo e instrumental, porém as demais vertentes do comprometimento possuem contribuições igualmente valiosas para o entendimento do assunto.

De acordo com estudos realizados por Mowday e Randall (1997, apud CERVO, 2007), os diferentes níveis de comprometimento de um indivíduo com a organização onde trabalha podem apresentar consequências positivas e negativas tanto para os indivíduos como para as organizações. Quando o comprometimento organizacional é baixo as consequências positivas para os colaboradores consistem em um potencial alternativo de empregos, maior criatividade e inovação nas tarefas e uma melhor resposta da saúde mental dos indivíduos que se desligam da empresa. Já para as organizações é possível que as mesmas se beneficiem com novas habilidades de novos colaboradores em decorrência da rotatividade de pessoal. Quanto às consequências negativas, um colaborador com um baixo nível de comprometimento com a empresa terá prejuízo no crescimento de sua carreira, pois poucas promoções serão oferecidas. No caso das organizações, a consequência negativa está relacionada ao alto índice de rotatividade de pessoal, absenteísmo e baixa qualidade de trabalho.

Quando há um nível de comprometimento médio, identificam-se benefícios aos colaboradores, pois os mesmos aceitam os valores da empresa, porém não em sua totalidade, uma vez que esses colaboradores são capazes de diferenciar sua integridade e valores pessoais quando estão diante de demandas organizacionais. Como consequência negativa do comprometimento médio para o colaborador destaca-se o lento crescimento da carreira, pelo fato do trabalho não assumir um papel de prioridade na vida desses indivíduos. No caso da empresa, uma consequência negativa seria a prioridade que o indivíduo dá para outras situações além das enfrentadas na organização, como por exemplo, situações familiares. No entanto, esse nível de comprometimento traz relações de trabalho mais duradouras e maior satisfação em seu quadro de funcionários.

Um alto nível de comprometimento traz diversas consequências positivas para o colaborador, a mais significativa sendo em relação a um rápido crescimento na carreira profissional. Por outro lado, por estar sempre envolvido com o mesmo trabalho e ambiente, o colaborador acabam tendo suas habilidades de adaptação e criatividade limitadas. Positivamente para a empresa, observa-se que os indivíduos

altamente comprometidos aceitam mais facilmente as demandas organizacionais e buscam cumprir todas as exigências estipuladas. De um modo negativo para a empresa, muito comprometimento pode reduzir a flexibilidade da organização, pois os trabalhadores não encontrariam alternativas em situações adversas, por estarem trabalhando na mesma empresa e função por um longo período.

2.3 Fatores que influenciam o comprometimento organizacional

Medeiros e Enders (1998) afirmam que apesar das tentativas das organizações de tentar estimular o comprometimento de seus colaboradores por diversos meios e com as mais variadas recompensas, as organizações nem sempre conseguem atingir o grau de comprometimento desejado de seus funcionários, e acabam ficando insatisfeitas com seus recursos humanos.

Segundo Bandeira, Marques e Veiga (2000), as empresas buscam estabelecer uma comunicação com os colaboradores por meio de suas políticas de recursos humanos, e com isso, tentam envolver os funcionários e influenciar seu comportamento no ambiente de trabalho. No entanto, os estudos sobre as relações entre o comprometimento organizacional e as políticas de recursos humanos de uma empresa são recentes, e por esse motivo, pouco consistentes. Os autores investigaram por meio de questionários se as práticas de uma empresa podem influenciar no comprometimento de seus colaboradores, e foi possível inferir que de um modo geral as práticas de recursos humanos não apresentam muita influência no comprometimento. Por outro lado, esse estudo também constatou que a chefia existente em uma empresa é um fator de destaque, pois todos os entrevistados consideraram a chefia um fator de grande influência no comprometimento com a empresa. Outro ponto abordado pelos autores foi em relação ao ambiente de trabalho, que engloba aspectos do clima social entre os funcionários na empresa, esse fator mostrou-se fortemente relacionado ao comprometimento.

Do mesmo modo que foi proposto por Bandeira, Marques e Veiga (2000), o autor Bastos (1993), pôde identificar que o nível de comprometimento que um colaborador tem com a empresa diminui quando existe um conflito entre as orientações do colaborador e a gerência superior. O autor Bastos afirma também

que dentro do modelo proposto por Mowday (1979, apud BASTOS, 1993) sobre os fatores que influenciam o comprometimento organizacional, pôde-se observar que as correlações entre as características pessoais e o comprometimento tendem a ser reduzidas.

Entre as características pessoais dos colaboradores que podem influenciar no seu comprometimento com a empresa, as mais relevantes e estudadas pelos pesquisadores da área são: idade, sexo, educação e tempo na organização. Bastos (1993) afirma que o comprometimento é maior entre os homens, e que o grau de comprometimento diminui conforme o nível de escolaridade dos indivíduos aumenta. Ainda segundo o autor, de um modo geral as pesquisas acerca do comprometimento e as características pessoais revelam que maior tempo na empresa, idade elevada, maior remuneração e um cargo de importância, relacionam-se com um alto grau de comprometimento organizacional.

2.4 Vínculos com o trabalho

Em um artigo para a revista RAE – Revista de Administração de Empresas, Bastos e Borges-Andrade (2002), propõem que:

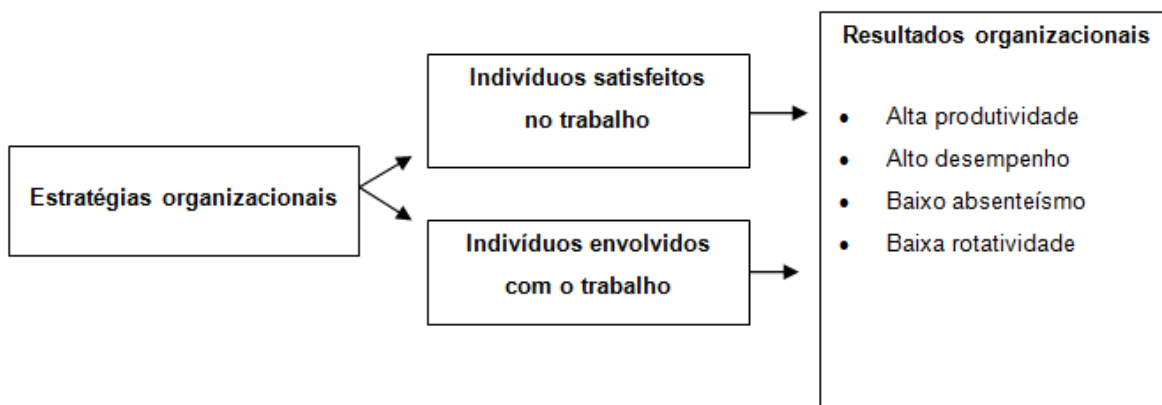
A pesquisa sobre o comprometimento tem estabelecido relações entre variáveis pessoais, características do trabalho e políticas organizacionais com diferentes níveis de vínculo do trabalhador.

