

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN**

**ELIANE LOPES OLIVEIRA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO RAMO DE VIGILÂNCIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.**

**NATAL/RN  
2010**

ELIANE LOPES OLIVEIRA

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO RAMO DE VIGILÂNCIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Monografia do curso de Pós-Graduação em  
Gestão de Pessoas da Faculdade Natalense  
para o Desenvolvimento do Rio Grande do  
Norte, como requisito obrigatório para  
obtenção de título de Especialista em Gestão  
de pessoas.

**Orientador:**

Patricia Whebber Souza de Oliveira. Msc

**NATAL/RN,  
2010**

**ELIANE LOPES OLIVEIRA**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA  
EMPRESA DO RAMO DE VIGILÂNCIA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE.**

Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas da Faculdade  
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,  
(    ) aprovada com a nota: \_\_\_\_\_ (    ) não obtendo aprovação, em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
de \_\_\_\_\_, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

---

Patricia Whebber Souza de Oliveira, Msc.  
Orientador - FARN

---

Profº,  
Membro Examinador - FARN

À minha família e aos meus amigos que sempre  
confiaram e me apoiaram nessa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos colegas de trabalho e professores que contribuíram ativamente para minha aquisição e aplicação dos conhecimentos adquiridos na área da gestão de pessoas.

“Há duas maneiras de fazer uma fogueira, uma com a madeira seca e outra com a semente. Os que preferem a madeira seca logo se aquecem e o frio retorna. Os que plantam sementes colhem uma floresta e nunca lhes faltará madeira para se aquecer”.

**(Augusto Cury)**

## RESUMO

Este trabalho aborda uma análise do comprometimento dos empregados de uma empresa de segurança. A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa. Tendo como técnica de coleta de dados um questionário sendo aplicado a uma amostra de 19 funcionários de um universo de 190 funcionários sendo enviados para os respondentes via internet. O instrumento utilizado foi elaborado em escala tipo Likert de seis pontos, composto por 48 itens, que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Sua composição engloba 28 questões de comprometimento do instrumento utilizado por Medeiros (2003). A análise dos dados, primeiramente, permitiu concluir que, cerca de 80% dos funcionários alegaram ser fundamental cumprir as tarefas e as atividades da organização. O esforço e o objetivo são questões indubitáveis para os funcionários. Este trabalho retrata o grau de comprometimento detectado e sugere que ações poderão ser realizadas objetivando auxiliar os gestores na tarefa de conduzir os seus liderados.

**Palavras-chave:** Comprometimento. Liderança. Trabalho.

## **ABSTRACT**

This paper deals with an analysis of employee commitment to a security company. The methodology used was qualitative research. And the technique of data collection a questionnaire was administered to a sample of 19 employees from a universe of 190 employees being sent to respondents via the Internet. The instrument used was prepared in Likert scale of six points, comprising 48 items, ranging from "strongly disagree" to "strongly agree". Its membership includes 28 issues of commitment of the instrument used by Medeiros (2003). Data analysis, first, found that about 80% of employees claimed to be essential to fulfill the tasks and activities of the organization. The effort and the goal is undoubted issues for employees. This work shows the degree of impairment detected and suggests what actions may be carried out aiming at assisting the managers in the task of leading their followers.

**Key-words:** Compromising. Leadership. Work.

## SUMÁRIO

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                           | <b>16</b> |
| 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BETA.....            | 17        |
| 1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA .....              | 18        |
| 1.4 OBJETIVOS .....                                | 19        |
| 1.4.1 Objetivo geral .....                         | 19        |
| 1.4.2 Objetivos específicos .....                  | 13        |
| 1.5 JUSTIFICATIVA .....                            | 14        |
| <b>2. REFENCIAL TEÓRICO .....</b>                  | <b>15</b> |
| 2.1 CONCEITO .....                                 | 17        |
| 2.2 TIPOS DE ABORDAGENS .....                      | 18        |
| 2.3 PESQUISA.....                                  | 19        |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                          | <b>23</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....                | 23        |
| 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....                       | 23        |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....           | 24        |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>              | <b>25</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....                | 25        |
| 4.2 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL..... | 27        |
| <b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>          | <b>33</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                           | <b>36</b> |
| <b>APÊNDICE</b>                                    |           |

## 1 INTRODUÇÃO

Mudanças significativas no ambiente empresarial têm sido constatadas no decorrer das ultimas décadas. No bojo dessas mudanças verificam-se conseqüências direitas na sociedade, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas. Empresas e pessoas promovem reestruturações de conceitos, princípios e valores.

Com as mudanças da economia e a reestruturação produtiva, novos modelos de gestão tem sido implementados nas organizações proporcionando aumento na qualidade e competitividade dos produtos/serviços colocados a disposição do mercado consumidor.

As entidades têm buscado cada vez mais a participação dos seus funcionários na busca por renovação dos seus processos organizacionais e a partir desse fator vencerem a alta competitividade.

Por esse fato, observa-se que é fundamental considerar o comportamento dos funcionários no âmbito da organização. Vários fatores podem ser levados em consideração, mas um assume extrema importância: o comprometimento organizacional. Esse fator afeta diretamente o comportamento humano contribuindo para o alcance dos objetivos empresariais.

A forma como o individuo se identifica e se relaciona com a organização e vive-versa, também, é de importância fundamental para se analisar o real envolvimento e, conseqüentemente , o comprometimento do funcionário.

Para Bastos (1994) o comprometimento organizacional, “insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comprometimento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada atitudes frente ao trabalho”.

Constata-se, segundo a afirmação desse autor, que o estudo do comprometimento dentro de um contexto organizacional é, portanto, importante, uma vez que possibilita o conhecimento e análise das variáveis que influenciam tal comportamento, assim como o grau de envolvimento dos funcionários para com a organização.

Comprometimento organizacional é um tema emergente para a realização de pesquisas nos dias de hoje, tendo em vista que toda Empresa quer ter a sua equipe

comprometida, pois está comprovado que funcionários comprometidos são garantia de produtividade, por isso este tema é de tanta relevância para as Empresas, nos dias atuais e sobre este assunto há pouca literatura disponível, daí o interesse em conhecer em maior grau de profundidade a respeito do referido tema.

