

ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NA CENEGED NATAL RN.

Patrícia Alves de Assis¹
Vanessa Desidério²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar o comprometimento predominante entre líderes e liderados por intermédio de análise comparativa realizada na Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A (CENEGED), filial Natal - Rio Grande do Norte. A pesquisa permitiu também verificar se a instituição pesquisada se enquadra ou não como uma organização autenticizótica. Por meio de pesquisa Exploratória descritiva, subtipo estudo de caso, os resultados apontaram que líderes e liderados estão diretamente comprometidos pelo sentimento de obrigação pelo desempenho. Notou-se ainda que os líderes têm uma tendência calculista/instrumental e que os liderados podem apresentar comprometimento afetivo também. Mediante literatura pesquisada, foi possível concluir que a empresa em estudo não se enquadra como organização autenticizótica. Considerando que planejamento e aprimoramentos devem ser buscados através de processos que levem a obtenção de melhores resultados, sugere-se que as organizações procurem meios para alcançar o comprometimento dos colaboradores e satisfação mutua dos objetivos almejados. Isso se dá muitas vezes através do clima organizacional, da qualidade de vida, da internalização de valores, de maior autonomia e fatores motivacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Comprometimento Organizacional. Liderança. Clima Organizacional.

ABSTRACT

This research aims to verify the predominant commitment between leaders and the ones led through comparative analysis carried out in Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A (CENEGED), at branch office in Natal- Rio Grande do Norte. The research permitted also verify if the analysed institution fits or not as an autenticizotic organization. Through a descriptive exploratory research, case study subtype, results showed that leaders and the ones led are straightly committed by the feeling of obligation for performance. It was still perceived that leaders have a calculating/instrumental tendency and the ones led can present affectionate commitment too. Through researched literature, it was possible to conclude that the company in case does not fit like an autenticizotic organization. Considering that planning and improvements should be sought through processes that aims to obtain better

¹ Aluna do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte para obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas. E-mail: patyaassis@yahoo.com.br

² Professora Mestre Orientadora do Curso MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte. E-mail: vanessadesiderio@gmail.com

results, it is suggested that the organizations may find ways to promote commitment of collaborators and mutual satisfaction of aimed objectives. All this occurs most through organizational climate, quality of life, of principles acquisition, greater autonomy and motivational factors.

KEYWORDS: Organizational compromise. Leadership. Organizational Climate.

1. INTRODUÇÃO

Em um cenário globalizado e de muita concorrência às dificuldades das organizações em reconhecer seus valores, sua cultura e principalmente seus parceiros de trabalho é constante. Através do estudo do nível de comprometimento é possível observar quais são os laços que unem o trabalhador ao seu ambiente de trabalho, é possível através desse estudo verificar como as atitudes e comportamentos dos envolvidos se correlacionam com o desempenho e a produtividade.

Em todos os níveis hierárquicos é latente a necessidade de conciliar a satisfação da empresa com a dos colaboradores, pois uma empresa é formada por pessoas e são elas que executam o planejamento, que fazem cumprir a missão, objetivos e metas traçados. Essa reflexão leva as organizações a estudarem maneiras de analisar e mensurar o comprometimento nas relações laborais.

Segundo Muller, et. al (2005) para se obter vantagens competitivas e atingir suas metas, as organizações necessitam de pessoas comprometidas que se identifiquem com a organização, para que isso aconteça se faz necessário que a empresa possibilite condições para que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais.

Inseridos neste contexto surgiu nos estudos acadêmicos uma nova abordagem de organizações: as organizações autenticizóticas. Esse termo é empregado para traduzir as filosofias de trabalho e de desenvolvimento dos trabalhadores nas “melhores organizações para se trabalhar”. Martins (2006) *apud* Vries (2001, p. 20) assim definem:

Autenticizótica é um neologismo resultante da conjugação de dois termos gregos: *authentikos* e *zotikos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança. O segundo significa que a organização é essencial para a vida das pessoas, facultando-lhes sentido de equilíbrio, realização pessoal, competência, autonomia, iniciativa e significado para as suas vidas. As organizações deste tipo ajudam os seus colaboradores a estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal e organizacional.

