

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA PESQUISA NO SETOR FINANCEIRO E CONTÁBIL DO SUPERMERCADO NORDESTÃO LTDA**

Maria das Graças da Silva<sup>1</sup>

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Um dos principais desafios das organizações no cenário atual é manter seus funcionários motivados. Diante da crise atual, é de fundamental importância tê-los comprometidos com metas, objetivos e valores da organização. O comprometimento organizacional é o vínculo que o indivíduo tem com a empresa onde trabalha. Isso se dá, quando há uma identificação do trabalhador com os objetivos da organização e o desejo de nela permanecer. Surge, quando a pessoa sente-se responsável pela ação e considera tal ação significativa. Assim, o objetivo desse estudo caracteriza-se por identificar quais as dimensões do comprometimento que levam os colaboradores do setor financeiro e contábil do Supermercado Nordeste a se sentirem comprometidos com o trabalho, ou não. O estudo teve como campo de pesquisa uma unidade do Escritório Central do Supermercado Nordeste. O universo da pesquisa foi composto por 35 colaboradores dos setores financeiro e contábil, Sendo a amostra correspondente a 23 colaboradores, ou seja, 66% do total. Inicialmente foi feito um levantamento teórico acerca dos temas envolvidos no problema de pesquisa, sendo eles: comprometimento organizacional e motivação. Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um questionário, cujos objetivos eram obter informações do perfil dos participantes e dados necessários para verificar o grau de comprometimento dos colaboradores do setor analisado. Após a análise da pesquisa apresentou-se como resultado predominante o comprometimento afetivo.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias Motivacionais. Comprometimento.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: maria.gracasilva@hotmail.com.

<sup>2</sup> Professor Orientador do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: anarosagsc@gmail.com.

## **ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A SURVEY IN THE FINANCIAL AND ACCOUNTING SECTORS OF NORDESTÃO SUPERMARKET LTDA**

### **ABSTRACT**

One of the main challenges of organizations in the current scenario is to keep your employees motivated. Given the current crisis, it is crucial to have them committed to goals, objectives and values of the organization. Organizational commitment is the bond that the individual has with the company where he works. This happens when the worker identifies himself with the organization's goals and desire to remain in it, and it arises when the person feels responsible for the action and considers such significant action. So the aim of this study is characterized by identifying which one(s) to size(s) commitment to lead the employees of financial and accounting department of Nordeste Supermarket, to feel committed to the job or not. The research universe covers all employees of financial and accounting department of Nordeste Supermarket. The research's data were collect trough a questionnaire aiming to obtain information on employees' profile and necessary data to verify their commitment, as well. The research presented as result a significant affective commitment.

**Keywords:** Motivation. Motivational Theories. Commitment.

### **1 INTRODUÇÃO**

Um dos principais desafios das organizações no cenário atual é manter seus funcionários motivados. Diante da crise atual, é de fundamental importância tê-los comprometidos com metas, objetivos e valores da organização.

Comprometimento organizacional é o vínculo que o indivíduo tem com a empresa onde trabalha. Isso se dá, quando há uma identificação do trabalhador com os objetivos da organização e o desejo de nela permanecer. Surge, quando a pessoa sente-se responsável pela a ação e considera tal ação significativa.

O que se sabe é que não há uma formula específica, pois depende de algumas características peculiares de cada individuo. Alguns fatores como, ações desenvolvidas pelas empresas e as crenças pessoais, contribuem para o comprometimento organizacional.

Deste modo, ressalta-se o seguinte questionamento: Os funcionários do setor financeiro e contábil do Supermercado Nordeste se sentem motivados e comprometidos com seu trabalho?

Diante desse questionamento o objetivo desse estudo caracteriza-se em identificar quais as dimensões do comprometimento que levam os colaboradores do setor financeiro e contábil do Supermercado Nordeste a se sentirem comprometidos com o trabalho ou não.

Este trabalho justifica-se pelo desejo de identificar quais as dimensões do comprometimento que levam os colaboradores do setor financeiro e contábil do Supermercado Nordeste a se sentirem comprometidos com o trabalho e com a organização a fim de potencializá-los de forma a dar melhores resultados. É oportuno para abordar ainda mais a temática da motivação e comprometimento, assuntos dos quais estão em destaque os estudos do comportamento humano nas organizações. E por fim, a viabilidade deste estudo é dada pelo fácil acesso às referências, além do custo baixo em sua elaboração.

O estudo conceitua o termo motivação e motivação no trabalho. Em seguida, referencia as teorias motivacionais, conceito de comprometimento, enfoques do comprometimento, bases do comprometimento afetivo e as correlações do comprometimento. Por fim, detalhada a metodologia, a pesquisa, bem como serão apresentadas as considerações finais.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA: SUPERMERCADO NORDESTÃO**

A história dessa empresa começou em 1958, quando o agricultor e comerciante Leôncio Etelvino de Medeiros deixou a cidade de Cruzeta no interior do Rio Grande do Norte e se transferiu para capital com a mulher e os dez filhos do casal. Nesse mesmo ano, ele comprou cinco boxes no mercado público do centro de Natal. Em 1967, um incêndio destruiu totalmente o mercado e com ele todas as economias do trabalho de nove anos da família.

Restaram mil sacos de açúcar, comprados e pagos antecipadamente, com os quais a família retomou as atividades e montou uma pequena mercearia no térreo da casa em que moravam. Semanas depois, os irmãos Medeiros abriram um armazém e em 15 de setembro de 1972 inaugurou no bairro do Alecrim a primeira

loja. Logo no início de suas atividades, o Nordeste adotou a letra “N” como sendo sua marca utilizada até o final dos anos 70, quando passou a adotar a nova programação visual que permanece até hoje, representada por quatro ícones correspondente a seções encontradas em suas lojas.

Atualmente, além das oito lojas, o Grupo Nordeste ainda conta com uma loja no ramo de atacarejo e cerca de 4.000 funcionários. Possui um Centro Administrativo e Logístico, localizado na cidade de Parnamirim, onde funciona a Direção da empresa e os setores administrativos e a Central de Distribuição, responsável pelo abastecimento de todas as lojas.

Sua missão é “atender as necessidades e expectativas dos clientes, com produtos e serviços de qualidade, tecnologias modernas, recursos humanos capacitados e bem treinados. Além de comercializar produtos e serviços de qualidade no ramo de supermercados”.

O Supermercado Nordeste ainda assume hoje uma postura de uma empresa de característica familiar, porém já está bem mais profissional. Os cargos de diretoria são ocupados pelos quatro irmãos, que são: Diretor Presidente, Diretor Superintendente, Diretor e Vice-Diretor do Conselho de Sócios. Além dos quatro irmãos, existem hoje quatro diretores, que não pertencem à família dos sócios fundadores, assumindo as diretorias: Administrativa-Financeira, Comercial e Marketing e Operações. Cada uma das oito lojas é uma unidade de administração da empresa, sendo assim cada uma é responsável pelo seu funcionamento na figura do Gerente de Loja, independentemente das outras lojas, porém o espírito de integração em uma administração participativa é compartilhado por todas.

Hoje ela é uma empresa capitalizada, que investe no potencial humano e tecnológico e está sempre em sintonia com os acontecimentos do mercado, sendo levado sempre a inovar para acompanhar as necessidades de seus clientes.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 MOTIVAÇÃO**

A motivação é uma importante área de conhecimento da natureza humana e do esclarecimento do seu comportamento. É complexo definir o conceito de motivação, visto que tem sido utilizado em diferentes sentidos (PEREIRA, 2012).

Oliveira (2015) complementa este pensamento ao relatar que a definição de motivação torna-se muito subjetiva, devido sua utilização ser generalizada nas Ciências Sociais e Humanas, e discutíveis segundo uma grande diversidade de perspectivas.

Motivação envolve aspectos emocionais, biológicos e sociais, cuja função é criar influencia sobre as pessoas, para que elas atinjam resultados para terceiros em troca dos seus próprios objetivos, e para que esses resultados sejam alcançados, os indivíduos devem ser acompanhados, orientados e apoiados.

Neste sentido, Anochi (2013, p. 10) acrescenta que o termo “motivação” tem origem no latim (*movere*), que significa mover e trata-se de uma afeição que faz com que as pessoas operem para alcançar seus objetivos, concedendo o melhor de si por se tratar de desejos.

Logo, Miranda e Barbosa (2016) afirmam que a motivação surge das necessidades de cada ser humano, ou seja, cada indivíduo tem uma necessidade. Além disso, é possível expor que motivação é tudo o que faz um indivíduo querer algo; está relacionado à vontade, interesse e iniciativa.

Contudo, é importante ressaltar que nem sempre foi assim. O conceito de motivação vem se modificando ao longo dos anos, até chegar as atuais definições, embora ainda muito subjetivas.

Por sua vez, Gil (2001, p. 202) define motivação como:

Força que estimula as pessoas a agir. No passado acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

A motivação pertence ao intrínseco do indivíduo, isto é, caracteriza-se como algo estritamente pessoal.

Assim, do ponto de vista de Soares (2011) trata-se de algo muito subjetivo e singular, o que faz com que cada pessoa tenha sentimentos distintos sobre questões que os motivam.