Diante do exposto emerge a seguinte questão de pesquisa: Existe comprometimento dos colaboradores para o atingimento das metas da empresa beta localizada no estado do Rio Grande do Norte?

A monografia está estruturada em quatro seções. Nesta primeira, de caráter introdutório, delineia-se o panorama geral da pesquisa, desde a contextualização do estudo e a exposição da situação-problema, passando pelos objetivos de pesquisa, pela inquietação da investigação e pela delimitação do tema, culminando na descrição da estrutura do trabalho.

A segunda seção apresenta o referencial teórico que fornece os subsídios à análise de dados. Tendo sido identificado na literatura os principais conceitos sobre comprometimento organizacional e pesquisas realizadas sobre a temática.

A terceira seção apresenta os aspectos operacionais. O tratamento dos dados e das variáveis da pesquisa. A análise dos dados da pesquisa, por meio gráficos, tabelas e descrição dos resultados obtidos.

A última seção contempla as considerações finais. As quais reportam as conclusões do estudo e da análise dos dados, as limitações à aplicação aos demais elementos da população, bem como recomendações e sugestões para estudos complementares.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA BETA

A empresa investigada – Empresa de Vigilância atuando no Rio Grande do Norte há 18 anos, oferecendo ao cliente Segurança Humana Armada.

Certificada pela Polícia Federal é uma das maiores empresas do Estado, sempre assumindo a postura de associar segurança à tecnologia, deu início a suas atividades no ramo de Segurança Eletrônica, abrangendo um maior grupo da sociedade, atendendo aos cidadãos em suas residências, clínicas e empresas.

Atualmente a organização em estudo trabalha em projetos pioneiros e oferece alternativas de tecnologia de ponta na segurança eletrônica, como gerenciamento e controle de imagem digital computadorizada e monitoramento veicular via Satélite.

Em plena expansão, a empresa de segurança possui filial em outros Estados, mantendo a qualidade e agilidade no atendimento que desde o início, oferece ao cliente “o valor da tranquilidade com segurança, conforto, tecnologia e trabalho”, o que se tornou, posteriormente, a missão da empresa.

### 1.3 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

O mundo do trabalho se encontra sob um processo de reestruturação produtiva e organizacional, apontando para o esgotamento do modelo de acumulação rígida, estabelecendo a emergência dos sistemas de acumulação flexível. Com a “acumulação flexível” surge também a necessidade de criar novas práticas administrativas para gerir a relação entre indivíduo, organização e estruturas lá conservadas (REGO, 2002).

Convém observar que é importante para organizações contemporâneas, que estão inseridas num mundo competitivo, valorizar e criar as condições objetivas para motivar e gerar o sentimento de consonância entre os objetivos dos clientes internos com os da empresa em que ele trabalha. Isso proporcionará, conseqüentemente, um comprometimento dos funcionários para com os fins da organização.

Isto implica em dizer que toda empresa que deseja obter sucesso necessita em primeiro lugar do engajamento de toda equipe, um ambiente saudável de se conviver e a gestão adequada de conflitos, para assim se desenvolver e alcançar os objetivos traçados pela direção da empresa. Um funcionário sem comprometimento, ânimo e interesse, acaba por prejudicar a equipe, causando, muitas vezes, conflitos e situações que interferem no andamento dos processos da empresa.

Assim, é fundamental estudar formas de geração de comprometimento dos clientes internos, na medida em que tal tema é fundamental para que se atinja o sucesso e o crescimento das organizações. Um funcionário comprometido passa a ser um colaborador esforçado e ciente de que o sucesso da organização significa, conseqüentemente, o seu crescimento.

O presente trabalho consiste em um estudo de caso, buscando analisar como o comprometimento dos funcionários numa organização de segurança urbana. Para sua construção, além da discussão teórica sobre a temática “comprometimento organizacional”, fez-se necessário identificar o perfil dos funcionários da empresa objeto de estudo; analisar o clima e a estrutura organizacional e os níveis de motivação e recompensa que engendram o comprometimento da organização.

O despertar pela presente investigação foi influenciado no momento em que as empresas procuram diferenciar seus produtos e serviços de maneira a ganhar fatia de mercado, assim o comprometimento organizacional é um forte aliado para se conseguir esse objetivo. Esse tema é de evidente importância para as empresas conseguirem uma postura correta dos funcionários, uma linguagem única e o envolvimento da equipe.

Ocorre que, apesar de sua necessidade latente, não é tarefa fácil se alcançar o comprometimento satisfatório. Isto requer uma convivência diária, solicita da organização a administração eficaz de conflitos que levam a desgastes, que dificultam diálogos, impossibilitando, em muitos momentos, o desenrolar das tarefas da empresa.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo geral

Este estudo tem como principal objetivo verificar a existência de comprometimento dos colaboradores para o atingimento das metas da empresa beta localizada no estado do Rio Grande do Norte?

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil dos funcionários da empresa investigada;
- Identificar o nível de comprometimento organizacional dos empregados, segundo as dimensões do comprometimento;
- Analisar o nível de comprometimento organizacional para o setor.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O estudo do perfil do nível de comprometimento dos funcionários de uma empresa de segurança realizado para verificar as questões que ensejaram a baixa auto-estima do seu corpo funcional.

Tendo observado uma queda no engajamento dos funcionários daquela empresa, ao longo dos últimos anos e verificado as freqüentes mudanças no seu trato com os funcionários, surgiu à vontade de verificar, estatisticamente, se essa observação tinha embasamento científico para registrar o que se apresentava tão patente.

Reconhecidamente a falta de comprometimento dos colaboradores proporciona uma série de problemas para entidade onde estão inseridos dentre eles podemos citar: pouco engajamento com as atividades, ou seja, os colaboradores não se entregam às atividades, executando apenas as funções necessárias e requisitadas; alta rotatividade, porque integrantes não comprometidos com as atividades, aceitam trocá-lo por qualquer proposta que seja mais atraente, mesmo que somente sob o ponto de vista financeiro; diante de problemas, os colaboradores não se empenham para resolvê-los porque não se sentem parte do grupo e não se vêem na obrigação de ajudar a empresa a se recuperar; os funcionários com baixo nível de comprometimento não apresentam grandes inovações ou diferenças porque não se envolvem com o grupo e não agregam valor através de sugestões, idéias, dedicação; gera maior risco de reclamações e desentendimentos; integrantes não comprometidos não permitem que o grupo trabalhe em seu nível ótimo de produção; sem comprometimento, os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver nas atividades em que atuam; a falta de comprometimento dos integrantes gera uma fuga pela responsabilidade, ou seja, eles buscam assumir o mínimo de responsabilidades sobre as questões do grupo.