Ao longo de suas vidas, as pessoas desenvolvem diversos tipos de vínculos com outras pessoas, grupos, organizações, entre outros. Muitos estudiosos buscam explicar como esses vínculos se formam e identificar como os vínculos podem influenciar no desenvolvimento e comportamento dos indivíduos. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Nas últimas décadas, os fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho tiveram mudanças significativas. Dois desses fatores veem sendo focos de pesquisas, a satisfação e o envolvimento com o trabalho. O objetivo principal dessas pesquisas é o de identificar os possíveis antecedentes que têm efeito nos níveis de produtividade e desempenho, e nas taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho. Esse estudo passou inclusive a ser

utilizado pelos gerentes das organizações na formação de estratégias capazes de promover a satisfação e o envolvimento dos trabalhadores, trazendo um aumento na produtividade e desempenho e uma diminuição nas taxas de absenteísmo e rotatividades na empresa. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Quadro 1 - Consequências dos vínculos com o trabalho para organizações



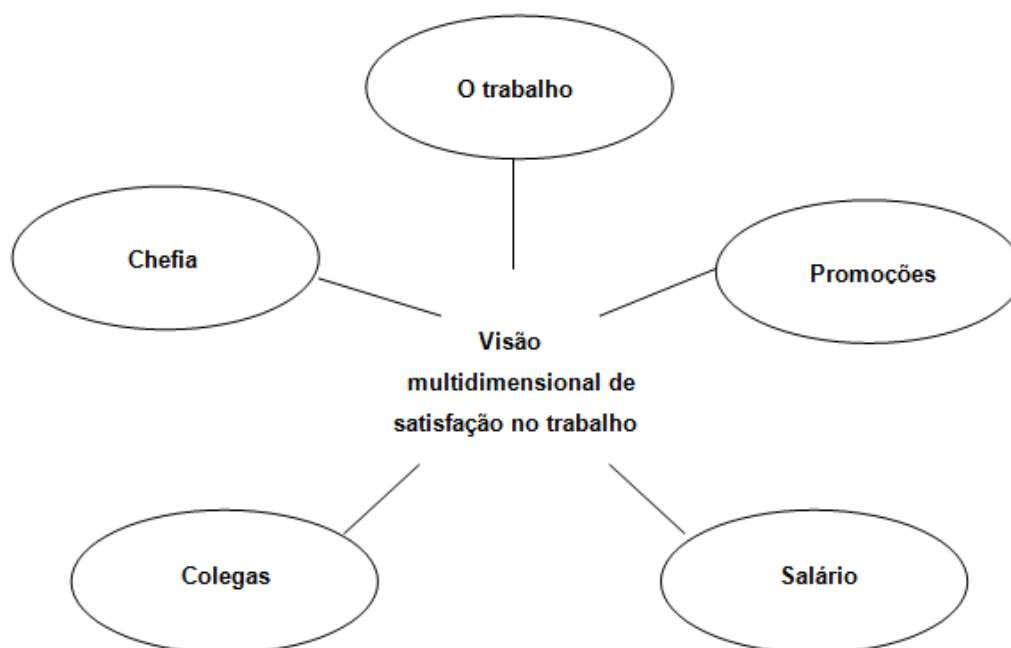
Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004)

2.5 Satisfação no trabalho

Há várias décadas, estudos sobre a satisfação no trabalho têm sido desenvolvidos com o intuito de identificar suas causas e consequências, e de desenvolver técnicas capazes de mensurar esse sentimento que acontece quando as pessoas se relacionam com situações do trabalho. A satisfação é uma consequência ou resultado das experiências vividas pelas pessoas no ambiente organizacional, e que irradiam para a vida social do indivíduo (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Diferentes aspectos do trabalho podem ser considerados como fonte de satisfação no trabalho, os mais frequentes sendo: chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. O colaborador passa a observar os resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com esta.

Quadro 2 - Fatores de satisfação no trabalho

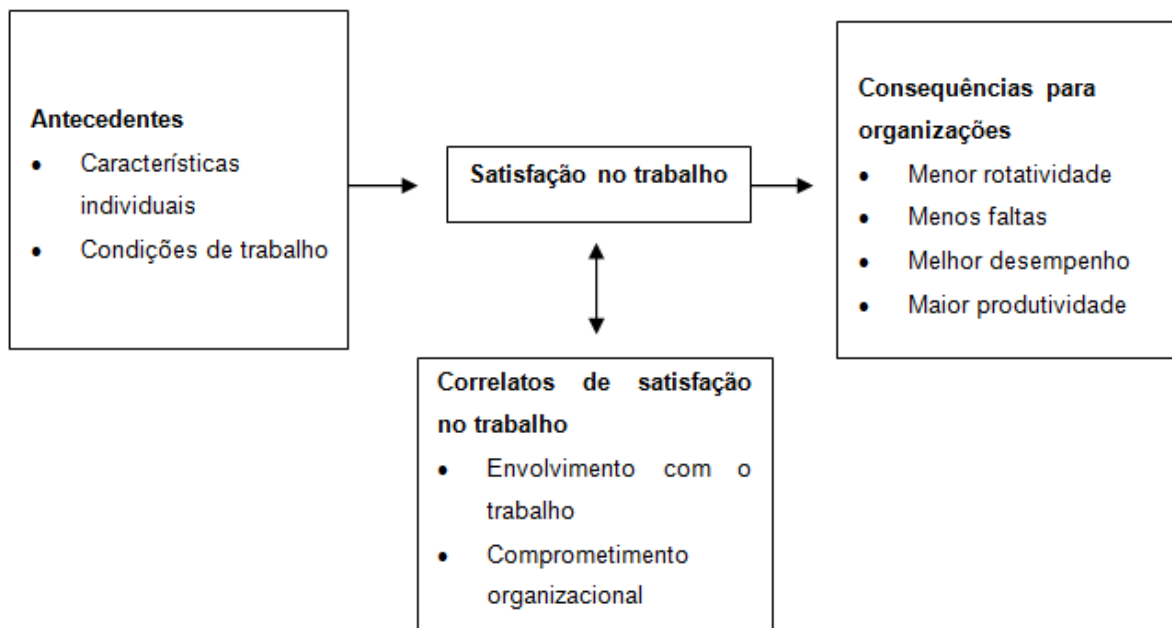


Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004)