O interesse no tema comprometimento fez-se necessário, pois a matriz da organização pesquisada possui características de empresa autenticizótica, por participar do grupo de empresas “Melhores empresas para se trabalhar” no Brasil ocupando a colação de 18º no ranking no ano de 2011.

Dessa forma, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a categoria de comprometimento que predomina entre líderes e liderados das áreas de: corte, ligação nova, leitura e inspeção de fraudes da CENEGED - Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A – Natal - Rio Grande do Norte através de uma análise comparativa e por fim concluir através do comprometimento encontrado se a filial enquadra-se como autenticizótica ou não.

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi delimitada a população de 138 pessoas cujo alcance será de 34,5% da população mencionada, ou seja, 47 pessoas, a amostra será por acessibilidade constituída por duas categorias de pesquisados: quatro líderes (supervisores) e 43 liderados.

Segundo Figueiredo e Souza (2011, p. 103) no tocante a natureza da pesquisa classifica-se como:

Exploratória: consiste também em investigações empíricas, porém, o objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

E ainda conforme Figueiredo e Souza (2011, p.110) “no que se refere aos objetivos da pesquisa pode-se dizer que a mesma possui característica e subtipo de estudo de caso onde afirmam: O estudo de caso é mais utilizado nas pesquisas de campo do tipo exploratórias, visando inclusive levantar questões para outros estudos através de dados qualitativos”.

Os procedimentos técnicos utilizados para a coleta de informações foram de aplicação de questionário, modelo adaptado do questionário de Neto (2010), cujos resultados demonstraram através dessa ferramenta a mensuração do nível e tipo de comprometimento no quadro laboral da organização pesquisada. Foram distribuídos e devolvidos 47 questionários, pelo critério de acessibilidade.

2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A literatura apresenta diversas abordagens para o conceito de comprometimento organizacional, entre elas, a pesquisa em tela destaca:

A definição de Muller et al (2005) *apud* Mowday et al (1982, p.27) que diz que comprometimento organizacional é como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica

Rego e Souto (2004, p. 33) *apud* (ALLEN; MEYER, 2000) definem como:

Sendo o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz a probabilidade de ele a abandonar. Este conceito baseia-se em atitudes e comportamentos que os indivíduos demonstram quanto ao seu desempenho e envolvimento no ambiente organizacional.

Já para Siqueira (2004) Comprometer-se é uma interação social com base em uma obrigação ou em promessa mais ou menos solene entre as partes. Vínculo que estabelece entre o indivíduo e a organização onde ele trabalha.

De acordo com Zanelli et al (2004) o termo comprometimento é largamente usado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização.

No entanto Solino (2008) afirma:

Que o verdadeiro comprometimento pressupõe uma ação consciente do indivíduo, devendo traduzir-se em ações concretas decorrentes do desejo de conhecer a si mesmo, o seu trabalho e a sua empresa para poder contribuir efetivamente com a consecução de objetivos e metas organizacionais.

Neste sentido inúmeros estudos foram desenvolvidos com o propósito de esclarecer as bases de vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização onde ele trabalha.

Embora exista concordância entre os autores quanto à concepção de comprometimento organizacional, divergências ocorrem quanto ao tipo de comprometimento, como consequência surgiu na literatura três categorias mais aceitas e investigadas na área acadêmica, é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1993).

- a) *Affective Commitment*, ou comprometimento afetivo também chamado atitudinal, trata o comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os

objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Meyer e Allen (ano 1993, p.538), “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”;

- b) *Continuance Commitment*, Calculativo ou instrumental; nesse caso, o comprometimento está relacionado com altos custos associados a deixar a organização. Segundo Meyer e Allen (1993, p.540), “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”;
- c) *Normative Commitment*, ou Comprometimento Normativo, entende o Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização, que segundo Meyer e Allen (1993, p. 541), “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

O quadro 1 descreve as três dimensões (categoria) do comprometimento que servem para identificar o grau de comprometimento e comportamento organizacional dos colaboradores nas empresas.