## 2. REFENCIAL TEÓRICO

O Comprometimento organizacional avalia a compreensão, conhecimento e interesse do trabalhador pela missão, visão, valores e objetivos da Administração, bem como o seu empenho na gestão da unidade que coordena em conformidade com os mesmos e na promoção da imagem do serviço.

Contempla a integração da visão e da missão da Administração no desenvolvimento dos trabalhos quotidianos, promovendo ativamente os respectivos valores e objetivos junto dos trabalhadores a seu cargo (REGO, 2000).

Deve ter-se em conta que o comprometimento é um comportamento complexo, que implica assumir responsabilidade pela persecução dos objetivos da organização, mesmo quando estes se revelem contrários aos interesses pessoais.

Para que atendam às necessidades dos clientes externos, as organizações devem se esforçar para dar aos seus clientes internos melhores oportunidades profissionais e pessoais.

A par dessas interpretações outros estudos sobre justiça distributiva mostraram que, quando os funcionários não percebem justiça na distribuição dos resultados podem apresentar resultados negativos àqueles pretendidos pela organização, como, por exemplo, *turnover*, absentéismo, insatisfação, menores índices de comportamento extra-papel e pior desempenho individual e/ou organizacional (REGO, 2000 p. 252).

De uma forma geral, o comprometimento é representado pela intensidade com que o indivíduo se identifica com a organização e deseja nela permanecer. Esse construto está presente nas relações que o indivíduo estabelece com a organização, quer seja de forma positiva ou negativa.

Uma pesquisa que buscou estabelecer a relação das variáveis criatividade e comprometimento com o desempenho no trabalho corrobora esse entendimento.

Foi empreendida por Fonseca e Bastos (2002) e conduzida no Banco do Brasil, tendo atingido 3.026 agências de distintos portes de todo o país numa amostra aleatoriamente escolhida de 750 funcionários. O objetivo dos pesquisadores foi associar padrões de comprometimento e percepção do desempenho. O estudo revelou que todas as avaliações positivas referiram um padrão de comprometimento com a

organização, mais afetivo do que instrumental (recompensas). Os autores concluíram que a percepção de desempenho em relação aos pares é maior nos ambientes onde há níveis significativos de comprometimento organizacional e há estímulo à criatividade. Mencionam um trabalho anterior, datado de 1998, na mesma organização, que confirmou o comprometimento afetivo como um dos preditores para desempenho no trabalho.

Por exemplo, se a organização está a implementar um processo de mudança, do qual pode vir a resultar uma situação que desagrade à chefia, o comprometimento organizacional pressupõe que esta se empenhe, apesar disso, no processo de mudança em curso e desenvolva todas as atividades necessárias ao sucesso desse processo.

O comprometimento organizacional não implica, contudo, que não se possa opinar e alertar para o que, no seu entendimento, possa trazer consequências negativas para a Administração. É importante conceituar também a idéia de motivação pela íntima relação que a mesma tem com a questão do comprometimento organizacional.

No concernente à motivação, Chaves (1992) a conceitua como sendo um estado interno que impulsiona e orienta o comportamento. Para o autor, as respostas relativas aos questionamentos do *porquê* e *para quê* de determinada ação estão ligadas às estruturas motivacionais, ou seja, às condições e processos físicos e psíquicos do ser humano. As organizações estão compreendendo que a implementação de propostas que sobrepujem as normas legais da legislação trabalhista proporciona ao trabalhador uma maior satisfação e motivação no trabalho. No entanto, cada organização precisa identificar as necessidades dos seus trabalhadores, para oferecer-lhes os benefícios que os satisfaçam, caso contrário o esforço terá sido em vão.

A partir dos anos oitenta, a pesquisa acadêmica sobre comportamento humano no trabalho passou a se interessar cada vez mais pelo comprometimento, diminuindo gradativamente o número de estudos sobre satisfação, motivação e clima organizacional (BASTOS, 1997). Isto se deve ao fato de que o comprometimento organizacional é uma medida mais duradoura e desenvolveu uma maior consistência conceitual, ao longo dos últimos anos. Entretanto, a fragmentação conceitual nos

estudos sobre comprometimento organizacional acaba impondo a análise de múltiplos comprometimentos e estimulando a criação de múltiplas escalas associadas a conceituações distintas do fenômeno. Em recente pesquisa foram validadas para o contexto nacional as escalas para avaliar comprometimento frente aos focos organização, sindicato e trabalho (BASTOS, 1992).

Bastos e Brandão (1996) comentam que uma das características individuais mais estudadas, a partir dos anos 70, tem sido o comprometimento organizacional enfatizando, principalmente, a sua influência no desempenho da organização. Dentre as principais pesquisas destacam-se as realizadas por Mowday, Porter e Steers.

Meyer e Allen (1991, p. 67 apud MULLER et al. 2005) preconizaram um modelo de três dimensões básicas que pode assumir esse estado psicológico e que expressam os conceitos da seguinte forma: o *enfoque afetivo* corresponde ao grau que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a sua saída da empresa e nela permanecem porque querem; o *enfoque normativo* diz respeito ao grau em que o colaborador possui um sentimento da obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização e nela permanecem porque sentem que devem; o *enfoque instrumental* é o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa e nela permanecem porque precisam.

## 2.1 CONCEITO

As pesquisas sobre comprometimento organizacional têm enfrentado dificuldades quanto a sua conceituação e ao seu enquadramento teórico. Esta pesquisa possui alguns conceitos e definições. Entretanto, existe consenso entre alguns teóricos de que o comprometimento é multidimensional.

Medeiros (1997, p.24) definiu comprometimento como:

Uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvido com uma organização, e pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Bastos (1994, p.86) define como: “Como uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, é assim tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em relação a algo.”

Mowday et al. (1982, p.27 *apud* MULLER et al. 2005) conceituam comprometimento organizacional como uma força relacionada com a identificação e o envolvimento das pessoas com uma organização específica. Afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores: a) uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização; b) estar disposto em exercer um esforço considerável em benefício da organização; c) um forte desejo de se manter membro da organização.