Satisfação, envolvimento e comprometimento são vínculos que tendem a apresentar relação positiva entre si. Isso indica que, quando avaliamos os níveis de satisfação, envolvimento e comprometimento dos funcionários, é possível encontrar pessoas que estão satisfeitas e envolvidas com o trabalho, e comprometidas com a organização onde atuam. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Existem evidências de que pessoas que apresentam um alto nível de satisfação no trabalho são as que menos têm planos de sair da empresa, têm baixa taxa de absenteísmo, melhor desempenho e produtividade em suas funções. É possível concluir que o vínculo com o trabalho e seus fatores de motivação – chefia, colegas, o trabalho, promoções e salário – tem capacidade de reduzir taxas de rotatividade e índices de falta no trabalho, assim como elevar os níveis de desempenho e produtividade dos indivíduos. Com base nessas informações conclui-se que o vínculo do colaborador com os fatores de motivação traz resultados positivos e de grande importância para as organizações. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Quadro 3 - Antecedentes, correlatos e consequências de satisfação no trabalho



Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004)

2.6 Comportamento e Cultura Organizacional

De acordo com Robbins (2005):

O Comportamento Organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Ainda segundo o autor, mais especificamente, esse campo estuda três componentes do comportamento nas organizações: os indivíduos, os grupos e a estrutura. E os resultados obtidos sobre esses componentes são aplicados para tornar o trabalho nas organizações mais eficaz.

A autora Limongi-França (2006) define o Comportamento Organizacional como “o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro da empresa”, e propõe que a aplicação dos conhecimentos do Comportamento Organizacional gera práticas e modelos de Gestão de Pessoas.

Nas palavras de Dias (2007), “a Cultura Organizacional é o conjunto de

valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. Uma forte cultura pode contribuir positivamente no desenvolvimento de uma organização por facilitar a comunicação, tomada de decisão e eficiência no trabalho, trazendo também a motivação, dedicação e compromisso dos funcionários.

Quando estudamos a cultura das organizações, consideramos o conjunto de hábitos e crenças que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros de uma organização, e é o que distingue uma organização das demais. A cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de lealdade que os funcionários têm com a empresa, entre outros fatores. (CHIAVENATO, 2010)

Para Meyer e Allen (1990, apud MEDEIROS, 2003), as características organizacionais podem influenciar no comportamento dos colaboradores, em especial as características do sistema de gestão de pessoas. Tal sistema pode contribuir para um aumento ou diminuição do grau de comprometimento, mais especificamente o comprometimento afetivo e o comprometimento normativo que os indivíduos têm com a organização onde estão inseridos. Por esse motivo se faz necessário que as organizações deem importância e direcionem seus esforços para promover um sistema de gestão de pessoas que melhore as relações entre os funcionários e a empresa onde trabalham, e conseqüentemente, aumente o grau de comprometimento dos funcionários com a organização.

Os colaboradores são considerados parte vital de uma organização, eles contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades. Se bem direcionados, os esforços dos colaboradores podem aumentar as forças e oportunidades da organização, e fazer com que cresça e tenha sucesso no mercado em que atua.

2.7 Dimensões do comprometimento organizacional

Siqueira (2008) afirma que as três dimensões do comprometimento organizacional mais estudadas atualmente são: a afetiva, a instrumental (também

conhecida como calculativa) e normativa. Os tópicos a seguir abordam essas três dimensões do comprometimento.

2.7.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

Meyer e Allen (1990, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004) definem o comprometimento afetivo como o desejo do colaborador de permanecer na organização, que foi possivelmente desencadeado por experiências anteriores de trabalho, principalmente aquelas que satisfazem necessidades psicológicas dos colaboradores e que os levaram a se sentir confortável na organização e competente em seu trabalho.

Para Bastos (1993) o enfoque afetivo do comprometimento organizacional seria um estado no qual o indivíduo se identifica com a organização e seus objetivos, e por isso, deseja manter-se como parte da organização, para que seja possível facilitar a consecução desses objetivos. Para o autor existe também, uma espécie de envolvimento “moral” que envolve a identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador.

Mowday, Steers e Porter (1982, apud BANDEIRA, MARQUES E VEIGA, 2000) propõem que a ideia principal do enfoque afetivo é a de que existe uma identificação do indivíduo com as metas da organização, e a introjeção de seus valores, assumindo-os como próprios. Os autores complementam essa definição com o sentimento de lealdade, desejo de pertencer e se esforçar pela empresa. Sob esse ponto de vista, o colaborador comprometido afetivamente apresenta uma postura ativa e ele deseja dar algo de si para a organização. É criado então um vínculo muito forte do indivíduo com a organização, considerando que a dimensão afetiva tem base nos sentimentos do colaborador, aceitação de crenças, identificação e assimilação dos valores da organização.

Quando existe o comprometimento afetivo, o indivíduo passa a ter uma postura positiva e ativa em relação ao trabalho e a organização, e é possível dizer que a dimensão afetiva do comprometimento desperta o desejo e a vontade de contribuir com as atividades e trabalho na organização. Os indicadores de comprometimento afetivo são: a felicidade de um colaborador em dedicar sua

carreira a organização, preocupação com os problemas da empresa como se fossem problemas dele, grande senso de integração e vínculo emocional com a organização e grande significado pessoal que a organização tem para o indivíduo. (SIMON; COLTRE, 2012)

Com base nas informações propostas sobre o comprometimento afetivo é possível afirmar que quando o colaborador possui tal comprometimento diversas consequências podem ser observadas. De acordo com os autores Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), “os empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho”. Ainda segundo os autores, a ausência desse comprometimento nos colaboradores traz consequências negativas para a empresa, como o atraso, baixo desempenho e pouco esforço aplicado às atividades no trabalho.