Ressalta-se que é imprescindível compreender que cada indivíduo tem um tipo de motivação, e que esta motivação muda para cada momento de sua vida de acordo com seus desejos e objetivos. Assim, pode-se concluir que a motivação é um tanto contínua e que nunca estará totalmente definida e resolvida, pois cada pessoa tem uma motivação diferente da outra (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

### **3.1.1 Uma breve análise do conceito da motivação no trabalho**

No campo do comportamento organizacional um dos temas mais pesquisados na atualidade é a motivação. Justifica-se essa afirmação pelo fato dos indivíduos passarem grande parte do seu dia e de suas vidas no trabalho (PEREIRA, 2012).

Outra justificativa se dá pela associação da motivação com o melhor desempenho dos funcionários e conseqüentemente, aumento da sua produtividade nas organizações.

Igualmente, a motivação ainda pode ser associada à valorização da força de trabalho (DOMINGOS JÚNIOR; BABOSA, 2016).

Muitos estudiosos já exploraram o tema motivação no campo organizacional, mas nenhum conseguiu ainda, um conceito definitivo, justamente por se tratar de algo que varia de pessoa para pessoa, necessitando de estratégias direcionadas a cada público alvo.

Historicamente, conforme Marras (2000, p. 33):

A experiência da fábrica de Hawthorne, da General Electric Company, de Chicago, Estados Unidos, no final dos anos 20 e começo dos anos 30, é tida como o primeiro dos experimentos e intervenção maior dos cientistas do comportamento. O chamado estudo de Hawthorne foi planejado com o intuito de estabelecer a existência de alguma relação entre as condições de trabalho e a incidência de fadiga ou monotonia entre os empregados.

Percebe-se que não é de hoje que os estudiosos vêm pesquisando esse tema, haja vista, sua relação direta com a produtividade e interesse em sua melhoria contínua.

Ainda conforme Marras (2000, p. 33)

As conclusões desse estudo apontaram para outra direção. Provou-se que a 'atenção' dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade. Foi o passo inicial para que por volta dos anos de 1950 se reiniciassem sérios estudos sobre o processo motivacional.

Percebe-se que esse estudo já vem sendo tratado há décadas e ainda tem muito a ser compreendido. Embora já apresente muitos ganhos para o trabalhador e empregador, como a satisfação no trabalho e a produtividade, respectivamente.

Acrescentando, Pires (2014) expõe que a associação direta entre a motivação e o desempenho explica, o interesse das organizações pelo estudo da motivação no trabalho.

Esse interesse é uma via de mão dupla, pois favorece tanto a organização quanto ao trabalhador.

Bittar Filho (2011) relata que o indivíduo motivado é aquele que possui vontade para exercer determinada função, dando seu máximo para a realização de uma tarefa. Ao mesmo tempo, Miranda e Barbosa (2016, p. 05) afirmam que “quando se trabalha com motivação o ‘trabalho rende’, a empresa dá lucros. Uma pessoa motivada realiza seu trabalho com mais facilidade, mais emoção, mais dedicação, mais qualidade e eficiência”.

Com isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas em motivar seus colaboradores, pois percebem que o indivíduo motivado faz toda a diferença dentro da organização, mesmo sabendo que há uma contra partida, como bônus por mérito e outros investimentos.

Para Anochi (2013, p.10), o colaborador motivado sempre estará disposto, informado referente aos acontecimentos na organização, aumentando sua produtividade. Dessa forma, esse comportamento destaca a razão pela qual o indivíduo se desafia e se realiza no trabalho.

Observa-se que no tocante ao assunto motivação, não há muita distinção entre o pensamento de um autor e outro. Todos seguem a mesma linha de que a motivação vem dos interesses pessoais de cada indivíduo. Cabe às organizações conhecerem melhor o psicológico dos seus colaboradores.

Deste modo, Silva *et al*, (2015, p. 241) relatam que:

A motivação é um assunto de extrema importância na relação entre o homem e seu trabalho. Alguns estudos apontam que a motivação é interna, mas que o ambiente externo, ou seja, a organização tem

grande influência sobre o estado motivacional de seus empregados, as pessoas são diferentes psicologicamente, cada pessoa tem vontades e objetivos diferentes.

Assim, identifica-se a necessidade de buscar compreender a motivação dos indivíduos inseridos nas organizações, com a finalidade de adequá-los o máximo possível aos objetivos organizacionais. É papel das organizações também buscar oferecer um ambiente favorável aos seus colaboradores para que estes se mantenham motivados.

Conforme essa exposição, Pereira (2012, p. 59) expõe que:

A motivação profissional é um aspecto extremamente complexo, pois abrange diversos aspectos individuais que estão relacionados ao comportamento, à cultura e à personalidade das pessoas. Às organizações cabem valorizar a gestão da carreira dos seus funcionários e adotar políticas que possam atingir objetivos de valorização dos profissionais.

Os posicionamentos acima mostram que o colaborador motivado sempre estará disposto, e busca se informar sobre os acontecimentos na organização, aumentando sua produtividade. Dessa forma, esse comportamento destaca a razão pela qual o indivíduo se desafia e se realiza no trabalho.

Santos, Ferro e Alves (2016) complementam ao relatar que, a soma dos diversos aspectos envolvendo o colaborador e seu ambiente de trabalho dará como resultado um indivíduo motivado ou desmotivado. Ainda conforme os autores estudar esses aspectos é o melhor modo de compreender o indivíduo e poder auxiliá-lo na busca da motivação no trabalho.

O ser humano precisa sentir-se motivado para cumprir suas tarefas, sejam elas novas ou habituais. Em um ambiente de trabalho em que as situações se repetem com frequência, gerando acomodação e certa resistência por parte dos profissionais à realização dos mesmos afazeres diariamente, faz-se necessária a motivação (ANOCHI, 2013, p. 10)

Cada autor apresenta seu ponto de vista, mas todos convergem para o mesmo ponto, não adianta as empresas tentarem motivar seus empregados, se não derem a oportunidade deles se desenvolverem e se sentirem importantes dentro do processo produtivo.

“Entretanto, conhecer e buscar aplicar os conceitos de motivação é uma coisa; outra, bem diferente, é saber como, no papel de administrador, desenvolver esse sentimento nos funcionários” (PEREIRA, 2012, p. 59).

É de fundamental importância que os gestores tenham a sensibilidade para identificar o que realmente motiva cada colaborador e ter o cuidado para não desmotiva-los com suas atitudes, muitas vezes precipitadas e egocêntricas.

França e Caffé Filho (2016, p. 43) afirmam que:

É perceptível que os objetivos organizacionais são atingidos através das pessoas, mas essas mesmas pessoas possuem sonhos individuais e pessoais e para atingi-los se utilizam da organização. Portanto, é mais que evidente que haja uma verdadeira parceria entre empregador e empregado com objetivo de troca de incentivos e contribuições proporcionais, o que é salutar para ambas as partes, e dessa forma é possível conseguir um equilíbrio organizacional.

Deste modo, para que aconteça o sucesso organizacional não é suficiente que se ofereça os melhores produtos ou serviços, é necessário ainda que seus colaboradores estejam motivados, dispostos e habilitados para contribuir com a evolução da empresa (MIRANDA; BARBOSA, 2016).

Essa motivação só acontecerá se o colaborador perceber que ele também está ganhando com o crescimento da empresa.

Assim, vê-se a necessidade das organizações em investir e desenvolver recursos para estimular, incentivar seu quadro de colaboradores, com o objetivo de que os indivíduos inseridos na organização desempenhem melhor suas atividades, logo, alcançando resultados satisfatórios para si e para a instituição em que está vinculado (BITTAR FILHO, 2011).

Todavia, pode-se concluir que o modo como a relação entre a empresa e os trabalhadores ocorre, tem grande impacto na motivação dos funcionários.

### **3.1.2 Teorias Motivacionais**

O conceito de motivação está associado a diversas teorias de variados autores, em virtude de ser um tema muito complexo, visto que os indivíduos não têm os mesmos desejos e não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos (SANTOS; FERRO; ALVES, 2016).

As teorias são muito relevantes para as organizações, uma vez que por meio delas é possível descobrir a melhor forma de motivar seus colaboradores, além disso, as teorias ainda podem amparar as organizações no alcance de seus objetivos.

Segundo Silva *et al* (2015), as teorias motivacionais e seus estudos tem a capacidade de auxiliar gestores a encontrar estratégias e métodos diferenciados de motivar e satisfazer seus empregados, alcançando assim melhores resultados na produtividade das organizações.

Deste modo, é importante apresentar de forma objetiva as principais teorias de motivação.

### 3.1.2.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow

De acordo com o próprio nome, a teoria proposta por Abraham H. Maslow no início da década de 1940 prioriza as necessidades humanas como fator de motivação. Esta busca elucidar quais fatores teria condição de motivar indivíduos. Ressalta-se que esses fatores seriam intrínsecos aos indivíduos e estariam dispostos em uma hierarquia de necessidades (MORAIS, 2015, p.17).

A teoria é baseada em uma pirâmide constituída por cinco necessidades, das quais, as de nível mais alto - situadas no topo da pirâmide - só serão alcançadas pelo indivíduo, após atendidas as necessidades do nível inferior (SOARES, 2011).