Entretanto, dentro das organizações, o comprometimento é considerado como um laço psicológico entre o indivíduo e a organização na qual trabalha, podendo o comprometimento deste indivíduo ser influenciado pela socialização das suas experiências anteriores, diversidade e complexidade das atividades desempenhadas e pela existência de uma estrutura organizacional desejada (MOWDAY et al. 1982 *apud* MULLER et al. 2005).

Mesmo sendo muitas as definições e os modelos teóricos relativos ao comprometimento organizacional, Mowday et al (1982 *apud* MULLER et al. 2005) constatarem-se, na literatura, eles em comum que unem os indivíduos a diversos aspectos ou partes do seu ambiente de trabalho, manifestados através da manutenção de uma linha de ação. Essas linhas de ação, na realidade, são comportamentos pró-ativos demonstrados pelo indivíduo com o objetivo de contribuir na realização de algo, influenciado pela vontade de manter um vínculo ou pela vontade de demonstrar emoções positivas em relação ao ambiente que o cerca.

## 2.2 TIPOS DE ABORDAGENS

Segundo Bastos (1993) existem cinco abordagens que podem distinguir a maioria das pesquisas na área de estudo do comprometimento organizacional, são elas: autoridade no contexto de trabalho, instrumental calculativo, afetivo, normativo e comportamental.

Para Mowday *et al.* (1982 apud MULLER *et al.* 2005), o comprometimento organizacional abrange muito mais do que absenteísmo, rotatividade e desempenho. Esses autores definem um leque abrangente de variáveis que são reunidas da seguinte forma: variáveis pessoais, características do trabalho (ocupacionais); experiências no trabalho e características organizacionais. Cada uma dessas variáveis pode, por sua vez, ser subdividida em outras tantas, porque para um indivíduo num determinado momento organizacional, alguns fatores são considerados relativamente mais significativos do que outros.

## 2.3 PESQUISA

Segundo pesquisa, cerca de 30% dos problemas que atrapalham o comprometimento das pessoas com as empresas estão relacionados à percepção de injustiça. A falta de reconhecimento pelo trabalho, políticas de remuneração, bonificações, promoções e até mesmo as punições são algumas das questões que dão margem para que os funcionários se sintam prejudicados - o que geralmente leva à desmotivação e, conseqüentemente, à queda de desempenho.

O questionário aplicado determina os diversos tipos de comprometimento dos funcionários para com a empresa. Envolve principalmente as dimensões afetiva, normativa e instrumental.

A dimensão afetiva foi estudada com grande afinco pela equipe de professores Mowday, Steers e Porter, apud (MULLER *et al.* 2005) cujos estudos foram iniciados na década de 70, chegando a validar, em 79, um instrumento para aferir o comprometimento. Estes autores definem comprometimento como sendo: “(1) Uma forte crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) Estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e (3) Um forte desejo de se manter como membro da organização”.

A dimensão instrumental foi estudada por Becker (1960, p.34 apud MULLER *et al.* 2005), em seu trabalho ele ressalta a importância do tema nas discussões sociológicas e descreve o comprometimento como um conceito que demarca formas de ações características de certos tipos de pessoas. Para o mesmo autor o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados à sua saída.

A dimensão normativa apóia-se no trabalho de Wiener (1982 apud MULLER et al 2005), que diz que o elemento central na definição do comprometimento de aceitar os valores e objetivos organizacionais, significa uma forma de controle sobre as ações das pessoas.

O componente do comprometimento que expressa o sentimento de Obrigação em Permanecer na organização pertence à dimensão normativa, que expressa quatro indicadores, dentre eles: mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora e acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS, 1997) conceituam o comprometimento normativo como uma obrigação em permanecer na organização, segundo os autores, os empregados permanecem na organização porque eles sentem que são obrigados.

O Sentimento de Fazer Parte da organização, também chamado de afiliativo é composto por quatro indicadores, dentre eles: sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo e fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.

O fator corresponde ao conceitualizado por Gouldner (1960 apud MEDEIROS, 1997) que identifica duas dimensões para o comprometimento, uma delas a dimensão *integração*, que é “o grau em que um indivíduo é ativo e se sente parte, em vários níveis, de uma organização em particular”.

O componente denominado de Internalização de Valores e Objetivos organizacionais é formado por cinco indicadores, dentre eles: eu me identifico com a filosofia desta organização e eu acredito nos valores e objetivos desta organização. O último dos cinco indicadores não estava desenhado para medir essa dimensão, sendo retirado de análises posteriores. Esse fator representa um dos fatores conceitualizados por Mowday, Porter e Steers (1982, p. 27 apud MULLER 2005) quando afirmam que o comprometimento organizacional pode ser caracterizado por no mínimo três fatores, dentre eles “uma forte crença e a aceitação dos objetivos e valores da organização”.

O outro componente encontrado foi o sentimento de Poucas Alternativas de trabalho. Componente de caráter instrumental formado por quatro indicadores, dentre eles: uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de

alternativas imediatas de trabalho e eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização. Para Meyer e Allen (1991 apud MEDEIROS, 1997) o comprometimento instrumental é percebido como custos associados a deixar a organização, para os autores os empregados que apresentam este tipo de comprometimento, permanecem na organização porque precisam.

O componente normativo Obrigação pelo Desempenho foi formado por quatro indicadores, dentre eles: o bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis e eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa. Segundo Wiener (1982 apud MEDEIROS, 1997), a visão normativa do comprometimento sugere um foco centrado nos controles normativos por parte das organizações, tais como normas e regulamentos ou ainda como uma missão forte e disseminada dentro da organização.

Outro sentimento encontrado foi o instrumental de andar em Linhas Consistentes de Atividade, formado por quatro indicadores, dentre eles: farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego e na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. O fator vai ao encontro da teoria side bet, proposta por Becker (1960 apud MEDEIROS, 1997), onde o indivíduo permanece na empresa devido aos custos e benefícios associados à sua saída, que seriam as trocas laterais, assim passa a se engajar em linhas consistentes de atividade para se manter no emprego.