É possível identificar nos colaboradores uma alta relação entre o comprometimento afetivo e o comportamento cidadão na empresa, que está ligado a executar tarefas que não são propriamente do colaborado, como oferecer-se para ajudar colegas, ser voluntários em atividades especiais da empresa e ter iniciativa de propor soluções para os problemas organizacionais (SIMON; COLTRE, 2012).

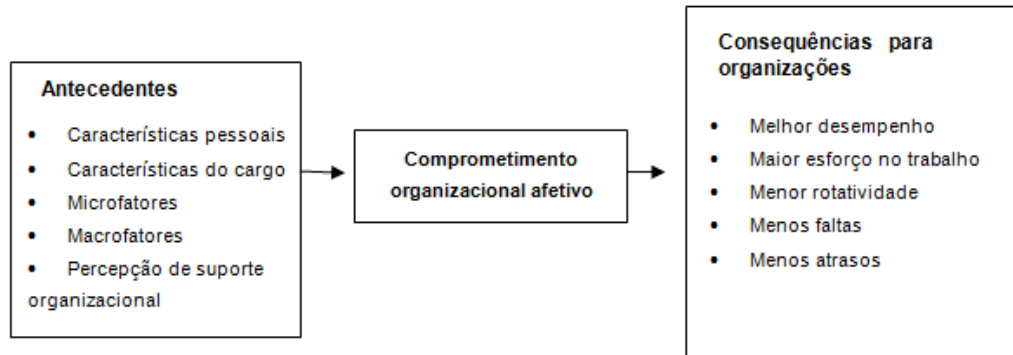
Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) apontam que as pesquisas sobre os antecedentes do comprometimento afetivo apresentam alguns resultados divergentes. As características pessoais dos indivíduos, por exemplo, tendem a produzir correlações fracas com esse tipo de comprometimento, e esses resultados não tem contribuído para relacionar as características pessoais com o comprometimento afetivo. Porém, sabe-se que as variáveis pessoais e organizacionais influenciam indiretamente o comprometimento por exercer um impacto direto sobre a satisfação no trabalho. Foi observado também, que o vínculo afetivo com a organização se torna mais forte quando os empregados percebem que a empresa está comprometida com eles.

Os autores também apontam para as consequências positivas e negativas do comprometimento afetivo de um colaborador com a organização. Quando existe um baixo nível desse comprometimento é possível observar nos funcionários um fraco desempenho, esforço aplicado ao trabalho reduzido e atrasos. Por outro lado, pesquisas têm revelado que indivíduos com um alto nível de comprometimento afetivo apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair

da empresa, assim como melhores indicadores de desempenho no trabalho.

As relações de antecedentes e consequências do comprometimento afetivo podem ser observadas na figura 4.

Quadro 4 - Antecedentes e consequências do comprometimento afetivo



Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004)

2.7.2 Comprometimento Organizacional Instrumental

Bandeira, Marques e Veiga (2000) afirmam que o enfoque instrumental do comprometimento surgiu com os trabalhos de Becker (1960), propondo um comprometimento em função da percepção do indivíduo quanto às trocas estabelecidas enquanto parte da organização. Esse modelo diz que o colaborador escolhe permanecer na empresa enquanto percebe benefícios com essa escolha. Caso os investimentos realizados por esse colaborador venham a se tornar maiores que o retorno obtido, sua escolha será a de abandonar a empresa em busca de melhores oportunidades.

Para Meyer e Allen (1990, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004), o comprometimento instrumental é também conhecido como comprometimento calculativo e está relacionado à necessidade do indivíduo de permanecer na organização. Essa necessidade pode ter sido criada a partir de dois fatores: a falta de alternativas de empregos no mercado, e investimentos já feitos pelo empregado na organização.

Para Becker (1960, apud SIMON e COLTRE 2012) o comprometimento

instrumental faz com que o indivíduo permaneça na organização analisando os custos versus benefícios associados à sua saída. E quando o indivíduo perceber mais vantagens na saída, ele provavelmente deixará a organização.

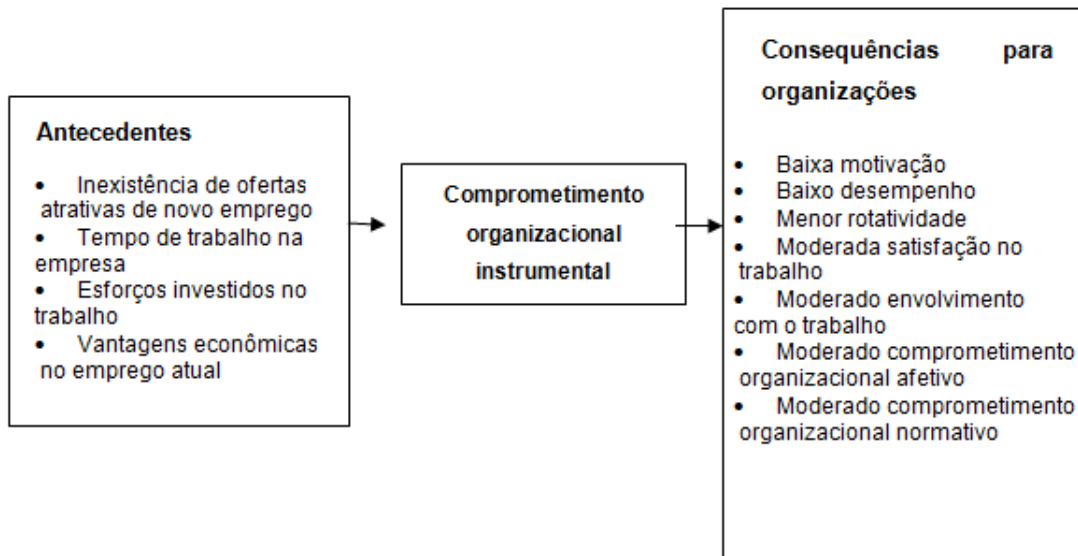
A necessidade do indivíduo de permanecer na organização, a dificuldade em deixá-la por questões financeiras, os esforços e sacrifícios já feitos e a falta de alternativas e oportunidades no mercado de trabalho são os principais indicadores de comprometimento instrumental. (SIMON; COLTRE, 2012)

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) os fatores que antecedem o comprometimento instrumental não estão claramente apontados na literatura sobre o assunto, no entanto existe a possibilidade de que os antecedentes estejam relacionados a ofertas de emprego pouco atrativas no mercado de trabalho, tempo de trabalho na organização e os esforços investidos pelo colaborador em seu trabalho e as vantagens econômicas que o indivíduo percebe em seu atual emprego.