Anochi (2013) e Carvalho (2012) complementam ao expor que a pirâmide das necessidades de Maslow organizou as necessidades humanas em cinco classes hierárquicas, conforme sua predominância e probabilidade, sendo estas: básicas ou fisiológicas, de segurança, sociais ou de amor, estima, e auto realização.

Ainda conforme os autores, as necessidades básicas ou fisiológicas são as necessidades de sobrevivência, que também são instintivas, visto que nascem com o homem, as quais incluem: fome, sede, sono, sexo, e abrigo. Destaca-se, que de acordo com a teoria todas as outras necessidades seriam simplesmente inválidas ou descartadas a um segundo plano, até que essas necessidades básicas sejam atendidas.

Em seguida, está a necessidade de segurança, a qual abrange desde sentir-se seguro em casa, como fora de abrigo no ambiente em que está, além disso, a segurança no emprego, de poder contar com reservas ou seguros, logo, entende-se

que é uma necessidade que busca proteção contra ameaças e privações. É importante expor que essa necessidade mantém as pessoas em estado de dependência tanto com as organizações, quanto com outras pessoas;

Em seguida as necessidades sociais ou de amor, estando associadas principalmente ao convívio social – amizade, afeto, amor. Estas são alcançadas quando o indivíduo se sente parte de um grupo social. Caracterizando assim, como uma sensação de pertencimento.

A quarta necessidade é a estima, caracterizada pelo reconhecimento das capacidades e realizações que uma pessoa realiza por si próprio, pelos outros e pelas funções que desempenha, sua frustração tem como efeito sentimentos de inferioridade e impotência. Dessa forma, o desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros.

Em último, a autor realização. Esta necessidade só é completada por um indivíduo quando ele consegue ser tudo o se pode e quer ser. Desenvolvendo-se assim, completamente e mantendo-se atualizado em seu potencial, bem como mantendo a tendência de explorar suas potencialidades.

Em suma, Anochi (2013, p. 16) relata que:

Depois de suprirem as necessidades fisiológicas surgem as necessidades de segurança que envolve a estabilidade a proteção, a ausência de medos e de ameaças e a ausência de ansiedade. Somente depois de conseguir satisfazer essas necessidades o indivíduo consegue passar para a próxima, as necessidades de sociabilidade onde ele passa a se relacionar, a pertencer, ter intimidade, amor e afeição.

Integrando esse pensamento, Leal (2012) afirma que há, assim, duas principais categorias de necessidades, as de baixo nível (básicas ou fisiológicas e de segurança), que são satisfeitas por fatores externos ao indivíduo, além da categoria de alto nível (sociais ou de amor, estima e auto realização), que são satisfeitas internamente.

Dias (2011) descreve que é importante evidenciar que nesta teoria, para conseguir motivar alguém, é necessário possuir conhecimento de qual nível da hierarquia de necessidades o indivíduo se encontra no momento, somente após focalizar sua satisfação neste nível ou no imediatamente superior.

Entretanto, de acordo com Moraes (2015, p.19):

Alguns pontos fracos dessa teoria residem no fato de não considerar as diferenças e desejos pessoais de cada indivíduo, bem como apregoar que o indivíduo só se sentiria motivado a subir na escala hierárquica após ter suprido, ainda que de forma incipiente, as necessidades precedentes. No mesmo sentido, aquilo que pode ser prioridade para uma pessoa, pode não ser prioridade para outra.

Ainda em conformidade com o autor, deve-se destacar que somente as necessidades insatisfeitas poderiam ter a capacidade de mover o indivíduo rumo a seus objetivos, pois, assim que o indivíduo o atingisse, o desconforto ou a tensão gerada por aquela necessidade desapareceria, deixando de ser um fator de incômodo, portanto, incapaz de motivar.

Por fim, Pires (2014) levanta algumas contribuições da teoria de Maslow para a gestão das pessoas, uma delas é enfatizar o fato de que os indivíduos em seu trabalho possuem diversos motivos, alguns dos quais são de nível elevado, como a necessidade de estima e de auto realização. Bem como, as organizações devem esforça-se para diagnosticar as necessidades dos seus colaboradores, a fim de permitir que estes encontrem meios para satisfazê-las.

### 3.1.2.2 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

A Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg sugere que os aspectos ambientais externos e o conteúdo realizado pelo indivíduo em seu trabalho interagem para produzir a motivação (MORAIS, 2015).

Desta forma, Herzberg considerava que os atributos do trabalho facilitariam ou impediriam o crescimento da autoestima e da satisfação pessoal (CARVALHO, 2012).

A teoria dos dois fatores faz a distinção de fatores que levam a satisfação ou a insatisfação no trabalho. Os fatores que levam a satisfação são chamados de fatores motivadores, bem como os fatores que levam a insatisfação são chamados de fatores higiênicos (SOARES, 2011).

Segundo Anochi (2013, p. 17), Herzberg classifica a motivação em duas categorias:

**Fatores de Higiene:** são os fatores extrínsecos e são insatisfacientes, ou seja, os que previnem a insatisfação; giram em torno do “CONTEXTO DO CARGO”: como a pessoa se sente em

relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, status, relacionamentos interpessoais.

E, ainda:

**Fatores de Motivação:** são os fatores intrínsecos, associados a sentimentos positivos e estão relacionados com o “CONTEÚDO DO CARGO”: como a pessoa se sente em relação ao cargo: o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades. O funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa pôr ela mesma, pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso.

Conforme Morais (2015), para manter sua equipe motivada seria necessário para o administrador, além de suprir satisfatoriamente os fatores higiênicos, elaborar métodos de desenvolvimento e valorização das atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

O mesmo autor (2015, p. 23) “[...] a combinação dos fatores extrínsecos com os fatores intrínsecos que proporcionará o ambiente adequado ao desenvolvimento profissional e o desempenho das atividades de forma motivada”.

Entretanto, Pires (2014) descreve que apesar da teoria de Herzberg ser bastante difundida, conhecida e ser considerada, frequentemente, como uma referência, esta foi objeto de várias críticas, quer do ponto de vista do método utilizado, quer do ponto de vista da existência de provas experimentais que o suportem.

### 3.1.2.3 Teorias X e Y de Douglas McGregor

Pioneiro nos estudos das relações industriais, Douglas McGregor popularizou a teoria de motivação, baseado em toda atividade administrativa, destas relações industriais, criando então a Teoria X e Y. (SILVA *et al*, 2015).

Essa teoria mostra dois modos distintos de ‘ser’ do trabalhador, ou, dois modos distintos de ‘ver’ o trabalhador (MARRAS, 2000). Integrando esse pensamento, Morais (2015) relata que McGregor buscou compreender de que modo ocorria o fenômeno motivacional dentro das organizações e como estas organizações as empresas abordavam ou tentavam persuadir seus colaboradores. No final de seu estudo, McGregor sugeriu duas visões distintas do indivíduo nas organizações.

Conforme Domingos Júnior e Barbosa (2016) e Gil (2001) uma das visões distintas do indivíduo seria a teoria X, da qual os indivíduos inseridos nas organizações possuem resistências para assumir responsabilidades e realizar tarefas, como efeito tornando o trabalho desagradável. Logo, essa teoria propõe que a maioria desse grupo de indivíduos não gosta de trabalhar, e como consequência, esse grupo funciona apenas por meio da disciplina e da possibilidade de recompensa.

.Agora na teoria Y indivíduos inseridos nas organizações são competentes, responsáveis e criativos, encarando o trabalho tão natural quando o lazer. Deste modo, essa teoria considera que seus grupos de indivíduos veem o trabalho como fonte de satisfação, sendo capazes de se dedicar a fim de obter os melhores resultados (DOMINGOS JÚNIOR; BARBOSA, 2016; GIL 2001).

Marras (2000, p. 35), ressalta que “[...] a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao ‘ser’ do próprio indivíduo como ao ser do gerente que o observa e avalia. Em outras palavras, o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente. Ou vice-versa”.

Partindo desse fato, Gil (2001) descreve que a maioria dos indivíduos não pode ser classificada apenas com X ou Y. O mais aceitável é que esses indivíduos apresentem características de ambas às teorias, situando-se num ponto entre as duas.

O mesmo autor relata que um gestor pode ter uma visão de sua equipe na teoria Y. Contudo é possível que julgue necessário adotar uma postura mais diretiva e controlador com algumas pessoas, por uma parte de tempo, tendo em vista favorecer seu crescimento na empresa.

Assim, Domingos Júnior e Barbosa (2016) esclarecem que essas duas visões, totalmente distintas de analisar o indivíduo e suas relações no trabalho, mostram dois modos de gerir a produtividade do indivíduo inserido na organização.

Por fim, é importante expor que entre outros esclarecimentos, a teoria de McGregor reforçou e instrumentalizou ainda mais o modo de ver os indivíduos da sociedade industrial: não apenas como membros de grupos, no entanto principalmente como indivíduos (MARRAS, 2000, p. 35).

### 3.1.2.4 Teoria das necessidades de McClelland

Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas elaborada por David McClelland, igualmente como a Teoria de Maslow considera as necessidades como sendo de origem biológica, entretanto, diverge de Maslow quando não considera pela ideia de hierarquia de necessidades. (MORAIS, 2015).

De acordo com Domingos Júnior e Barbosa (2016), McClelland definiu três necessidades que motivam o comportamento do indivíduo, verificadas por meio do resultado de um teste denominado de TPT - Teste da Percepção Temática. Sendo estas: a necessidade de realização, necessidade de associação e a necessidade de poder.