O sentimento de Falta de Recompensas e Oportunidades, de natureza instrumental, foi o último fator extraído. A dimensão latente sentimento de falta de recompensas e oportunidades não será utilizada nas análises posteriores deste estudo. Apesar do estudo exploratório realizado por Medeiros et al. (2003) apontar evidências da existência desta dimensão, o estudo confirmatório revela problemas na construção dos indicadores.

Um exemplo da relação entre percepção de justiça e comprometimento está presente nas considerações de Rego e Souto (2002). Os pesquisadores realizaram investigação que objetivou relacionar comprometimento organizacional e percepção de justiça em duas culturas, a portuguesa e a brasileira. Os resultados revelaram que as percepções de justiça explicam o comprometimento organizacional, pois quando as

pessoas percebem tratamento justo revelam traços de comprometimento afetivo e normativo em maior grau que o instrumental. Esse estudo revelou que a observância acerca de percepções de justiça no contexto do trabalho é importante contribuição ao fomento do desempenho organizacional.

De maneira semelhante à pesquisa realizada por Rego e Souto (2002), percepção de justiça e comprometimento foram relacionadas numa pesquisa empreendida por Filenga (2003, p.1) que possibilitou, entre outras coisas, relacionar esses aspectos ao desempenho. O objetivo do pesquisador foi testar um modelo teórico que analisa o impacto da percepção de justiça sobre o comprometimento organizacional. O autor constatou que:

A percepção de justiça é um importante antecedente de comprometimento organizacional [...] e que cognições sobre justiça representam um componente psicossocial capaz de influenciar os vínculos que o indivíduo mantém com a organização onde trabalha.

É possível considerar que a percepção de justiça nos procedimentos e distribuição dos recursos é um dos fatores que influenciam os estados psicológicos dos trabalhadores o que pode vir a determinar seu comprometimento e seu desempenho.

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo tem por objetivo tratar da operacionalização utilizada para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa. Para tanto, apresentam-se os aspectos e estratégias metodológicas, empresa onde foi realizado estudo e observações, bem como o instrumento de coleta de dados e procedimentos estatísticos.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Esta pesquisa é tipificada como exploratório descritivo, procurando validar os conceitos de comprometimento. Exploratória porque objetivou proporcionar aos pesquisadores um maior envolvimento com o problema, e o conseqüente aprimoramento de idéias e descobertas sobre o assunto. Descritiva porque apresenta relações entre variáveis já abordadas cientificamente, conforme aponta (OLIVEIRA et al. 2003).

O caráter de pesquisa descritiva justifica-se por se tratar de um estudo que focaliza o nível de comprometimento em uma empresa de vigilância no estado do Rio Grande do Norte.

Como estratégia para a realização do estudo foi o estudo de caso que de acordo com Yin (apud ROESCH, 1999) o “estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto”.

Para Flick (2004, p.28) “A pesquisa qualitativa é orientada para análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”.

#### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A pesquisa foi aplicada a uma amostra de 19 funcionários do setor administrativo da instituição, componentes de uma população de 190 funcionários de uma empresa de vigilância localizada no estado do Rio Grande do Norte, a empresa foi selecionada por conveniência, porém, a entidade não autorizou a publicação do seu nome.

A amostra tentou contemplar o maior número de elementos possíveis da população, não sendo determinada *a priori*. Seu tamanho contemplou o resultado final da aplicação dos instrumentos, que foram enviados via Internet a todos os componentes da população.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado foi elaborado em escala tipo Likert de seis pontos, composto por 48 itens, que variam de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Sua composição engloba 28 questões de comprometimento do instrumento utilizado por Medeiros (2003).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme exposto anteriormente, a amostra foi composta por 19 funcionários, que correspondem a 10% do total de funcionários da empresa estudada no momento de realização da pesquisa.

Dentre os funcionários entrevistados, 38% (trinta e oito por cento) pertencem ao sexo feminino. Apesar de uma crescente participação do sexo feminino no mercado de trabalho, configura-se ainda a predominância masculina na amostra utilizada.

**Tabela 01 – Sexo dos funcionários**

| <b>Sexo</b> | <b>Percentual</b> |
|-------------|-------------------|
| Masculino   | 62%               |
| Feminino    | 38%               |
| Total       | 100%              |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

Verifica-se uma superioridade – 60% dos entrevistados – nos funcionários com menos de 35 anos de idade. Funcionários mais novos e, provavelmente, com menos experiência.

**Tabela 02 – Idade dos funcionários**

| <b>Idade</b>    | <b>Percentual</b> |
|-----------------|-------------------|
| De 20 a 35 anos | 60%               |
| Mais de 35 anos | 40%               |
| Total           | 100%              |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

De acordo com a pesquisa empreendida, 100% dos entrevistados não têm mais de 10 anos de empresa.

**Tabela 03 – Tempo de serviço prestado a empresa**

| <b>Anos</b>        | <b>Percentual</b> |
|--------------------|-------------------|
| Até 10 anos        | 100%              |
| Entre 11 e 20 anos | 00%               |
| Mais de 20 anos    | 00%               |
| Total              | 100%              |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

A pesquisa também evidenciou que 40% (quarenta por cento) dos funcionários possuem nível segundo grau completo. Outro dado é que 29% (vinte e nove por cento) dos funcionários procuraram dar continuidade aos seus estudos investindo numa graduação. Há uma parcela ainda de funcionários com nível superior concluído – 31%, conforme apresenta a tabela a seguir.

**Tabela 04 – Nível de escolaridade**

| <b>Nível de escolaridade</b> | <b>Percentual</b> |
|------------------------------|-------------------|
| 2º Grau                      | 40%               |
| Superior incompleto          | 29%               |
| Superior completo            | 31%               |
| <b>Total</b>                 | <b>100%</b>       |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

Dentre os entrevistados observa-se uma participação maior daqueles que percebem até R\$ 1.000,00, o que representa um salário razoável em relação à média dos funcionários que estão inseridos no mercado de trabalho.