Como consequência para as organizações, colaboradores que apresentam um alto nível de comprometimento instrumental tendem a ser moderadamente satisfeitos e envolvidos com o trabalho, características que podem ser aceitas como positivas. No entanto, esse tipo de comprometimento relaciona-se negativamente com a motivação e desempenho no trabalho de um colaborador. Com base nas informações sobre as consequências do comprometimento instrumental, nota-se é necessário realizar futuros estudos visando melhor entender as controvérsias que cercam esse assunto. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

As relações entre os antecedentes e consequências do comprometimento instrumental podem ser observadas na figura 5.

Quadro 5 - Antecedentes e consequências do comprometimento instrumental



Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004)

2.7.3 Comprometimento Organizacional Normativo

Para os autores Meyer e Allen (1990, apud ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004), o comprometimento normativo é a obrigação moral que o empregado sente de permanecer na organização. Pode ter sido desencadeado por experiências prévias no convívio familiar e social, e no processo de socialização organizacional, que ocorre durante o tempo que o empregado está na empresa.

Os indivíduos com comprometimento normativo permanecem na organização porque sentem que são obrigados, e o indivíduo considera que é moralmente correto permanecer na empresa, sem nem mesmo considerar outros fatores, como a satisfação que tem no trabalho. (MEYER e ALLEN, 1997, apud SIMON; COLTRE, 2012).

Os indicadores de comprometimento normativo são: a obrigação que um indivíduo sente de permanecer na organização, não achar que é certo deixar a organização (mesmo que seja vantajoso para ele), sentimento de culpa caso deixasse a organização, certo grau de lealdade do indivíduo em relação à empresa e

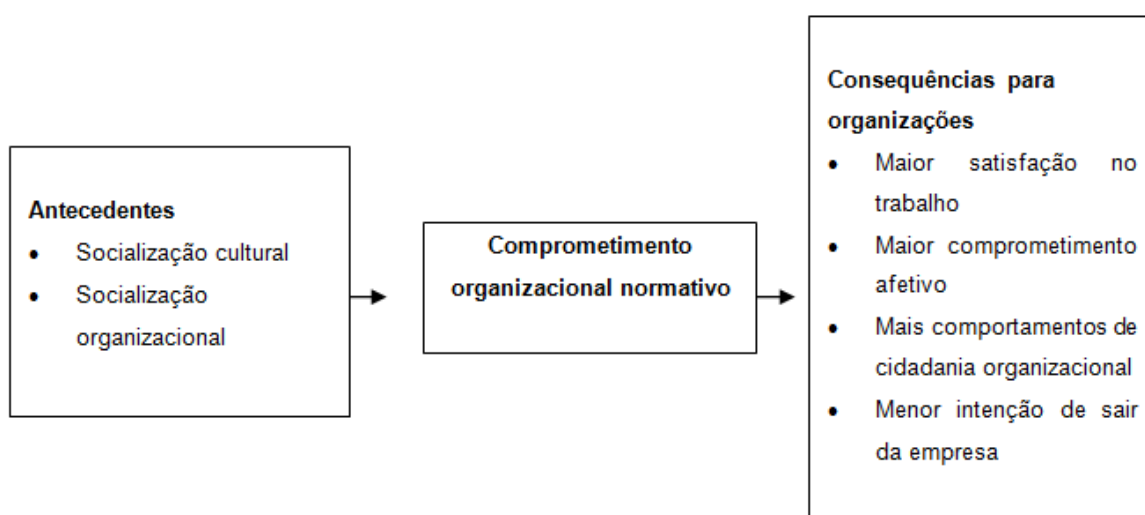
o sentimento de dever muito para a organização. (SIMON; COLTRE, 2012).

Bastos (1994) cita que as organizações possuem diversas formas de fazer com que os colaboradores sintam obrigação de permanecer em seus trabalhos, como por exemplo, a formação de clubes de campo, onde há grande contato entre os membros da organização, fazendo com os indivíduos sintam-se parte de uma grande família e pensem que essa “família” precisa dele para continuar com suas atividades.

Ações realizadas pelas organizações que são concebidas pelos colaboradores como “doações” colocam o colaborador no papel de receptor, e geram nele um sentimento de reciprocidade. Esse sentimento leva o colaborador a acreditar que deve retribuir (obrigatoriedade) à empresa de alguma maneira, ele passa a se identificar como devedor, o que fortalece seu pensamento de que está em débito com a organização

Fatores considerados antecedentes do comprometimento normativo estão relacionados a experiências de socialização cultural que ocorreram antes de sua entrada na organização e o fato de algum familiar ou pessoa próxima enfatizar a importância de ser fiel a uma dada organização. O processo de socialização organizacional pelo qual o indivíduo passa ao entrar em uma organização pode levá-lo a acreditar que é esperado um forte compromisso normativo dele. Essa relação pode ser visualizada na figura 6. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004)

Quadro 6 - Antecedentes e consequências de comprometimento normativo



3. METODOLOGIA

Para analisar os fatores que influenciam o comprometimento organizacional dos indivíduos, o principal meio utilizado foi o de pesquisa bibliográfica, que segundo a autora Vergara (2000), “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Nesse trabalho, o foco da pesquisa bibliográfica foi sobre o comprometimento organizacional, mas outros assuntos pertinentes ao tema também foram abordados, como o comportamento e cultura organizacional, satisfação no trabalho e vínculos com o trabalho.

Em relação ao tipo de pesquisa, esse trabalho tem como característica a investigação explicativa, que visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de um determinado fenômeno, sendo o principal objetivo justificar os motivos dessa ocorrência. (VERGARA, 2000)

Após a coleta dos dados em fontes bibliográficas, uma pesquisa de campo foi realizada para verificar a relação entre todos os dados coletados. A pesquisa de campo, nas palavras de Vergara (2000), “é a investigação empírica no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Essa investigação pode ser feita através de entrevistas, testes ou aplicação de questionários. A autora Fachin (2006), cita que a pesquisa de campo “detém-se na observação do contexto no qual é detectado um fato social (problema), que a princípio passa a ser examinado e, posteriormente encaminhado para explicações”.