Segundo Morais (2015) e Soares (2011) a necessidade de realização caracteriza-se por estar vinculada ao anseio por sucesso, procura pela excelência segundo padrões internalizados pelo indivíduo. Ou seja, ligada a assuntos como alcançar metas e objetivos.

Morais (2015, p. 24) destaca que:

Os indivíduos bem cotados na necessidade de realização apresentam um grande interesse de se sobressair, fazer as coisas melhores. Gostam de assumir responsabilidades e buscam soluções para os problemas. Esses indivíduos têm grande necessidade de receber *feedback* e gostam de situações nas quais saem-se vencedores na competição, sobretudo para demonstrar que aquilo que faz, geralmente é melhor do que aquilo que outrora fora feito.

Já necessidade de poder, como o próprio nome expõe relaciona-se ao desejo de controle, de estar no comando, decidir e influenciar pessoas. Logo, esta associada à habilidade de através de uma tomada de decisão, originar impacto ou influenciar diretamente as pessoas, organizações (MORAIS, 2015; SOARES, 2011).

Os mesmos autores descrevem a necessidade de afiliação, como à necessidade de relacionamento com os colegas, manter vínculos de amizade, ou seja, esta ligada a necessidade do indivíduo de pertencer a grupos.

Morais (2015) destaca que: “David McClelland afirma que um indivíduo não se encontra preso apenas a umas das necessidades, o que ocorre, no entanto é que uma delas se sobressai às demais”.

Agregando essa afirmativa, Soares (2011) relata que o indivíduo, em momentos distintos, tende para um dos tipos de necessidade, sendo este influenciado por sua experiência de vida e até pelos meios ao qual pertence.

## 3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

### 3.2.1 Conceito de comprometimento organizacional

Mariano *et al* (2014) retrata que quando se desenvolveu a teoria da administração científica o indivíduo era visto apenas como um simples maximizador, denominado como homem econômico. Este relata ainda que com o nascimento da escola de relações humanas compreendeu-se que fatores intrínsecos são responsáveis pelo comportamento do colaborador no trabalho, e que esses fatores são compostos de necessidades. Essas necessidades norteiam os indivíduos de que modo agir para alcançar seus objetivos.

Segundo o mesmo autor, referente ao comprometimento muito tem se estudado. Há muito interesse de pesquisadores em explicar como este tema pode vir a auxiliar as organizações a planejarem o gerenciamento, a fim de tornar os colaboradores mais satisfeitos, que como efeito estes indivíduos ficariam mais ligados aos objetivos organizacionais, bem como aumentando sua produtividade.

Batista (2010, p.45) conceitua o comprometimento como uma “ideia de engajamento e envolvimento, apontando para tendência de ações, comportamentos e atitudes individuais e/ou grupais”.

Logo, comprometimento pode ser definido como uma atitude que reflete sentimentos com o objetivo de manter um compromisso. Sentimentos, tais como: lealdade, identificação ou apego.

Assim, Monteiro (2013) retrata que o comprometimento organizacional vem sendo utilizado a fim de conceituar o vínculo de um indivíduo com a organização na qual este trabalha.

Diante desses conceitos, indivíduos muito comprometidos caracterizam-se por incorporar valores e objetivos organizacionais, buscando exercer um maior esforço em favor da organização.

Teles (2010), descreve que os indivíduos comprometidos com a organização assumem uma postura mais ativa, estando dispostos a empenhar-se, a fim de contribuir de forma positiva para a organização.

Silva *et al* (2012) relata a análise do comprometimento é realizada em razão dos alvos e das naturezas do vínculo. São diversos os objetivos de vínculo que o colaborador pode ou possa ter, tais como: a organização, o grupo, a carreira, os valores, a profissão, o trabalho, o sindicato.

Todos os autores acima tem em comum a percepção de que não adianta forçar o trabalhador a ser produtivo, é preciso despertar nele o gosto pelo trabalho e a produtividade será consequência.

### **3.2.2 Enfoques do comprometimento organizacional**

Partindo do princípio que o comprometimento organizacional é um estado psicológico caracterizado pelo vínculo dos colaboradores com as organizações, e ainda, que esse estado tem implicações na decisão do indivíduo em continuar ou não associado a uma determinada organização (FIGUEIRA, 2013). Teles (2010), descreve os componentes do comportamento organizacional em três enfoques: o afetivo, instrumental ou calculativo e o normativo.

Segundo Silva e Rosário (2015) por meio dos estudos de Meyer e Allen conceituam três enfoques do comprometimento organizacional, os quais são:

Comprometimento afetivo:

Relacionado ao apego emocional que o empregado sente pela empresa e o faz permanecer na mesma por querer, despertando um vínculo psicológico afetivo que remete a lealdade do colaborador. Onde pessoas com elevado grau de compromisso afetivo permanecem na organização por querer, com moderado grau de compromisso afetivo sugere indecisão e com baixo grau de compromisso afetivo, mantem uma postura de retirada (SILVA; ROSÁRIO, 2015, p.9).

Comprometimento instrumental ou calculativo:

Este remete a percepção que o empregado tem dos custos que poderá ter ao se desligar da empresa, neste caso a permanência está atrelada a necessidade dos benefícios e da remuneração, bem como do risco de não conseguir outro emprego, gerando um vínculo de continuidade devido aos custos que poderão ser absorvidos ao deixar a empresa. Neste caso, pessoas com elevado grau de

compromisso calculativo tendem a permanecer na empresa por acreditarem que ao desligarem-se da empresa podem adquirir altos custos, com moderado grau de compromisso calculativo tendem não reconhecer os custos e perdas que podem ser adquiridos e com baixo grau de compromisso calculativo tendem a acreditar que o desligamento da empresa não causará custos ou perdas (SILVA; ROSÁRIO, 2015, p.9).

E ainda, o comprometimento normativo:

Nesta abordagem o colaborador se sente obrigado a permanecer na empresa por acreditar ser a coisa certa a fazer, o que remete a um vínculo ético-moral, onde a obrigação de permanecer está ligada aos objetivos, aos valores e a missão da empresa. Desta forma, pessoas com alto grau de compromisso normativo tendem a permanecer na empresa por não acharem correto sair, com moderado grau de compromisso normativo sugere indecisão e com baixo grau de compromisso normativo tendem a acreditar não serem obrigados a permanecer na empresa (SILVA; ROSÁRIO, 2015, p.10).

### **3.2.3 As bases do comprometimento afetivo**

Conforme Mariano *et al* (2014) *apud* Siqueira e Gomide Junior (2004) nas bases do comprometimento afetivo são incluídos micro fatores, como o modo de comunicação do líder, competência pessoal e finalidade do trabalho, bem como os macro fatores, tais como: progresso profissional, e sistema de promoções.

Mariano *et al* (2014) ainda cita Meyer e Allen (1997) quando expõe que o comprometimento afetivo seria estimulado por experiências já vivenciadas no trabalho, das quais supriu suas necessidades psicológicas, conduzindo-o a sentir-se satisfeito na organização a qual esta vinculada, a ainda sentir-se competente em seu trabalho.

Deste modo, é verificado que:

[...] o vínculo afetivo do indivíduo com a organização tende a ficar mais solidificado à medida que os recursos humanos percebem o grau de comprometimento da organização com o indivíduo. Com isso, alguns indicadores de desempenho, como, por exemplo, faltas, rotatividade e o desejo de abandonar a organização, poderiam melhorar suas taxas e até refletir na melhora do desempenho funcional, pois seriam algumas consequências positivas do vínculo afetivo. (TELES, 2010, p.30 *apud* SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2004).

Diante dos fatos, segundo Ferreira (2011) entende-se que as atitudes ocorridas nessa abordagem, estão associadas à lealdade ativa à organização, além do desejo de pertencer e ao esforço na realização dos objetivos organizacionais.

### **3.2.4 Comprometimento organizacional e as correlações**

Dentre as correlações com o comprometimento organizacional, Reis (2015) *apud Meyer et al* (2002) citam: o absenteísmo, a produtividade, comportamento de cidadania organizacional, estresse e o conflito trabalho-família.

É citado por esses autores que, quanto ao absenteísmo foi percebido que uma correlação negativa com o comprometimento afetivo. Assim, quanto maior for a sensação de pertencimento do indivíduo referente à organização, este tende a faltar menos em seu trabalho.

Referente à produtividade, esta possui uma correlação positiva com os comprometimentos afetivo e normativo. Logo, quanto menor o nível de afeição e harmonia do indivíduo com as normas e os valores da organização menor será sua produtividade.

Semelhante à produtividade, o comportamento de cidadania organizacional, também possui uma relação positiva com os comprometimentos afetivo e normativo. Deste modo, quanto maior esses vínculos, o indivíduo tende a apresentar um comportamento mais amigável, equilibrado e favorável.

Sobre o nível de estresse e o conflito família-trabalho, o indivíduo que é vinculado afetivamente à organização possui baixo nível de estresse, além de baixo nível de conflito entre sua família e o trabalho, caracterizando uma correlação negativa. Entretanto, o comprometimento instrumental não contribui para a ausência de estresse e conflito entre trabalho e a família do colaborador.