Quadro 1. Dimensões relacionadas ao Comprometimento Organizacional

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE ...	ESTADO PSICOLÓGICO
AFETIVA	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado .	... sente que quer permanecer	Desejo
CALCULATIVA (ou instrumental)	Grau em que o colaborador mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com sua saída da mesma	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
NORMATIVA	Grau em que o colaborador possui um sentido de obrigação .	... Sente que deve permanecer.	Obrigado

Fonte: Meyer e Allen (1993).

Muller (2005) acrescenta que na pesquisa realizada verificou que as pessoas oscilam entre uma categoria e outra de comprometimento e que apesar de haver em certos casos a predominância, existe também um nivelamento que pode sofrer influências diversas.

O quadro 2, descreve os indicadores de comprometimento utilizados no instrumento elaborado e validado por Medeiros (2003). As questões foram respondidas numa escala de 4 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 4 (concordo totalmente). Seguem no quadro abaixo as dimensões do comprometimento e seus respectivos indicadores.

Quadro 2: Indicadores de comprometimento agrupados por dimensão

Internalização de valores e objetivos organizacionais
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.
Eu me identifico com a filosofia desta organização.
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.
Sentimento de obrigação em permanecer na organização
Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.
Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.
Sentimento de obrigação pelo desempenho
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.
Sentimento de fazer parte
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.

Fazer parte do grupo é o que me leva a fazer parte desta empresa.
Sentimento de falta de recompensa e oportunidade
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização.
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.
Linha consistente de atividade
Procuro seguir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.
Poucas alternativas
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.
Umas das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.

Fonte: Adaptado de Neto (2010) *apud* Medeiros (2003).

As questões descritas no quadro 2 foram organizadas no questionário aplicado na pesquisa de forma aleatória, para evitar o efeito halo (conforme anexo A).

2.1 INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO COMPROMETIMENTO

Um dos desafios para as organizações e a área de gestão de pessoas é encontrar pessoas que tenham capacidade de liderar eficazmente.

Para se ter vantagem competitiva e comprometimento dos liderados é necessário um padrão elevado de desempenho por parte dos líderes onde os mesmos possuam competências, habilidade e atitudes gerenciais. Afinal, são os líderes que comandam, motivam, inspiram, alavancam e norteiam seus seguidores.

É neste sentido que os profissionais de gestão de pessoas necessitam estar, constantemente, interessados em estudar o que faz os colaboradores se comprometerem e “vestir a camisa” da empresa.

Motta (2001, p. 206) afirma que “o verdadeiro líder se conhece pelos liderados. É através do comprometimento dos liderados, do verdadeiro uso de suas potencialidades, de seus interesses e da satisfação obtidas no alcance de resultados que se sabe que são direcionados por um líder”.

Hersey e Blanchard, (1986, p. 103) *apud* Terry, (1960) mencionam que “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”.

Já para Vergara (2009, p 83) “liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa”.

Baseando-se no autor pode-se dizer que o líder deve ter a visão de conduzir seus seguidores a comprometer-se com a atividade e objetivos do grupo.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

São muitos os estilos de liderança, no estudo de estilos de liderança Hersey e Blanchard (1986, p. 107) declaram que os “autores mais antigos achavam que o interesse por tarefas tendia a ser representado por um comportamento de líder autoritário, enquanto a preocupação com as relações humanas era representada por um comportamento de líder democrático”.

De forma geral, líderes buscam um estilo de liderança baseada e focada em torno da identificação com a missão, a visão e os valores da organização, não basta o alcance de metas e objetivos é necessário o comprometimento com a organização como um todo. Assim, a liderança é responsável por alavancar pessoas a fazerem a diferença através deste comprometimento.

Baseado nessa afirmativa Bassan (2007, p. 49) relata:

A nova forma de relacionamento, entre superior e subordinado, indispensável ao fortalecimento do compromisso, possibilita aos administradores (dirigentes, gerentes, líderes) – principalmente do nível intermediário na hierarquia organizacional – fugirem do modelo tradicional, com métodos de controle unilaterais, de dependência e de atitude submissa para se aproximarem dos conceitos e da busca da participação e comprometimento de todos. Por isso, no que se refere a uma liderança forte, vale ressaltar que os estilos de liderança adotados pelos dirigentes devem ser eficazes no intuito de influenciar os seus seguidores a fazerem a coisa certa de forma correta e que os leve a ter o tipo de comprometimento que se espera deles.