Baseada em todas as informações recolhidas, na parte final, uma análise foi realizada para tentar identificar quais fatores podem influenciar no comprometimento organizacional dos indivíduos.

3.1 Amostra

A pesquisa de campo contou com a participação de homens (52%) e mulheres (48%) residentes da cidade de Americana e região. Todos os participantes

trabalham em alguma organização, seja de pequeno, médio ou grande porte, pois este era o único requisito para a participação na pesquisa. O número total foi de 50 participantes, e eles foram selecionados baseados em suas faixas etárias. 20% dos participantes têm até 20 anos de idade, 20% têm entre 21 e 30 anos, 20% entre 31 e 40 anos, 20% entre 41 e 50 anos e os outros 20% têm idades de 51 anos em diante.

Inicialmente, o número total estimado de participantes para a amostra era de 100 pessoas, porém, houve certa dificuldade em encontrar muitos trabalhadores com idade acima de 51 anos, logo, para não ter em mãos uma pesquisa tendenciosa, foi decidido utilizar os dados balanceados de apenas 50 participantes.

Em relação ao cargo que os participantes exercem na empresa onde trabalham, não foi observada uma grande variação, 64% dos participantes exercem cargos operacionais na empresa, como de analistas, secretárias e assistentes. 6% exercem cargo de gerente, 14% têm cargo de líder de equipe e 16% têm cargo de supervisor na empresa onde trabalham.

Na realização da pesquisa de campo, também foi levado em consideração o grau de escolaridade dos participantes. Metade deles apresenta nível superior incompleto (50%), seguido dos participantes com nível superior completo (22%), em seguida os indivíduos com pós-graduação (14%), os participantes com ensino médio completo (10%), e por último os participantes com ensino médio incompleto (4%).

3.2 Instrumento de coleta de dados (questionário)

Para o desenvolvimento da pesquisa de campo três escalas desenvolvidas para mensuração do comprometimento organizacional serão utilizadas. Essas escalas são de autoria de Milene Maria Matias Siqueira e foram apresentadas em sua obra “Medidas do Comportamento Organizacional” de 2008. Tratam-se de versões nacionais para as três bases do comprometimento conceitualizadas por Meyer e Allen. As três escalas são: Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) e Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON).

Além da utilização do questionário elaborado por Siqueira para cada dimensão do comprometimento, foi necessário incluir mais quatro questões no

questionário para identificar certas características dos participantes que seriam essenciais na fase na análise dos dados. As questões incluídas foram relacionadas à idade, gênero, grau de escolaridade e cargo na empresa. O questionário completo aplicado durante a pesquisa de campo pode ser visualizado no apêndice A.

3.2.1 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECOA

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) permite medir o compromisso de base afetiva que um indivíduo possui com a organização onde trabalha. Por meio dela é possível avaliar a intensidade com que um colaborador mantém sentimentos positivos e negativos em relação à organização. A aplicação da ECOAF pode ser feita de forma individual ou coletiva e possui tempo de aplicação livre, mas deve-se ter cuidado para que os respondentes tenham entendido as instruções para que respondam de maneira adequada.

Para a apuração dos resultados da ECOAF deve-se obter o escore médio de cada respondente somando-se os valores assinalados em cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens da escala. Na interpretação dos resultados obtidos deve-se considerar que quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização. Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o colaborador sente-se afetivamente comprometido. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo. Valores entre 1 e 2,9 sugerem um frágil comprometimento afetivo com a organização. A ECOAF pode ser visualizada no final do capítulo.

3.2.2 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECOC

Para avaliar a dimensão calculativa do comprometimento, que são as considerações de um empregado sobre as perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com a organização onde trabalho é possível utilizar a Escala de Comprometimento Organizacional Calculativa (ECOC). A

aplicação da ECOC pode ser feita de forma individual ou coletiva e possui tempo de aplicação livre, mas deve-se ter cuidado para que os respondentes tenham entendido as instruções para que respondam de maneira adequada.

A ECOC é uma escala de medida multidimensional e, por conta disso, possui quatro componentes distintos, que são: perdas sociais no trabalho, perdas de investimentos feitos na organização, perdas de retribuições organizacionais e perdas profissionais. Cada componente possui definições na ECOC, que podem ser visualizados na figura 7.

O escore médio de cada um dos quatro componentes poderá ser obtido somando-se os valores atribuídos e, a seguir, divide-se esse valor pelo número de itens do componente. Os quatro escores médios obtidos deverão ter valores entre 1 e 5. A interpretação dos escores médios deve ser realizada a partir da análise separada de cada um dos quatro componentes da ECOC, a exemplo do primeiro componente “perdas sociais no trabalho, um escore médio entre 4 e 5 para esse componente indica que o trabalhador considera que ao deixar a empresa onde trabalha perderia a estabilidade no emprego, prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho. Um escore médio entre 3 e 3,9 representa incerteza do trabalhador sobre a possibilidade de vir a ter perdas sociais no trabalho caso deixa a organização onde trabalha. Um escore médio entre 1 e 2,9 pode indicar que o empregado não acredita que teria essas perdas ao deixar a organização. É imprescindível que esta análise seja feita para cada um dos quatro componentes da ECOC. É possível visualizar a ECOC completa no final do capítulo.

Quadro 7 - Denominações, definições e itens integrantes dos quatro componentes da ECOC

Denominações, definições e itens integrantes dos quatro componentes da ECOC		
Denominações	Definições	Itens
Perdas sociais no trabalho	Crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.	3, 4, 5 e 6
Perdas de investimentos feitos na organização	Crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.	2, 7 e 8
Perdas de retribuições organizacionais	Crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa.	1, 11 e 12
Perdas profissionais	Crenças de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.	9, 10, 13, 14 e 15

Fonte: Siqueira (2008)

3.2.3 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação da ECON

A concepção do comprometimento normativo pressupõe que quando comprometido normativamente, o trabalho acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, e tende a se comportar de forma que possa demonstrar

essa situação. Para a avaliação desse comprometimento nos indivíduos foram elaboradas diversas frases que podem representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com uma organização, essas frases compõem a Escala de Comprometimento Organizacional Normativo (ECON). A aplicação da ECOC pode ser feita de forma individual ou coletiva e possui tempo de aplicação livre, mas deve-se ter cuidado para que os respondentes tenham entendido as instruções para que respondam de maneira adequada.