Por fim, no que tange a satisfação no trabalho é verificado que o comprometimento afetivo tem uma correlação positiva, com o envolvimento com o trabalho e com o comprometimento ocupacional. É importante ressaltar que, inclusive, que essa correlação é muito mais forte quando comparada à do comprometimento instrumental e à do comprometimento normativo.

## **4 METODOLOGIA**

O presente artigo trata-se de uma pesquisa acerca da identificação de quais as dimensões do comprometimento que levam os colaboradores do Setor Financeiro do Supermercado Nordeste Ltda, ao comprometimento organizacional. Para identificar tais fatores foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva e caracteriza-se também, como estudo de caso. Quanto a sua natureza, classifica-se como pesquisa aplicada.

Segundo Barros e Lehfeld (2000, p.78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, objetivando “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Com relação aos objetivos da pesquisa este estudo corresponde à pesquisa descritiva. Para Gil (2008) a pesquisa descritiva procura descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como referente à idade, sexo, escolaridade, etc.

Referente aos procedimentos da coleta de dados, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de levantamento. Gil (2008) retrata que as pesquisas de levantamento definem-se pelo questionamento direto aos indivíduos a quem se deseja avaliar.

O universo da pesquisa abrange os todos colaboradores do setor financeiro e contábil do Supermercado Nordeste. Por ultimo, foram aplicados questionários, contendo perguntas fechadas acerca do perfil socioeconômico dos colaboradores e questões de comprometimento organizacional.

## **5 DA PESQUISA**

O universo da pesquisa é composto por 35 colaboradores e foi utilizada uma amostra de 23, que corresponde a 66% dos colaboradores dos setores Financeiro e Contábil do Supermercado Nordeste, que trabalham na sede administrativa, em Parnamirim RN. A aplicação dos questionários foi realizada pela própria pesquisadora, nos setores acima citados, no período de 01 a 02 de agosto de 2016.

Foram distribuídos 23 questionários no período matutino para todos os colaboradores e foram devolvidos no final do expediente, devidamente respondidos.

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário para a coleta de dados, constituído por duas partes: a primeira parte, perguntas fechadas, referente a questões socioeconômicas dos entrevistados, as quais tratavam dos seguintes aspectos: sexo dos entrevistados, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, faixa salarial, bem como tempo de serviço na instituição, totalizando seis perguntas.

A segunda parte do questionário aborda 18 questões, também fechadas baseadas nos indicadores utilizados por Meyer; Allen; Smith (1993) e adaptados para aplicação na instituição estudada.

Na tabela 01 são expostos os indicadores do comprometimento, organizados do seguinte modo: os questionamentos de números 01 até 06 tratam do comprometimento afetivo, de 07 até 12 do comprometimento instrumental e de 13 até 18 do comprometimento normativo.

**Tabela 01** - Tabela dos indicadores de comprometimento

01.	Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição/NORDESTÃO.
02.	Eu realmente sinto os problemas da NORDESTÃO como se fossem meus.
03.	Eu não sinto um forte senso de integração com minha instituição (R) *
04.	Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição (R) *
05.	Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha instituição (R) *
06.	Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.
07.	Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
08.	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha instituição agora.
09.	Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
10.	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.
11.	Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
12.	Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.
13.	Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição (R) *
14.	Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.
15.	Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.
16.	Esta instituição merece minha lealdade.
17.	Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
18.	Eu devo muito a minha instituição.

**Fonte:** Indicadores do Instrumento de Meyer; Allen; Smith (1993).  
Os indicadores (R) \* possuem valor invertido no sentido da frase.

Para o tratamento dos dados, este estudo foi dividido em duas partes. No primeiro momento, o perfil dos colaboradores, relacionado às variáveis de: sexo dos entrevistados, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, faixa salarial, bem como tempo de serviço na instituição.

A tabulação desta primeira parte se deu pelo cálculo de percentagem através frequência das respostas proporcionadas pelos colaboradores do Nordeste. Após a tabulação dos dados, foram elaborados gráficos a fim de demonstrar o perfil da amostra. A análise foi elaborada por meio do software EXCEL 2007.

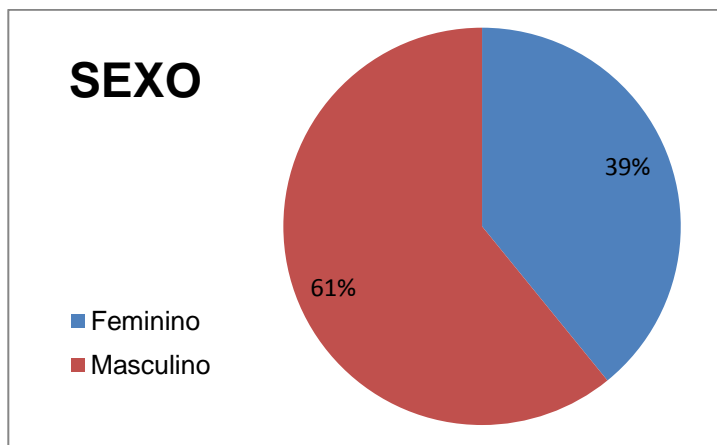
No segundo momento, foram utilizados os indicadores adaptados dos trabalhos de Meyer; Allen; Smith (1993) já exposto anteriormente. Para as respostas das perguntas fechadas, foram utilizadas questões do tipo Likert, com indicadores expostos com as seguintes siglas CT (concordo totalmente) CP (concordo parcialmente) NO (não observado) DP (discordo parcialmente) DT (discordo totalmente).

Por fim, para a análise dos indicadores foi utilizado inicialmente cálculo de percentagem através frequência das respostas proporcionadas pelos colaboradores do Nordeste a cerca do comprometimento. Após a tabulação dos dados, foram elaborados tabelas a fim de demonstrar cada dimensão do comprometimento. A análise foi elaborada por meio do software EXCEL 2007. Entretanto, ainda foi utilizado o método de agrupamento (Cluster), com a finalidade de se obter um dendograma a cerca das respostas dos entrevistados, a análise foi realizada por meio do software RStudio, versão 0.99.903.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES PESQUISADOS

Em seguida é exposto o levantamento a cerca do perfil dos colaboradores do Nordeste. De inicio, buscou-se identificar o sexo dos pesquisados, conforme gráfico 01.

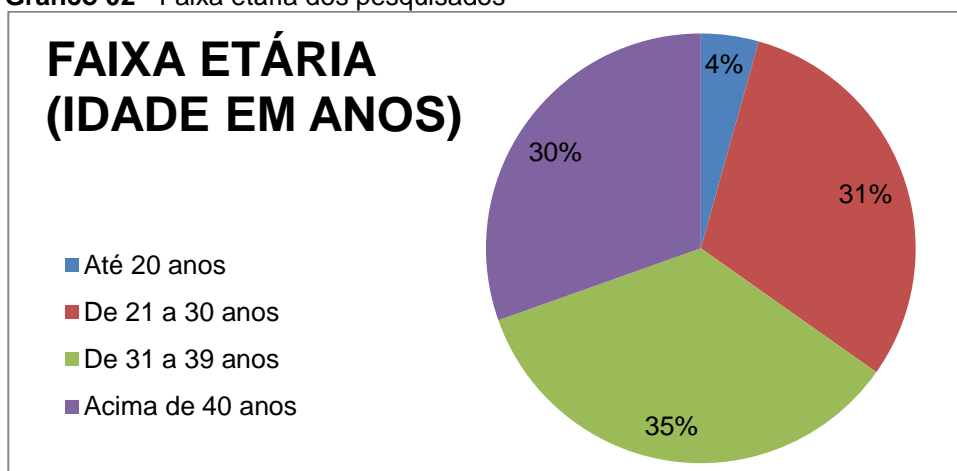
**Gráfico 01:** Sexo dos pesquisados



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016)

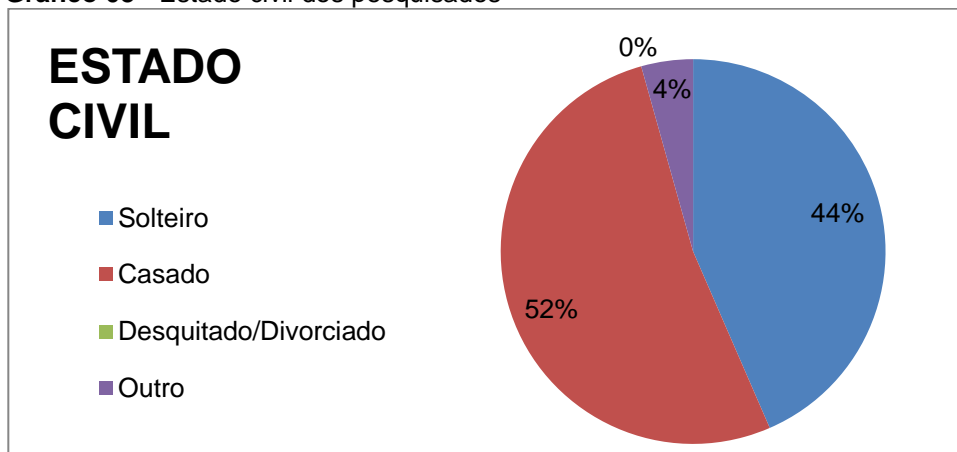
No gráfico 01, é verificado que a maioria, 61% dos entrevistados são do sexo masculino, ao mesmo tempo em que o sexo feminino é caracterizado por 39% do universo. Assim, o levantamento sugere que no cenário pesquisado ainda perdura uma quantidade considerável de homens.