Contudo, Vergara (2009, p. 86) *apud* Senge (1990) diz que o papel do líder é o de um projetista, professor e regente.

Essa declaração orienta para a seguinte afirmativa:

- Projetista para construir o alicerce da empresa, referido a seus propósitos e valores essenciais, para definir políticas e estratégias que os realizem, bem como para criar processos de aprendizagem efetivos.
- Professor para fazer aflorar os modelos mentais das pessoas e ajudá-las a reestruturar suas visões da realidade e, assim, serem capazes de enxergar as causas subjacentes dos problemas, aquilo que não está explícito, que não está escancarado.
- E por fim, regente para catalisar os esforços das pessoas na realização da missão da empresa.

É importante ressaltar que os estudos acadêmicos identificam diversos estilos e modelos de liderança, porém os mais comuns são: autocrático, democrático, transformacional e situacional.

No entanto, esses diversos estilos não serão detalhados na pesquisa, por não ser foco da mesma, sendo útil apenas relacionar o termo liderança a comprometimento.

3. RESULTADOS OBTIDOS

A pesquisa permitiu descrever e comparar o perfil dos líderes e seus liderados sob o enfoque do comprometimento.

A empresa pesquisada é uma instituição privada sob nome CENEGED - Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A, organização prestadora de serviços com atuação no segmento elétrico (leitura de medidores de energia, entrega de dados, construção e

manutenção de redes elétricas, construção e manutenção de iluminação pública, serviços de corte, religação de energia, ligação nova e inspeção) e serviços comerciais (entrega de faturas e vendas de seguro). Com matriz localizada em Fortaleza/CE (prestadora de serviços da COELCE – Companhia Energética do Ceará), e filial em Natal/RN (prestadora de serviços da COSERN – Companhia Energética do Rio Grande do Norte), cujo quadro laboral no período da pesquisa em foco no estado do Ceará era de 361 e no Rio Grande do Norte 377 colaboradores, dentre os quais 138 lotados em Natal.

3.1 ANÁLISE DO PERFIL DOS LÍDERES

A equipe pesquisa é composta de 4 líderes, a maioria dos pesquisados (75%) é do sexo masculino e (25%) do sexo feminino, prevalece uma liderança relativamente jovem com variações de idade, sendo 25% com idade entre 21 a 25 anos e 50% entre 31 a 35 anos.

Verificou-se ainda que 50% dos pesquisados possui ensino médio completo, 25% superior completo e 25% ensino médio incompleto.

A liderança possui tempo de experiência inferior a três anos em razão da organização possuir 2 anos no estado do Rio Grande do Norte prestando serviços à Companhia Energética do Rio Grande do Norte - COSERN.

Todos os pesquisados possuem remuneração entre 2 e 5 salários mínimos.

Conforme observado na Tabela 1, a dimensão que obteve maior pontuação na escala destaca que os líderes são comprometidos pelo sentimento de obrigação pelo desempenho, que pode estar diretamente relacionado à questão custo benefício em função do reconhecimento pela produção de cada um, já que parte da remuneração ocorre em função da produtividade por desempenho baseado no modelo *Balanced Scorecard* – BSC, que tem como parâmetro buscar viabilidade, estabilidade e lucratividade, além do alinhamento da operacionalização do planejamento estratégico da organização pesquisada.

Tabela 1 – Comprometimento dos Líderes pesquisados

Tipo de Comprometimento dos Líderes	média
Poucas alternativas	3,27
Linha consistente de atividades	3,29
Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	3,06
Sentimento de fazer parte	3,26
Sentimento de obrigação pelo desempenho	4
Sentimento de obrigação em permanecer na organização	3,13
Internalização de valores e objetivos organizacionais	3,29

Fonte: Dados da Pesquisa realizada em Nov/2011

Apesar de o comprometimento estar mais voltado para o sentimento de obrigação pelo desempenho, também existe uma forte associação com outros tipos de comprometimento como relação com as atividades desenvolvidas e internalização de valores e objetivos organizacionais (3,29).