Por se tratar de uma medida unidimensional, o escore médio da ECON pode ser obtido somando-se os valores atribuídos pelos participantes e, a seguir, divide-se esse valor por 7 (número de itens da escala). O valor do escore médio deverá ficar entre 1 e 5. Para a interpretação dos resultados, considera-se que quanto mais próximo de 5, maior é nível de comprometimento normativo do indivíduo com a organização. Valores entre 4 e 5 representam um alto nível desse comprometimento, indicando que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização. Valores médios entre 3 e 3,9 podem indicar uma incerteza quanto ao compromisso normativo, e valores entre 1 e 2,9 mostram que o indivíduo não acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização. A ECON encontra-se no final do capítulo.

Quadro 8 - Escala de comprometimento organizacional afetivo - ECOA

Escala de comprometimento organizacional afetivo – ECOA

Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Nada
- 2 = Pouco
- 3 = Mais ou menos
- 4 = Muito
- 5 = Extremamente

A empresa onde trabalho faz-me sentir...

- () Orgulhoso dela.
- () Contente com ela.
- () Entusiasmado com ela.
- () Interessado por ela.
- () Animado com ela.

Quadro 9 - Escala de comprometimento organizacional calculativo - ECOC

Escala de comprometimento organizacional calculativo – ECOC

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...

1. () Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
2. () Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.
3. () Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).
4. () Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
5. () Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
6. () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.
7. () Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.
8. () Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.
9. () Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
10. () Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.
11. () Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).
12. () Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
13. () Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
14. () Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
15. () Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

Quadro 10 - Escala de comprometimento organizacional normativo - ECON

Escala de comprometimento organizacional normativo – ECON

A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- 1 = Discordo totalmente
- 2 = Discordo
- 3 = Nem concordo nem discordo
- 4 = Concordo
- 5 = Concordo totalmente

- Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.
- Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
- Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.
- Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
- É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
- Esta empresa já fez muito por mim no passado.

Fonte: Siqueira (2008)

4. ANÁLISE DOS DADOS

Após a escolha da amostra mais adequada e a aplicação dos questionários, foram escolhidos dois métodos estatísticos para a análise dos resultados obtidos: a moda e a correlação linear. A moda de uma amostra seria o elemento que ocorre com mais frequência nesse conjunto, isto é, o valor que mais aparece. E a correlação mostra a força e a direção da relação linear entre duas variáveis quaisquer.

Para analisar a relação entre as três dimensões do comprometimento com a idade, o grau de escolaridade e o cargo dos participantes, o método estatístico utilizado foi a correlação. Ao realizar o cálculo de correlação entre os dados, os resultados obtidos são sempre valores entre -1 e 1, porém para proporcionar uma melhor visão dos números encontrados, os valores foram transformados em porcentagens. A interpretação dos resultados obtidos a partir dos cálculos da correlação linear deve ser feita da seguinte maneira: imagine que a porcentagem de dados encontrados passa por uma mesma reta, logo eles têm uma correlação, e o restante dos dados fica fora desta reta, não apresentando nenhuma correlação.

Os resultados obtidos com a análise da correlação dos dados da idade dos participantes com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo foram 1%, 2% e 0,3% respectivamente. Isso indica uma correlação extremamente baixa em relação a idade e o comprometimento.

Diferente do que foi proposto por Bastos (1993) sobre o aumento do comprometimento conforme o trabalhador envelhece, a pesquisa realizada nesse trabalho identificou que a correlação entre idade e comprometimento do trabalhador na organização é muito baixa.

Analisando a correlação entre o cargo dos participantes e o comprometimento afetivo, instrumento e normativo os resultados obtidos foram 7,6%, 0,04% e 0,5% respectivamente. Apesar da correlação entre cargo e comprometimento afetivo apresentar um valor maior que os demais (7,6%), os resultados obtidos são considerados muito baixos.

Como foi citado no capítulo 2.3 deste trabalho, Bastos (1993), disse ter constatado e seus estudos que existe uma correlação entre o nível de comprometimento e o cargo do indivíduo na organização, porém, tal relação não foi identificada na pesquisa deste trabalho. Essa situação também foi evidenciada por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), que afirmam que as relações entre o comprometimento organizacional e o cargo do trabalhador não estão totalmente definidas e, existe a necessidade de melhores procedimentos de investigação para verificar como esses fatores podem estar relacionados.

Ao correlacionar o grau de escolaridade dos participantes com o comprometimento afetivo, instrumental e normativo os resultados obtidos foram 0,4%, 2% e 2% respectivamente. Assim como no caso da análise da idade e do cargo em relação ao comprometimento, os resultados se mostram muito baixos, indicando que a correlação entre o grau de escolaridade e comprometimento dos participantes é muito baixa.

Com relação ao nível educacional, nesta pesquisa os números encontrados foram muito baixos, mas para esse mesmo assunto, Bastos (1993) aponta ter identificado que quanto maior o nível educacional do trabalhador, menor é o seu comprometimento com a organização onde trabalha.

Para a análise dos dados sobre gênero, o método estatístico utilizado foi a moda, pois haviam apenas duas variáveis: masculino e feminino. Os dados coletados a partir dos questionários foram introduzidos no programa Microsoft Excel e com o auxílio da ferramenta “Filtrar” existente no programa foi possível identificar a moda estatística para cada dimensão do comprometimento. Para ambos os gêneros, os resultados foram os mesmos, a moda mostra que na dimensão do comprometimento afetivo tanto os homens quanto as mulheres apresentam um grau “médio”. Para a dimensão instrumental e normativa do comprometimento os resultados também foram iguais, porém para essas dimensões o grau de comprometimento identificado foi “baixo”.

Como foi citado anteriormente, Bastos (1993) afirma ter verificado que o comprometimento de um modo geral é maior entre indivíduos do gênero masculino, o que não afirmado com os resultados desta pesquisa. Diferente do que foi proposto por Bastos (1993) sobre o aumento do comprometimento conforme o trabalhador envelhece, a pesquisa realiza neste trabalho identificou que a correlação entre idade e comprometimento do trabalho na organização é muito baixa.