**Tabela 05 – Faixa etária Salário**

| <b>Salário</b>                  | <b>Percentual</b> |
|---------------------------------|-------------------|
| Até R\$ 1000,00                 | 88%               |
| Entre R\$ 1001,00 e R\$ 2000,00 | 12%               |
| Mais de R\$ 2000,00             | 00%               |
| Total                           | 100%              |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

Na pesquisa realizada, foram entrevistados 19 funcionários de uma empresa de segurança, sendo que a maioria dos funcionários tinha menos de 35 anos de idade. Com 62% (sessenta e dois por cento) das pessoas pertencentes ao sexo masculino - a grande maioria; 100% (cem por cento) de pessoas com menos de 10 anos de Empresa. Com a predominância da escolaridade de ensino médio completo e com o salário, em sua maioria, até R\$ 1.000,00, que representa 88% (quarenta e um por cento) dos funcionários.

#### 4.2 ANÁLISE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Analisando dados sobre o comprometimento dos funcionários da empresa de segurança, detectou-se os seguintes resultados:

Levando em consideração a relação estabelecida entre o indivíduo, comprometimento e valores, pode-se encontrar uma interação entre os valores do indivíduo com os da organização (67%) e há uma concordância com os valores da organização. De acordo com a tabela 06, nesse quesito, a maior dificuldade encontrada está na questão da consonância com a filosofia da empresa 7% dos entrevistados chegaram mesmo a discordar dela.

O clima organizacional é caracterizado justamente pelos valores, cultura e clima proporcionado pela organização e pelos funcionários em interação entre si e em interação com as relações hierárquicas. De acordo com Vergasta (2001), "A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura." A análise dos valores apontam para a caracterização de um clima organizacional positivo, já que os valores da organização são bem aceitos.

**Tabela 06 – Indivíduo, comprometimento e valores**

| QUESTÕES                                                                                                             | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 01) Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. | 00%                 | 00%            | 00%            | 20%            | 67%            | 13%                 |
| 02) A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.   | 00%                 | 00%            | 00%            | 33%            | 27%            | 40%                 |
| 03) Eu me identifico com a filosofia desta organização.                                                              | 00%                 | 07%            | 00%            | 33%            | 27%            | 40%                 |
| 04) Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.                                                           | 00%                 | 00%            | 00%            | 13%            | 47%            | 40%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

A obrigação moral foi equacionada de maneira diferenciada. De acordo com a tabela 07, 33% dos entrevistados alegaram não ter nenhuma culpa em deixar a organização agora. A obrigação moral com a empresa não é elevada, além disso, pois praticamente a metade dos entrevistados afirmou não se sentirem culpados em deixar a empresa. A permanência na organização, nesse sentido, não é um requisito fundamental para esses indivíduos.

**Tabela 07 – Indivíduo e sentimento de obrigação moral para com a empresa**

| QUESTÕES                                                                                                       | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 05) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.          | 07%                 | 07%            | 20%            | 26%            | 20%            | 20%                 |
| 06) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.             | 13%                 | 07%            | 07%            | 47%            | 13%            | 13%                 |
| 07) Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.                                                | 33%                 | 00             | 07%            | 27%            | 07%            | 20%                 |
| 08) Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui. | 20%                 | 13%            | 13%            | 28%            | 13%            | 13%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

Porém, apesar de não terem uma forte obrigação moral para com a organização, os entrevistados sentem-se com a responsabilidade de desempenhar as suas funções e atingir adequadamente os objetivos da mesma. De acordo com a tabela 08, 80% dos funcionários alegaram ser fundamental cumprir as tarefas e as atividades da organização. O esforço e o objetivo são questões indubitáveis para os funcionários. Os demais não concordaram totalmente, mas sinalizaram positivamente, na medida em que concordaram muito com essas questões.

**Tabela 08 – Indivíduo e busca pelos objetivos da organização**

| QUESTÕES                                                                                        | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo Pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 09) Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.                                 | 00%                 | 00%            | 00%            | 00%            | 27%            | 73%                 |
| 10) Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.                              | 00%                 | 00%            | 00%            | 00%            | 20%            | 80%                 |
| 11) O bem empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis. | 00%                 | 00%            | 00%            | 00%            | 27%            | 73%                 |
| 12) O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.                                 | 00%                 | 00%            | 00%            | 00%            | 20%            | 80%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

Já o trabalho em grupo na organização, não recebeu a mesma avaliação. 46% dos funcionários, de acordo com a tabela 09, alegaram que concordam pouco com o fato de que são reconhecidos por todos na empresa como um todo. O fato é que todos concordaram com a idéia de que as atividades são desenvolvidas em grupo e que há a idéia de pertencimento. Porém, o índice foi maior ou menor, de acordo com a questão desenvolvida.

**Tabela 09 – Indivíduo e sentimento de pertencimento ao grupo de trabalho da empresa**

| QUESTÕES                                                          | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 13) Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.              | 00%                 | 00%            | 00%            | 20%            | 53%            | 27%                 |
| 14) Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo. | 00%                 | 07%            | 00%            | 46%            | 40%            | 07%                 |

|                                                                             |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 15) Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho. | 00% | 00% | 00% | 13% | 47% | 40% |
| 16) Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.          | 00% | 07% | 00% | 33% | 47% | 13% |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

O trabalho em grupo deve ser coadunado com a idéia de obrigação e busca para o trabalho. Os funcionários sentem que podem dar mais ainda de si no sentido de desenvolver ainda mais a organização. Isso porque há a percepção de que os funcionários ainda vêem oportunidades na empresa. Além disso, os esforços extras são enxergados como válidos para que os funcionários atinjam seus objetivos e os objetivos da organização, conforme nos apresenta a tabela 10.

**Tabela 10 – Comprometimento, obrigação e esforço organizacional**

| QUESTÕES                                                                                                                                  | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 17) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.                             | 40%                 | 07%            | 20%            | 13%            | 20%            | 00%                 |
| 18) A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despendar esforços extras em benefício desta organização. | 54%                 | 13%            | 13%            | 07%            | 13%            | 00%                 |
| 19) Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que expresso publicamente.                                             | 66%                 | 07%            | 20%            | 07%            | 00%            | 00%                 |
| 20) Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.                                                   | 27%                 | 20%            | 13%            | 07%            | 33%            | 00%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

A motivação é exercida por funcionários em sua atuação individual. No entanto, conforme já foi exposto no referencial teórico, ela é gerada em seu processo coletivo. De acordo com Chiavenato (1997), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve procurar o que motiva o funcionário e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão. O simples tratamento

premiação/punição não se aplica a esses casos; muitas vezes aquilo que pensamos ser uma premiação tende a ter um resultado negativo, ou seja, desmotivação. Desta forma, quando o funcionário se sente motivado, ele pode contribuir mais firmemente para a efetivação dos objetivos da organização. Ou seja, ele vê na concretização dos objetivos da organização, a consolidação dos seus próprios objetivos.