3.2. ANALISE DO PERFIL DOS LIDERADOS

A maioria dos pesquisados (94%) é do sexo masculino, por se tratar de uma empresa cujo ramo de atividade é eletricidade, o cargo principal é o de eletricitista, predomina uma equipe relativamente jovem cuja maioria (74%) tem idade entre 21 e 35 anos, menos de 10% possuem mais de 45 anos.

Além disso, 49% dos pesquisados tem ensino médio incompleto, 11% tem superior incompleto e apenas 6% possui o ensino superior completo.

Conforme mencionado anteriormente, a empresa pesquisada atua no Rio Grande do Norte Há menos de três anos e em virtude disso, todos os funcionários tem no máximo esse tempo de experiência na empresa.

A maioria (68%) recebe menos de 2 salários mínimos e 32% recebe entre 2 e 5 salários mínimos.

Assim como o estudo do comprometimento dos líderes a dimensão de maior pontuação dos liderados da organização pesquisada predominou o comprometimento por sentimento de obrigação por desempenho (tabela 2).

Tabela 2 – Comprometimento dos liderados pesquisados

Tipo de Comprometimento	média
Poucas alternativas	2,31
Linha consistente de atividades	3,53
Sentimento de falta de recompensas e oportunidades	2,38
Sentimento de fazer parte	3,53
Sentimento de obrigação pelo desempenho	3,84
Sentimento de obrigação em permanecer na organização	2,83
Internalização de valores e objetivos organizacionais	3,22

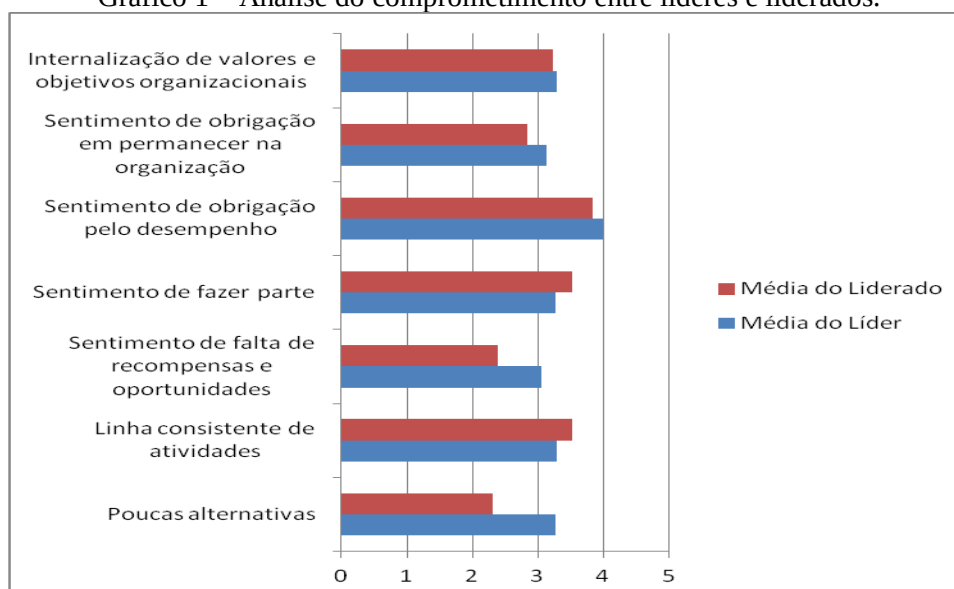
Fonte: Dados da Pesquisa realizada em Nov/2011.

Conforme resultados obtidos pode-se afirmar que a média geral dos liderados foi menor que a dos líderes em relação ao sentimento de obrigação em permanecer na organização e poucas alternativas o que caracteriza um comprometimento mais voltado para o normativo ou afetivo, enquanto isso, os líderes descrevem o comprometimento mais voltado para a relação custo-benefício, ou seja, o comprometimento instrumental, que faz com as pessoas permaneçam na instituição pela necessidade.

3.3 COMPARATIVO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

O gráfico 1, demonstra os indicadores que comparam a média entre líderes e liderados.

Gráfico 1 – Análise do comprometimento entre líderes e liderados.