Nessa mesma obra, o autor afirma que as pesquisas realizadas na área dos fatores que influenciam o comprometimento mostram que as correlações entre as características pessoais e o comprometimento tendem a ser baixas na maioria dos estudos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho consistiu fundamentalmente em identificar se as três dimensões do comprometimento organizacional propostas por Meyer e Allen podem ser influenciadas pelas características demográficas dos indivíduos, mais especificamente pela idade, gênero, grau de escolaridade e cargo na empresa.

Pesquisas e leitura sobre assuntos pertinentes ao tema proporcionaram um entendimento mais claro e aprofundado do assunto, e foi possível perceber como é importante o estudo do comprometimento organizacional nos dias atuais, tanto para fins acadêmicos, como para fins empresariais. O levantamento teórico que foi feito durante todo o estudo mostra diversas vantagens trazidas para aquelas organizações que direcionam seus esforços para promover o comprometimento de seus empregados.

Conforme tratado no capítulo 2.7 do trabalho, o comprometido organizacional possui três dimensões distintas, a afetiva, a instrumental e a normativa. Para a realização da pesquisa de campo, foi feita a escolha de utilizar também três questionários, um para cada dimensão do comprometimento.

De um modo geral, os resultados obtidos nesta pesquisa mostraram que as correlações entre o comprometimento organizacional, idade, grau de escolaridade e cargo de um trabalhador são baixíssimas. Estatisticamente falando, esta correlação poderia ser considerada nula, uma vez que o método utilizado foi o de correlação linear, o que indica que de um modo geral, apenas 1% dos dados analisados têm alguma relação com as outras variáveis sendo analisadas.

Porém, é preciso levar em consideração que diversos fatores podem ter contribuído para esse resultado de baixa correlação, talvez o número da amostra não tenha sido adequado para a pesquisa em questão, pois o número de participantes foi de 50 pessoas. Pode ter acontecido de alguns respondentes não terem entendido as perguntas feitas e respondido de maneira errada, prejudicando assim o resultando final da pesquisa.

Outro método de pesquisa, como a entrevista, poderia ter sido utilizado, e as respostas seriam mais precisas de acordo com a realidade do trabalhador, proporcionando assim um melhor resultado para a pesquisa.

É possível também que as características pessoais analisadas neste trabalho (idade, gênero, grau de escolaridade e cargo), realmente não exerçam muita influência no comprometimento organizacional dos trabalhadores, e por esse motivo os resultados obtidos foram tão baixos.

Futuros estudos são necessários para identificar a existência de outros fatores que possam influenciar no comprometimento organizacional dos indivíduos, como o clima organizacional, a chefia, o salário e benefícios oferecidos pela empresa.

As análises e considerações que foram propostas neste trabalho visam auxiliar, proporcionar mais informações e servir como base para aqueles que tenham interesse no estudo de um assunto tão relevante que é o comprometimento organizacional.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUEZ, Antônio; VEIGA, Ricardo Teixeira. **As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG**. Revista de Administração Contemporânea: São Paulo, SP maio/agosto/2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-655200000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 21 de maio de 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa**. Revista de Administração de Empresas: São Paulo, SP maio/junho/1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565551997%20000200006&script=sci_artt_ext> Acesso em: 30 de abril de 2015.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Comprometimento com o trabalho: padrões em diferentes contextos organizacionais**. Revista de Administração de Empresas: São Paulo, SP. Abril/Junho 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a03.pdf>> Acesso em: 24 de abril de 2015.

CERVO, Clarisse Socal. **Característica de personalidade e comprometimento organizacional**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007. Dissertação de mestrado em Psicologia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14291/000660260.pdf?sequence=1>> Acesso em: 25 de setembro de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Capítulo 6, p. 173.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Alínea, 2003. Capítulo 2, p. 41.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006. Capítulo 8, p. 143.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. Capítulo 1, p. 3.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Dissertação (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo, São Paulo – SP.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ENDERS, Wayne Thomas Enders. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**. Revista de Administração Contemporânea: Rio de Janeiro, RJ Dezembro/1998. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac/vol_02/dwn/rac-v2-n3-cam.pdf> Acesso em: 29 de abril de 2015.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2005. Capítulo 1, p.8.

SIMON, Juliane; COLTRE, Sandra Maria. **O Comprometimento Organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar**. V. 13, n.2, 2012. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1338/793>> Acesso em: 20 de maio de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. Capítulo 9, p. 300-330.

APÊNDICE A

Questionário – Comprometimento Organizacional

1) Qual a sua idade?

- Até 20
- 21 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 – 70

2) Qual o seu gênero?

- Masculino
- Feminino

Qual o seu grau de escolaridade?

- Fundamental Incompleto (1ª a 8ª série)
- Fundamental Completo (1ª a 8ª série)
- Ensino Médio Incompleto (1º a 3º colegial)
- Ensino Médio Completo (1º a 3º colegial)
- Superior Incompleto (Faculdade)
- Superior Completo (Faculdade)
- Pós-graduação (Mestrado, doutorado, MBA, etc.)

3) Qual seu cargo na empresa?

- Líder de equipe
- Supervisor
- Gerente
- Operacional
- Outros: _____

4) Atribua notas de 1 a 5 (de acordo com a tabela abaixo) para as frases a seguir:

1 = Nada

2 = Pouco

3 = Mais ou menos

4 = Muito

5 = Extremamente

A empresa onde trabalho faz-me sentir...

- () Orgulhoso dela.
- () Contente com ela.
- () Entusiasmado com ela.
- () Interessado por ela.
- () Animado com ela.

5) Atribua notas de 1 a 5 (de acordo com a tabela abaixo) para as frases a seguir:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...

1. () Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.
2. () Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro da empresa.
3. () Eu perderia a estabilidade que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).
4. () Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.
5. () Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.
6. () Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.
7. () Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já dediquei a esta empresa.
8. () Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.

9. () Eu estaria prejudicando minha vida profissional.
10. () Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.
11. () Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)
12. () Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.
13. () Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.
14. () Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.
15. () Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.

6) Atribua notas de 1 a 5 (de acordo com a tabela abaixo) para as frases a seguir:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

- () Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.
- () É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.
- () Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.
- () Neste momento a empresa precisa dos meus serviços.
- () Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.
- () É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.
- () Esta empresa já fez muito por mim no passado.