**Gráfico 02 - Faixa etária dos pesquisados**



**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016)

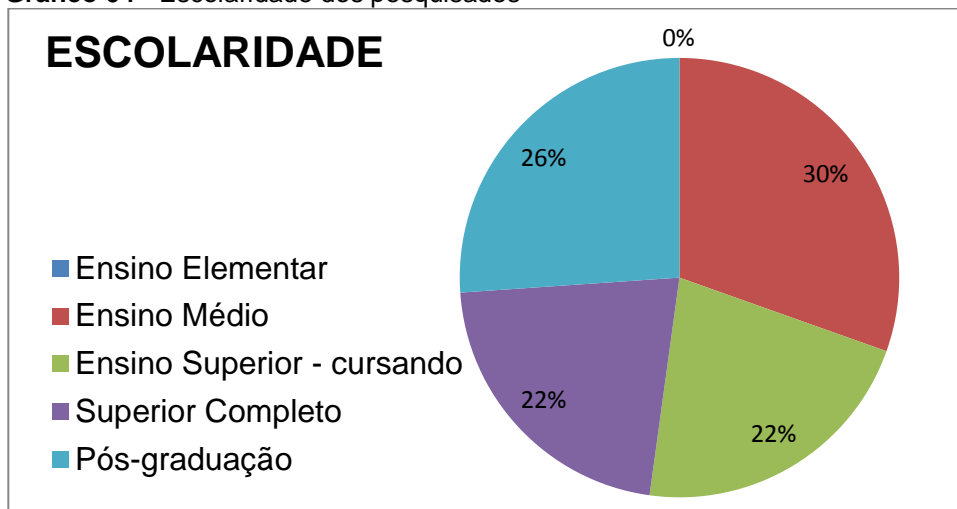
Referente à faixa etária dos colaboradores (gráfico 02), destaca-se que 35% da amostra possui idade entre 31 a 39 anos, seguidos 31% com idades entre 21 a 30 anos, bem como 30% acima de 40 anos. Ainda há a primeira a faixa etária representada por colaboradores com até 20 anos com um percentual pouco significativo no universo pesquisado, 4% do total. Logo, constata-se que predominantemente os funcionários do setor pesquisado possuem idade de 31 a 39 anos e acima dos 40 anos, totalizando 65% do universo.

**Gráfico 03 - Estado civil dos pesquisados**

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016)

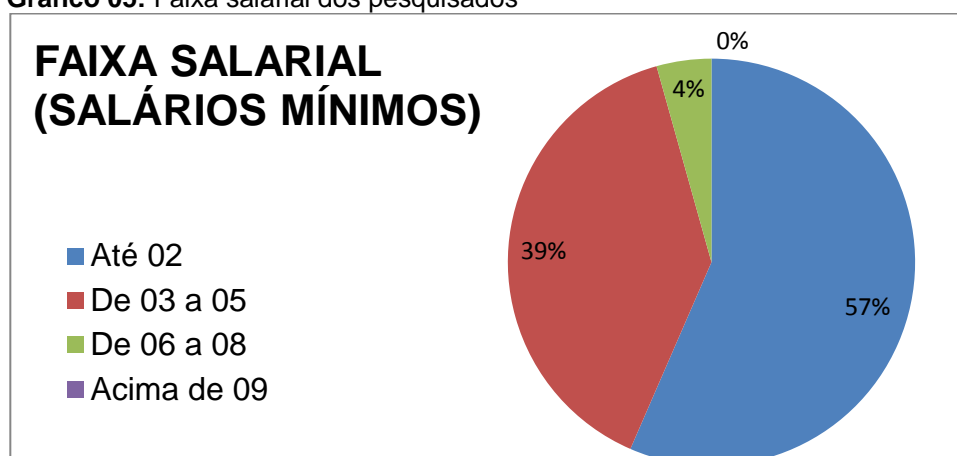
Quanto ao estado civil (gráfico 03), identifica-se que há uma prevalência de colaboradores casados (52% do total), seguidos de solteiros (44%), e ainda 4% caracterizados como outro. Por fim, expõe-se que não há colaboradores desquitados/ divorciados na amostra.

Sobre o grau de escolaridade (gráfico 04) expõe-se que:

**Gráfico 04 - Escolaridade dos pesquisados**

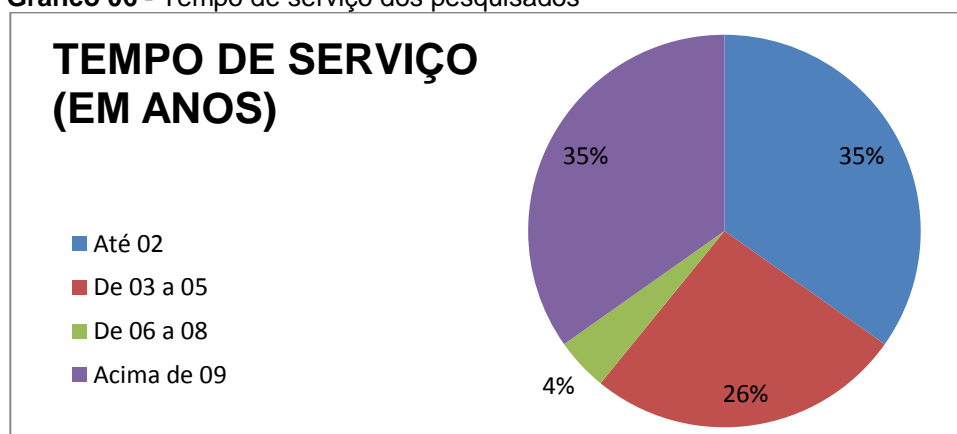
**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016)

Predominam-se colaboradores que possuem ensino médio (30%). Posteriormente, colaboradores que possuem pós-graduação (26%), bem como ensino superior completo e superior cursando, sendo 22% cada. Por fim, ressalta-se que não há colaboradores com ensino elementar no ambiente pesquisado.

**Gráfico 05:** Faixa salarial dos pesquisados

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016)

No que tange a remuneração (gráfico 05), a faixa salarial dominante é a de até 02 salários mínimos, com 57% do total. Seguidos da faixa de 03 a 05 salários mínimos 39% da amostra, além de 4% que possuem uma faixa salarial de 06 a 08 salários mínimos. Vale expor que, nenhum dos entrevistados possui salário acima de 09 salários mínimos.

**Gráfico 06 -** Tempo de serviço dos pesquisados

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016)

O gráfico 06 refere-se ao tempo de serviço dos colaboradores no Nordeste. É importante expor que existe uma equidade relacionada à divergência de tempo de serviço dos colaboradores na instituição, 35% dos entrevistados possuem até 02 anos de tempo de serviço, igualmente, colaboradores com tempo de serviço acima de nove anos caracterizam-se por ser 35% da amostra. Seguidos de 3 a 5 anos tempo de serviços (26%), e por fim, 4% com 6 a 8 anos de serviço.

**Tabela 02 -** Perfil predominante do colaborador do setor contábil e financeiro do Nordeste.

INDICADORES	PREDOMINANCIA	%
<b>Sexo</b>	Masculino	61%
<b>Faixa etária</b>	De 31 a 39 anos	35%
<b>Estado civil</b>	Casado	52%
<b>Escolaridade</b>	Ensino médio	30%
<b>Faixa salarial</b>	Até 02 salários	57%
<b>Tempo de serviço</b>	Até 02 anos e acima de 09 anos	35% cada

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Expõe-se na tabela 02, o resumo do perfil predominante dos colaboradores do setor contábil e financeiro do Nordeste. Identifica-se que, dentre os entrevistados, há uma maior predominância do sexo masculino (61%), com idade entre 31 e 39 anos (35%), a maioria casados (52%). Quanto ao grau de escolaridade, o domínio (30%) possui o ensino médio, com a faixa salarial de até 02 salários mínimos (57%) e possuindo o período de tempo de serviço variável entre até 02 anos ou acima de 09 anos (35% cada).

## 5.2 PESQUISA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A fim de subsidiar a compreensão a cerca de cada dimensão do comprometimento organizacional na empresa pesquisada, os dados foram inicialmente separados por cada dimensão. A tabela 03 mostra os resultados referentes à dimensão afetiva;

**Tabela 03** - Dimensão afetiva segundo os entrevistados

INDICADORES	CT	CP	NO	DP	DT
1. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição/NORDESTÃO.	6 26%	11 48%	3 13%	1 4%	2 9%
2. Eu realmente sinto os problemas da NORDESTÃO como se fossem meus.	3 13%	12 52%	4 17%	2 9%	2 9%
3. Eu não sinto um forte senso de integração com minha instituição (R) *	1 4%	7 30%	3 13%	4 17%	8 35%
4. Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição (R) *	0 0%	6 26%	2 9%	3 13%	12 52%
5. Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha instituição (R) *	1 4%	3 13%	2 9%	5 22%	12 52%
6. Esta instituição tem um imenso significado pessoal para mim.	9 39%	6 26%	4 17%	2 9%	2 9%

Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

Sobre a dimensão afetiva (tabela 03) no indicador “Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta instituição/NORDESTÃO” a maioria dos

respondentes concordou totalmente ou parcialmente com o indicador, juntos somam 74% da amostra. Do mesmo modo, ocorreu no indicador 2 “Eu realmente sinto os problemas do NORDESTÃO como se fossem meus”, com um percentual total de 65%, bem como no indicador 6 “Esta instituição tem um imenso significado para mim”, com percentuais de 39% (concordo totalmente) seguidos de 26% (concordo parcialmente).