Fonte: Dados da pesquisa realizada em Nov/2011

O indicador internalização de valores e objetivos organizacionais é o único indicador que está relacionado em termos de valores com as médias de líderes e liderados, significa dizer que ambos (líderes e liderados tem compromisso com os valores e objetivos da organização).

A dimensão sentimento de obrigação pelo desempenho foi a de maior pontuação cujos percentuais ficaram praticamente equiparados chegando a média máxima entre os líderes 4 pontos e 3,84 entre os liderados. Isto pode ser explicado pelo modelo BSC mencionado anteriormente.

Em relação a poucas alternativas, sentimento de falta de recompensas e oportunidades e sentimento de obrigação em permanecer na organização, os liderados parecem estar mais satisfeitos do que os líderes pois a média foi menor que a dos líderes; isso ocorreu também com o sentimento de obrigação em desempenhar bem suas atividades. Já em relação ao sentimento de fazer parte da empresa, a média dos líderes foi menos, significa dizer que os liderados apresentam comprometimento mais afetivo do que normativo.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a categoria de comprometimento que predomina entre líderes e liderados das áreas de: Corte, ligação nova, leitura e inspeção de fraudes da CENEGED - Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A – Natal - Rio Grande do Norte por intermédio de uma análise comparativa, e mediante os resultados alcançados se a filial é, de fato, considerada uma empresa autêntica.

Conclui-se, portanto, que líderes e liderados da CENEGED - Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A Natal RN estão diretamente comprometidos pelo sentimento de obrigação pelo desempenho conforme apontado pelo resultado geral da pesquisa, líderes e liderados apresentam um perfil de comprometimento Normativo.

Para a pesquisa de comprometimento esse trabalho responde a afirmativa de Meyer e Allen (1993), na qual menciona que o comprometimento Normativo está diretamente associado ao sentimento de obrigação que os colaboradores sentem em permanecer na organização (modelo das três dimensões do comprometimento).

No entanto observando os demais indicadores, percebe-se que os líderes têm uma tendência calculista/instrumental e que os liderados podem apresentar comprometimento

afetivo também, afinal o ser humano é dinâmico e apesar de predominar tipos de comprometimento, pode-se dizer que o grupo em estudo tende também para outros tipos de comprometimento, visto que essa variância depende de outras circunstâncias que não estão no controle do pesquisador.

Com esse estudo pode-se ainda concluir que a CENEGED - Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A Natal RN não está enquadrada como uma empresa autenticizótica pelo tipo de comprometimento encontrado, uma vez que para ser intitulada autenticizótica a organização deveria apontar o perfil predominantemente de comprometimento afetivo.

Foi interessante o resultado obtido, que quebrou algumas expectativas do autor, pois o sentimento de compromisso afetivo era esperado como predominante nos dois segmentos (líderes e liderados), principalmente, em virtude da matriz atualmente ocupar o ranking de 18º lugar entre as melhores empresas para se trabalhar no Brasil pela premiação *Great Place to Work* da revista *Época* (*Revista Época de Agosto/2011*).

No entanto o resultado do estudo é temporal e pode sofrer alterações de resultados de acordo com as circunstâncias de clima organizacional e outros fatores motivacionais que fazem parte da dinâmica organizacional.

Acredita-se que foi alcançado o objetivo principal do trabalho, ou seja, o comprometimento que predomina entre líderes e liderados.

O objetivo secundário proposto, identificar se a filial Natal RN seria, de fato, uma empresa autenticizótica como sua matriz, também foi atingido pelo resultado alcançado.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para o melhor conhecimento do quadro laboral desta organização.

Os colaboradores da CENEGED - Companhia Eletromecânica e Gerenciamento de Dados S/A Natal RN apresentaram um perfil de comprometimento considerado “faca de dois gumes” para a instituição, já que a mesma tem como objetivo alcançar o top da premiação mencionada.

Planejamento e aprimoramentos devem ser buscados e futuros trabalhos podem responder onde será preciso trabalhar para o alcance dos objetivos almejados.

Sugere-se que as organizações procurem meios para alcançar o comprometimento dos colaboradores e satisfação mútua dos objetivos almejados. Isso se dá muitas vezes através do clima organizacional, da qualidade de vida, da internalização de valores, de maior autonomia e fatores motivacionais.