O comprometimento organizacional ainda é incrementado quando os funcionários se sentem recompensados pelo seu trabalho. Quando isto ocorre, eles fazem bem mais do que aquilo que lhe pedem. No entanto, quando eles se sentem desvalorizados, não rendem aquilo que se espera deles.

O modo como os funcionários são recompensados ainda não se encontra efetivamente claros, já que, conforme a tabela 11, os entrevistados se dividiram sobre se a atitude certa efetivada leva a uma recompensa adequada. Agora, em sua maioria, há, tanto uma necessidade, como um desejo de permanecer na organização. E, além disso, as regras da organização são efetivamente seguidas pela grande maioria da organização.

**Tabela 11 – Comprometimento, regras, desejo de permanecer e recompensas**

| QUESTÕES                                                                                                  | Discordo totalmente | Discordo muito | Discordo pouco | Concordo pouco | Concordo muito | Concordo totalmente |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|
| 21) Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.                        | 07%                 | 07%            | 00%            | 07%            | 52%            | 27%                 |
| 22) Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo. | 13%                 | 07%            | 00%            | 20%            | 33%            | 27%                 |
| 23) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.                          | 20%                 | 07%            | 00%            | 27%            | 26%            | 20%                 |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

A tabela 12 ainda apresenta o fato de que os funcionários não se sentem muito dependentes do emprego conforme preconiza a teoria do comprometimento instrumental. As respostas são direcionadas para a afirmação dessa ambigüidade. Apesar de 47% dos entrevistados concordarem muito e 53% concordarem totalmente que sempre farão o possível no trabalho para se manter neste emprego, 34% discordam totalmente que não teriam alternativas, caso deixassem essa organização.

**Tabela 12 – Comprometimento e relação com o emprego na organização**

| QUESTÕES                                                                                                               | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo<br>pouco | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| 24) Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.                                              | 00%                    | 00%               | 00%               | 00%               | 47%               | 53%                    |
| 25) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                        | 13%                    | 27%               | 07%               | 27%               | 13%               | 13%                    |
| 26) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.                                                | 34%                    | 20%               | 13%               | 33%               | 00%               | 00%                    |
| 27) Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho. | 20%                    | 13%               | 00%               | 33%               | 34%               | 00%                    |
| 28) Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.                                       | 33%                    | 13%               | 20%               | 27%               | 00%               | 07%                    |

**Fonte: Dados da pesquisa (2008)**

As estruturas organizacionais do plano de saúde apresentam bons índices, principalmente no que diz respeito à configuração formada pela busca de consolidação de objetivos e esforço em prol da organização. Os laços de comprometimento são evidenciados pelo sentimento de pertença a organização e sentimento coadunado para com os valores. Além disso, há a vontade de se fazer presente em momentos que, teoricamente, ele não precisaria está agindo, tais como nos momentos em que foram perguntados sobre a possível intervenção em situações em que sua atuação não era obrigatória.

A vontade de ajudar transpareceu, na medida em que os funcionários disseram que acreditam que podem fazer mais do que são remunerados.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O presente trabalho buscou investigar as questões concernentes ao comprometimento organizacional de uma empresa de segurança. Para isso, foi feita uma pesquisa com os funcionários desta organização, visando caracterizar os aspectos direta ou indiretamente influenciadores do comprometimento organizacional, tais como o clima organizacional, motivação e recompensa e estruturas organizacionais.

O perfil dos funcionários é constituído por uma maioria dos funcionários tinham menos de 35 anos de idade. Com 62% (sessenta e dois por cento) das pessoas pertencentes ao sexo masculino - a grande maioria; 100% (sessenta e um por cento) de pessoas com menos de 10 anos de Empresa. Com a predominância da escolaridade de ensino médio completo e com o salário, em sua maioria, até R\$ 1.000,00, que representa 88% (quarenta e um por cento) dos funcionários.

Já o clima organizacional e valores da empresa em estudo foi caracterizado como positivo, na medida em que os dados apontaram para a formação de ambiente na organização propício para afirmação dos laços de comprometimento e solidariedade profissional. No entanto, estes aspectos positivos foram afirmados, na maioria das vezes, com ressalvas e com uma parcela pequena que não concordou com o ambiente constituído. A idéia de um comprometimento com o grupo não foi efetivamente desempenhado. Pouco mais da metade dos funcionários afirmaram existir trabalho em grupo. Esse índice, com certeza, pode ser melhorado com campanhas de trabalho em equipe, atividades lúdicas e discussão constante das atividades.

Assim, medidas devem ser tomadas no sentido de procurar melhorar ainda mais o trabalho em grupo. Uma das formas seria motivar o contato entre os funcionários, através de tarefas recreativas nos intervalos de trabalho e/ou promover rodadas lúdicas de afirmação dos laços da organização.

No que concerne à questão da motivação, esta alcançou resultados satisfatórios, na medida em os dados recolhidos atingiram uma concordância de mais de 80%. Entretanto, a insatisfação para com os critérios de recompensas foram perceptíveis.

Três medidas podem ser tomadas no sentido de remediar tal problema. Primeira, seria interessante encomendar uma pesquisa de salários no mesmo segmento no qual a empresa se encontra inserida. Conforme foi exposto no referencial teórico, as pessoas são sensíveis a injustiças no nível macro e micro. Por exemplo, se um motorista souber que o mercado está remunerando em um nível bem superior ao que ele recebe na organização, ele se sentirá desprestigiado, passando a se entregar de maneira mais comedida a organização.

A segunda opção seria rever a política de cargos e salários para dirimir possíveis diferenças salariais internas. E, por último, as duas medidas teriam que ser acompanhada de uma política de esclarecimento dos critérios utilizados para a remuneração direta e indireta dos funcionários. Se as três medidas forem ensejadas em conjunto, a insatisfação com relação à remuneração poderá ser melhor equacionada.