Nos indicadores 3 “Eu não sinto um forte senso de integração com minha instituição”, 4 “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta instituição” e 5 “Eu não me sinto como uma pessoa de casa na minha instituição”, onde, possuíam um valor invertido no sentido da frase, tiveram como resultado a frequência na resposta “discordo totalmente”, com 35% 52% 52%, respectivamente.

Logo, é verificado que os entrevistados possuem um alto grau de dimensão afetiva para com o Nordeste.

**Tabela 04** - Dimensão instrumental segundo os entrevistados

INDICADORES	CT	CP	NO	DP	DT
7. Na situação atual, ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	6	10	3	3	1
	26%	43%	13%	13%	4%
8. Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha instituição agora.	6	7	3	4	3
	26%	30%	13%	17%	13%
9. Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	3	9	3	4	4
	13%	39%	13%	17%	17%
10. Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição.	1	4	2	6	10
	4%	17%	9%	26%	43%
11. Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	2	2	10	4	5
	9%	9%	43%	17%	22%
12. Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas.	4	4	6	3	6
	17%	17%	26%	13%	26%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Relacionado à dimensão instrumental (tabela 04), verifica-se no indicador 7 “Na situação atual ficar com minha instituição é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo” a maioria dos entrevistados (43%) concordaram parcialmente com a afirmativa. Igualmente (30% dos entrevistados), concordavam parcialmente com o indicador 8 “Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para eu deixar minha instituição agora”, bem como no indicador 9 “Se eu decidisse deixar minha instituição agora, minha vida ficaria bastante desestruturada”, 39% dos entrevistados concordam parcialmente.

Entretanto, nos indicadores 10 “Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta instituição” e 12 “Uma das poucas consequências negativas de deixar esta instituição seria a escassez de alternativas imediatas” a maioria dos entrevistados (43% e 26%, respectivamente), responderam que discordam totalmente das afirmativas.

Por fim, predominantemente (43% dos respondentes) afirmaram não ter observado o indicador 11 “Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta instituição, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar”.

Diante das afirmativas, contata-se que há um moderado grau de dimensão instrumental por parte dos respondentes para com o Nordeste.

**Tabela 05 - Dimensão normativa segundo os entrevistados**

<b>INDICADORES</b>	<b>CT</b>	<b>CP</b>	<b>NO</b>	<b>DP</b>	<b>DT</b>
<b>13. Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição (R) *</b>	1	4	5	5	8
	4%	17%	22%	22%	35%
<b>14. Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora.</b>	2	9	2	3	7
	9%	39%	9%	13%	30%
<b>15. Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora.</b>	1	2	2	6	12
	4%	9%	9%	26%	52%
<b>16. Esta instituição merece minha lealdade</b>	15	6	1	1	0
	65%	26%	4%	4%	0%
<b>17. Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.</b>	6	6	2	3	6
	26%	26%	9%	13%	26%
<b>18. Eu devo muito a minha instituição.</b>	8	8	3	1	3
	35%	35%	13%	4%	13%

**Fonte:** Pesquisa de Campo (2016).

Referente à dimensão normativa (tabela 05), o indicador 13 “Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha instituição”, 35% dos entrevistados responderam que discordam totalmente da afirmação. Na mesma temática, 52% dos entrevistados afirmaram discordar totalmente do indicador 15 “Eu me sentiria culpado se deixasse minha instituição agora”.

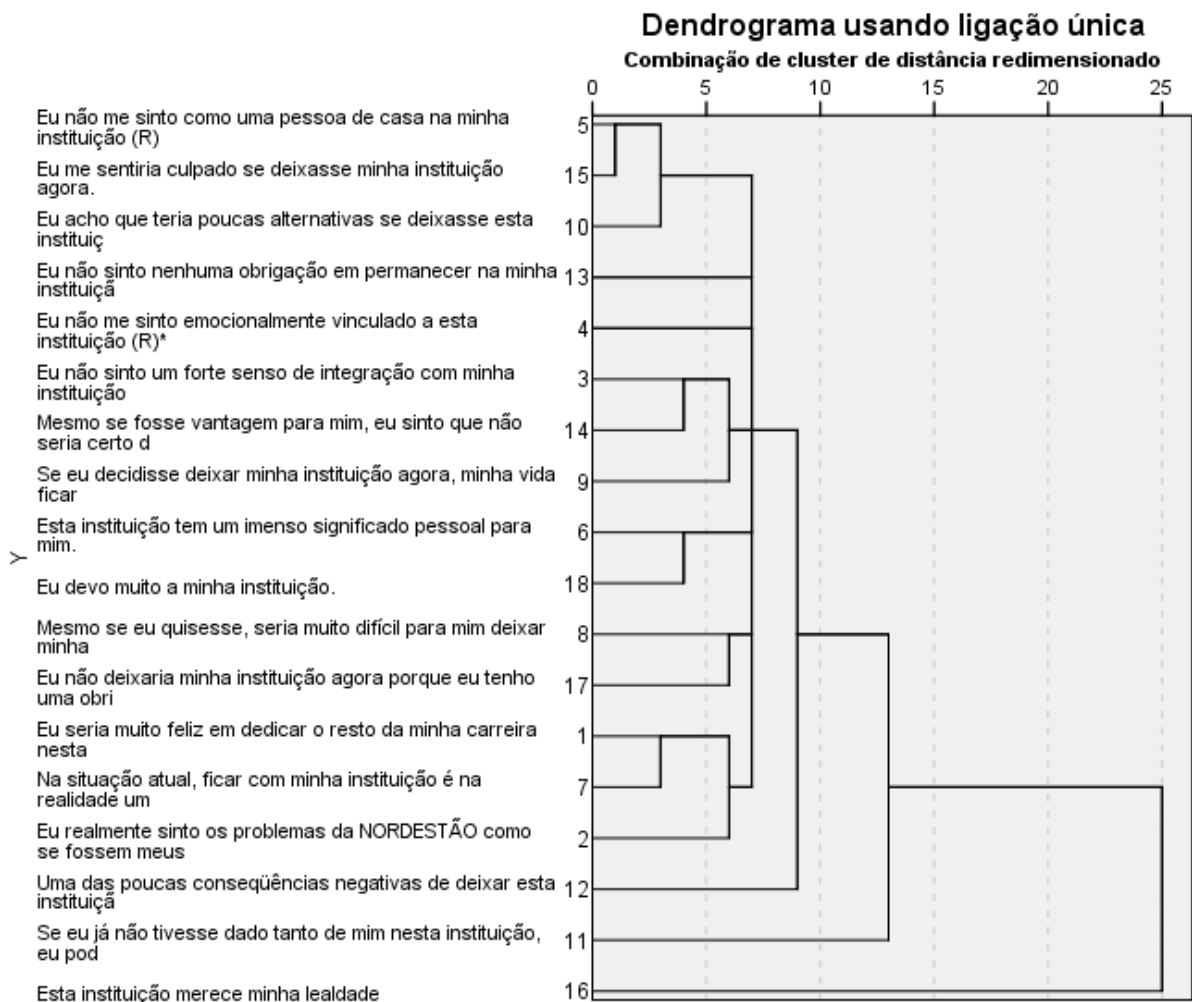
Contudo, no indicador 14 “Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha instituição agora” e 16 “Esta instituição merece minha lealdade”, a maioria dos entrevistados concordaram parcialmente 39% e totalmente 65% com as afirmativas respectivamente.

Entretanto, houve uma equidade em distintas respostas no indicador 17 “Eu não deixaria minha instituição agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui”, onde concordaram totalmente e parcialmente e discordaram

totalmente da afirmação, 26% cada. Porém, entende-se que a maioria concordou totalmente ou parcialmente com a afirmação.

No indicador 18 “Eu devo muito a minha instituição”, 35% dos entrevistados responderam que concordam totalmente com a afirmativa, seguidos de 35% que concordam parcialmente com esta. Verifica-se assim que há um menor grau de comprometimento normativo quando comparado com as outras dimensões na pesquisa.

**Gráfico 07** - Dendrograma do comprometimento conforme entrevistados



Fonte: Pesquisa de Campo (2016)

Por meio do dendrograma (gráfico 07) é possível verificar uma maior distância de alguns indicadores do comprometimento normativo (13, 16 e 17) e instrumental (8, 11 e 12), quando comparados com a dimensão afetiva (indicadores 1, 2, 3 e 5). Sendo constatado um maior agrupamento na dimensão afetiva por parte dos entrevistados para com a organização estudada.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste estudo pode-se verificar que se define comprometimento como um engajamento e/ou envolvimento, apontando para tendência de ações, comportamentos e atitudes individuais e/ou grupais.

E que para haver comprometimento deve-se haver motivação, que se caracteriza como um desejo, que tem como efeito fazer com que as pessoas saiam da sua “zona de conforto” para alcançar seus objetivos.