REFERÊNCIAS

AS 100 MELHORES Empresas para Trabalhar 2011/2012. **Revista Época**. Ed. Esp. ago. p. 182, 2011.

BASSAN, Jaqueline Satan Lúcia. **Liderança e Comprometimento: Uma Relação Possível?**, 170f. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2007.

FIGUEIREDO, Antônio Macedo de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final**. 4. ed. Rio de Janeiro. Lumen Juris, 2011.

HERSEY, Paulo; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia Para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

MARTINS. Dôra Cristina Moreira. **Revisão da Literatura : Teorias da Motivação no Trabalho e as Organizações Autentizóticas**, p. 20, 2006. Disponível em http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:03a7A6Ok7QYJ:scholar.google.com/+Revis%C3%A3o+da+Literatura+:+Teorias+da+Motiva%C3%A7%C3%A3o+no+Trabalho+e+as+Organiza%C3%A7%C3%B5es+Autentiz%C3%B3ticas,&hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em 15 fev. 2012.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C.A.. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, n.78, p.538-551, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. 12. ed.. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MULLER, Michele; et al RAUSKI, de Fatima Eliane; EYNG Scussiato Ivanilde; MOREIRA Joelma. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso no Supermercado “BETA” **Revista Gestão Industrial**, v.1, n.4, p. 511-518, 2005.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. **Revista Comportamento Organizacional - Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: um estudo luso-brasileiro**, v. 44, n.3 p. 33, 2004.

SOLINO, A. da S. **Comprometimento Organizacional: considerações iniciais**. Portfólio da disciplina Comportamento Organizacional do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas. Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte / FARN, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. Ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

ZANELLI, Borges-Andrade, BASTOS e Cols. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Atmed, 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Biografia do Autor

Patrícia Alves de Assis nasceu na cidade de Natal Rio Grande do Norte em 1971, graduada no curso de Gestão de Recursos Humanos pela FACEX no ano de 2007.

Iniciou suas atividades profissionais na área de gestão de pessoas em 2007 na empresa Erickson Gestão e serviços de Telecom como analista de RH no qual implantou o setor de RH e a partir daí trabalhou em empresas multinacionais e nacionais de renome cujos trabalhos envolveram gerenciamento, planejamento, implantações e execuções de projetos na área de gestão de pessoas.

Atualmente é consultora de gestão de pessoas em empresas locais.

ANEXO

ANEXO A - Pesquisa sobre comprometimento organizacional

Este questionário é parte integrante do trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, da FARN, da estudante Patrícia Alves de Assis. As respostas são anônimas e confidenciais, sem qualquer forma de identificação do respondente ou da sua área de trabalho. Leia cada frase abaixo, e marque um “X” na coluna correspondente ao seu grau de concordância, em relação à frase. A escala vai de 1 (“discordo totalmente”) a 4 (“concordo totalmente”).

	Discordo totalmente	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo totalmente
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	1	2	3	4
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	1	2	3	4
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	1	2	3	4
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	1	2	3	4
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização tem se tornado mais similares.	1	2	3	4
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	1	2	3	4
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	1	2	3	4
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	1	2	3	4
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	1	2	3	4
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	1	2	3	4
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	1	2	3	4
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	1	2	3	4
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	1	2	3	4
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	1	2	3	4

	Discordo totalment	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo totalment
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	1	2	3	4
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	1	2	3	4
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	1	2	3	4
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	1	2	3	4
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4
Eu não deixaria minha organização agora porque tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	1	2	3	4
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	1	2	3	4
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefícios desta organização.	1	2	3	4
Procuro seguir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	1	2	3	4
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	1	2	3	4
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	1	2	3	4
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	1	2	3	4
Mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	1	2	3	4

Questionário socioeconômico

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () até 20 anos () de 21 a 25 anos () de 26 a 30 anos () de 31 a 35 anos
() de 36 a 40 anos () de 41 a 45 anos () de 46 a 50 anos () mais de 50 anos

Escolaridade () Ensino médio incompleto () Ensino médio completo () Superior incompleto
() Superior completo

Rendimentos líquidos mensais: () abaixo de 2 salários-mínimos () entre 2 e 5 salários-mínimos