O último item pesquisado foi o das estruturas organizacionais. Os dados caracterizaram que as estruturas constituídas pela empresa foram consideradas positivas pelos funcionários. A solidariedade entre os funcionários é notória. No entanto, os índices poderiam ser ainda mais elevados se a empresa buscasse elaborar um plano de compartilhamento de cultura e valores cultivados.

Como se sabe pensar a organização estrategicamente implica em construir políticas de difusão da visão, missão, objetivos da organização e os meios pelos quais esses objetivos são constituídos. Neste sentido, a melhor caracterização de tais critérios de andamento organizacional poderia ajudar a disseminar uma cultura voltada para a identificação dos objetivos individuais com a realização das metas organizacionais, na medida em que, quando a organização pensasse de maneira estratégica, estaria buscando disseminar valores formais, mas estaria também contribuindo para criar uma cultura informal voltada para o sucesso da empresa. Tal cultura promoveria, na medida em que levaria todo mundo a buscar um fim comum, a afirmação do comprometimento organizacional dentro da empresa.

Portanto, pode-se concluir que os índices apresentados pela pesquisa sobre os itens que se relacionam direta ou indiretamente com o comprometimento organizacional são positivos. No entanto, como a busca pela excelência na gestão dos processos de trabalho em seu âmbito formal e informal devem ser constantes. Novas medidas devem

ser postas em prática para que a empresa possa atingir um nível mais elevado do comprometimento organizacional dos funcionários. Isto traria maior sucesso para a organização e novas possibilidades para os clientes internos da mesma.

É importante valorizar o funcionário e deixá-lo consciente do seu valor para a empresa, sem, contudo permitir que ele se sinta como o dono da organização, mas sim como elo de uma corrente, sem o qual esta ficaria enfraquecida, mas não prejudicada e seus processos não sofreriam solução de continuidade.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL. Disponível em: < [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br)>. Acesso em: 21maio, 2005.

BASTOS, A. V. B.. *Comprometimento organizacional*: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. UnB. Tese de Doutorado. 1994.

A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, maio/junho,1993.

A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A. Comprometimento Organizacional: explorando este conceito entre servidores de instituições universitárias. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, p. 289-309. Angra dos Reis, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**, o passo decisivo para a administração participativa. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

FLICK, Uwe. **Uma Introdução a Pesquisa Qualitativa**. Tradução de Sandra Netz. 2 ed.Porto Alegre:Bookman, 2004.

FONSECA, C A. M.; BASTOS, A.V.B. **Criatividade e comprometimento**: suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. Trabalho publicado nos Anais do ENANPAD 2002. [CD-ROOM]

MEDEIROS, C. A. F. et al; **Comprometimento organizacional**: Um Estudo Exploratório de seus Múltiplos Componentes. *In*: ENANPAD 2003, Atibaia. **Anais...** 1 CD-ROM.

MULLER, Michele.; et al. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado beta. **Revista gestão empresarial**. São Paulo, v.1, p. 511-518, 2005.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva, et al., **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

REGO, A. Justiça nas organizações: **na senda de uma nova vaga?** *In* : RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (orgs.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas : uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu,528 p., 2000

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro sobre a importância da justiça. Trabalho publicado nos Anais do ENANPAD 2002. [CD-ROOM]

VERGASTA, Patrícia Dantas. ***Cultura e aprendizagem organizacional***. 2001.  
Disponível em: <<http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t20001310.html>>.  
Acesso em: 18 ago. 2010.

## **APÊNDICES**

## QUESTIONÁRIO

Levando em conta o seu sentimento, responda as afirmativas abaixo de acordo com a escala a seguir:

Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Idade: \_\_\_\_ anos

Escolaridade:

- |                                              |                                             |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Pós-Graduação       | <input type="checkbox"/> Superior completo  |
| <input type="checkbox"/> Superior incompleto | <input type="checkbox"/> Curso técnico      |
| <input type="checkbox"/> 2º Grau completo    | <input type="checkbox"/> 2º Grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1º Grau completo    | <input type="checkbox"/> 1º Grau incompleto |

Há quanto tempo você está nesta empresa? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você trabalha? \_\_\_\_\_

Qual o seu salário mensal bruto incluindo comissões? R\$ \_\_\_\_\_

| QUESTÕES                                                                                                             | Discordo<br>totalmente | Discordo<br>muito | Discordo | Concordo<br>pouco | Concordo<br>muito | Concordo<br>totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------------------|------------------------|
| 01) Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares. |                        |                   |          |                   |                   |                        |
| 02) A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.   |                        |                   |          |                   |                   |                        |
| 03) Eu me identifico com a filosofia desta organização.                                                              |                        |                   |          |                   |                   |                        |
| 04) Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.                                                           |                        |                   |          |                   |                   |                        |
| 05) Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.                |                        |                   |          |                   |                   |                        |
| 06) Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.                   |                        |                   |          |                   |                   |                        |
| 07) Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.                                                      |                        |                   |          |                   |                   |                        |
| 08) Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em                        |                        |                   |          |                   |                   |                        |

|                                                                                                                                          |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| permanecer aqui.                                                                                                                         |  |  |  |  |  |  |
| 09) Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.                                                                          |  |  |  |  |  |  |
| 10) Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.                                                                       |  |  |  |  |  |  |
| 11) O bem empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.                                          |  |  |  |  |  |  |
| 12) O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.                                                                          |  |  |  |  |  |  |
| 13) Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.                                                                                     |  |  |  |  |  |  |
| 14) Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.                                                                        |  |  |  |  |  |  |
| 15) Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.                                                              |  |  |  |  |  |  |
| 16) Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.                                                                       |  |  |  |  |  |  |
| 17) Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.                            |  |  |  |  |  |  |
| 18) A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despende esforços extras em benefício desta organização. |  |  |  |  |  |  |
| 19) Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que expresso publicamente.                                            |  |  |  |  |  |  |
| 20) Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 21) Procuro não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantere meu emprego.                                                       |  |  |  |  |  |  |
| 22) Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.                                |  |  |  |  |  |  |
| 23) Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.                                                         |  |  |  |  |  |  |
| 24) Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.                                                                |  |  |  |  |  |  |
| 25) Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.                                          |  |  |  |  |  |  |
| 26) Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.                                                                  |  |  |  |  |  |  |
| 27) Uma das conseqüências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.                   |  |  |  |  |  |  |
| 28) Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.                                                         |  |  |  |  |  |  |