Foi ressaltado ainda que o comprometimento organizacional vem sendo utilizado a fim de conceituar o vínculo de um indivíduo com a organização na qual este trabalha. E ainda que comportamento organizacional possua três dimensões: o afetivo, instrumental ou calculativo e o normativo.

Expõe-se ainda, que na referida pesquisa foi constatado que o perfil predominante dos colaboradores do setor contábil e financeiro do Nordeste é composto por homens (61%), com idade entre 31 e 39 anos (35%), a maioria casados (52%). Quanto ao grau de escolaridade, 30% possui ensino médio completo, com a faixa salarial de até 02 salários mínimos (57%) e possuindo o período de tempo de serviço variável de até 02 anos ou acima de 09 anos (35% cada).

Diante do exposto, foi identificado que a maioria dos entrevistados apresenta predominância do comprometimento afetivo com a empresa na qual trabalha. Sugere-se assim, para o aumento desse comprometimento, uma maior integração dos colaboradores para com a instituição, bem como buscar aumentar o significado da empresa para com os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ANOCHI, Carolina Barreto. **Motivação no ambiente de trabalho**. 2013. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2013. Disponível em: <<http://177.107.89.34:8080/jspui/bitstream/123456789/192/1/CarolinaANOCHI.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATISTA, Francisco Honório Araújo. **Grupos geracionais e o comprometimento organizacional**: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul. 2010. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/553/DissertacaoFranciscoHABatista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

BITTAR FILHO, Jorge. **A importância da motivação**: Estudo de caso da empresa de transporte Braspress. 2011. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2997/1/2011\\_JorgeBittarFilho.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2997/1/2011_JorgeBittarFilho.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

CARVALHO, Guilherme Braz de. **Motivação para o serviço público (PSM) no Instituto Nacional de Criminalística**. 2012. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4295/1/2012\\_GuilhermeBrazdeCarvalho.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4295/1/2012_GuilhermeBrazdeCarvalho.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

DIAS, Josué Ferreira. **Motivação e satisfação no trabalho**: Pesquisa na Carreira de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Secretaria de Estado de Transparência e Controle do Distrito Federal. 2011. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2534/1/2011\\_JosueFerreiraDias.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2534/1/2011_JosueFerreiraDias.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

DOMINGOS JÚNIOR, Antenor Pedro; BARBOSA, Milka Alves Correia. **Motivação no Setor Público**: Um Estudo com Servidores do Município de Ponto Novo, BA. **Id On Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Pernambuco, v. 10, n. 30, p.8-24, maio 2016. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/446/563>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

FERREIRA, Gloria Charão. **Estudo das bases do comprometimento organizacional dos funcionários de uma empresa familiar do rio grande do norte**. 2011. 74 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Potiguar - Unp, Natal, 2011. Disponível em: <<https://unp.br/wp->

content/uploads/2013/12/dissertacoes-2009-gloria-charao1.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

FIGUEIRA, Dora de Jesus Guerreiro. **Relação entre o comprometimento organizacional e o comprometimento profissional**: um estudo exploratório realizado com docentes do ensino superior público. 2013. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: <[http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6605/1/DissertMestrado\\_DoraFigueira\\_VFfinal.pdf](http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6605/1/DissertMestrado_DoraFigueira_VFfinal.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

FRANÇA, Marcos Eduardo de; CAFFÉ FILHO, Hesler Piedade. Motivação no trabalho: Uma Avaliação do nível de Satisfação de Policiais Militares. **Id On Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Pernambuco, v. 10, n. 30, p.40-52, maio 2016. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/451>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEAL, Gabriel Neves. **Fatores de motivação para novos funcionários do setor público**: Estudo de Caso no BNDES. 2012. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9933/Dissertação\\_Versão\\_Biblioteca.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9933/Dissertação_Versão_Biblioteca.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MARIANO, Juliana et al. **Comprometimento organizacional afetivo**: estudo na Prefeitura de Ponta Porã – MS. **7º Ecaeco**, Ponta Porã, p.1-5, out. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uems.br/novo/index.php/ecaeco/article/viewFile/4396/1929>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASSACOTE, Adrian Willer Valdez Mesquita et al. Comprometimento Organizacional Calculativo entre acadêmicos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. **7º Ecaeco**, Ponta Porã, p.1-1, out. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uems.br/novo/index.php/ecaeco/article/viewFile/4399/1930>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MIRANDA, Aghata Suelyn Soares de; BARBOSA, Frederico Kauffmann. A motivação no ambiente de trabalho. **Revista Unilus Ensino e Pesquisa**, São Paulo, v. 13, n. 30, p.74-81, abr. 2016. Trimestral. Disponível em: <<http://revista.lusiada.br/index.php/ruep/article/download/718/u2016v13n30e718>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MONTEIRO, Cláudia Sofia Reis Camilo. **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português**. 2013. 102 f. Dissertação (Mestrado em Curso de Administração) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2013. Disponível em: <[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6441/1/PGRH\\_CO\\_SetorBancarioPortugues\\_ClaudiaMonteiro.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/6441/1/PGRH_CO_SetorBancarioPortugues_ClaudiaMonteiro.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

MORAIS, RonidÉberson de. **Motivação no serviço público**: estudo de caso com os agentes públicos municipais da Prefeitura de Monte Azul Paulista. 2015. 84 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Aberta do Brasil – Uab, Brasília, 2015. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/10479/1/2015\\_RonidebersonDeMoraes.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/10479/1/2015_RonidebersonDeMoraes.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

OLIVEIRA, Vanessa Isabel Monteiro de. **Motivação no Trabalho e o Desempenho Individual**: Um estudo aplicado a IPSS do Concelho de Salvaterra de Magos. 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Organizações de Economia Social, Escola Superior de Gestão e Tecnologia Instituto Politécnico de Santarém, Santarém, 2015. Disponível em: <[http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1382/1/VanessaisabelMonteiroOliveira\\_Mestrado\\_GOES\\_2015.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1382/1/VanessaisabelMonteiroOliveira_Mestrado_GOES_2015.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

PEREIRA, Marieli Ohse. **Aquisição, manutenção e motivação de força de trabalho competente**:estratégias do gestor de grandes empresas de tecnologia da informação sob enfoque da governança de ti. 2012. 84 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Governança de TI) - Instituto Ceub de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/8057/1/50908330.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2016

PIRES, Nilton Jorge Brito. **A Motivação e Satisfação Organizacional como factores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais**: Estudo de caso no Hotel Marine Club Beach Resort.. 2014. 113 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sociologia, Departamento de Ciências Humanas, Jurídicas e Sociais, Universidade do Mindelo, Mindelo, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3633/1/Pires.2014.Amotivacaoesatisfacaoorganizacional.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

REIS, Isabella do Couto. **Cultura organizacional e comprometimento no trabalho em hospitais públicos de Minas Gerais**. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

Disponível em:

<[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-A39FGW/dissertacao\\_isabella\\_reis.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-A39FGW/dissertacao_isabella_reis.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

SANTOS, Cinthia Cristina Alves dos; FERRO, Edilma França; ALVES, Silvia Neli de Lima Guedes. Motivação no trabalho versus colaboradores terceirizados. **Race - Revista da Administração: Pensamento e Conhecimento em**

**Construção**, Alagoas, p.1-21, dez. 2015. Semestral. Disponível em:

<<http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/517/421>>.

Acesso em: 18 jun. 2016.

SILVA, André Vasconcelos da et al. Comprometimento Afetivo Organizacional: Reflexões sobre o papel das percepções da justiça. **Encontro: Revista de**

**psicologia**, São Paulo, v. 15, n. 23, p.73-82, nov. 2012. Disponível em:

<<http://pgsskroton.com.br/seer/index.php/renc/article/view/2469/2366>>. Acesso em: 18 jun. 2016.

SILVA, Eliézer Bezerra Dantas da; ROSÁRIO, Daironne Kadídio Martins Holanda. **Comprometimento organizacional: o caso de uma livraria em Mossoró-RN**.

Disponível em:

<[cogitatem.materchristi.edu.br/index.php/RC/article/download/22/18](http://cogitatem.materchristi.edu.br/index.php/RC/article/download/22/18)>. Acesso em: 18 jun. 2016.

SILVA, L. R.F. et al. A Influência da Motivação na Produtividade do Trabalho na Representação Comercial. **Revista de Administração Imed**, [s.l.], v. 5, n. 3, p.241-249, 30 dez. 2015. Complexo de Ensino Superior Meridional S.A..

<http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n3p241-249>. Disponível em:

<<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1071/806>>. Acesso em: 18 jun.

SOARES, Gláucio Gonçalves. **A influência do perfil da situação funcional sobre o nível de motivação dos trabalhadores de um órgão público**. 2011. 78 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Disponível em:

<[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2495/6/2011\\_GlaucioGoncalvesSoares.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2495/6/2011_GlaucioGoncalvesSoares.pdf)>.

Acesso em: 18 jun. 2016.

TELES, Elisângela Elisabete. **A relação entre comprometimento organizacional e resistência à mudança: estudo de caso em organizações de diferentes portes**.

2010. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2010. Disponível em:  
<[https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/974/Dissertacao Elisangela Elisabete Teles.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/974/Dissertacao%20Elisangela%20Elisabete%20Teles.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 18 jun. 2016.