

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NUMA EMPRESA DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

COMPORTAMENTO ORGANIZATION: A STUDY ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A COMPANY OF BUILDING MATERIAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/raunp.v8i2.1035>

Maria do Socorro Camilo do Santos

Pós-graduada em MBA em Gestão de Pessoas. Universidade Potiguar-UnP. E-mail: socorro.cs@unp.br

Aurineide Figueira de Andrade

Mestre em Administração. Universidade Potiguar-UnP. E-mail: aurineide.sousa@unp.br

Ângela Sombra Sousa

Graduanda em Administração. Universidade Potiguar-UnP. E-mail: angela.sombra1@gmail.com

Iruska Oliveira Moreira

Graduanda em Administração. Universidade Potiguar-UnP. E-mail: iruska.elux@terra.com.br

Envio em: Novembro de 2014

Aceite em: Junho de 2016

RESUMO

O comprometimento organizacional corresponde a um tipo específico de vínculo mantido entre trabalhadores e organização e é um dos temas mais investigados dentro do campo do comportamento organizacional. O presente estudo tem como objetivo analisar o comportamento humano no trabalho, considerando a percepção do empregado quanto ao comprometimento organizacional da empresa Concret. No processo metodológico utilizou-se de dados primários por meio de pesquisas de campo, além de uma abordagem quantitativa e de caráter descritivo. Nela foram avaliados três fatores que correspondem ao modelo conceitual de Meyer e Allen (1991), afetivo, instrumental e normativo, com o uso da escala de Likert. Os resultados evidenciaram que na base afetiva os que têm um maior comprometimento com a empresa são os que têm mais tempo de empresa com 61,5%, o que leva a crer que estes estão dispostos a exercer esforço em benefício da companhia, além de uma aceitação dos objetivos e valores da organização. Na base instrumental sentem comprometidos de uma forma compensatória, onde seus esforços são revertidos em benefícios e que essa perda traria prejuízos em sua vida, porém não se sentem obrigados a continuar na organização por falta de oportunidades. Já na base normativa verificou-se que a grande maioria sente necessidade, obrigação em permanecer na empresa. Destarte, é fundamental examinar os impactos do sistema de recursos humanos no comprometimento dos empregados, onde a empresa poderá utilizar suas estratégias organizacionais para produzir um empenho dos profissionais.

Palavras-chave: Comprometimento Organizacional. Comportamento Humano. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The organizational commitment corresponds to a specific type of relationship maintained between workers and organization and is one of the most researched topics in organizational behavior field. The present study aims to analyse the human behavior in the work, considering the perception of the employee as for the compromising organizational of the enterprise Concret. In the process methodological it made use of primary data through field works, besides a quantitative approach and descriptive character. At her there were valued three factors that correspond to a conceptual model Meyer and Allen (1991),

affectionate, instrumental and prescriptive, with the use of the scale of Likert. The results showed up what in the affectionate base that have a bigger compromising with the enterprise are those who have more time with 61,5%, of enterprise what leads to believe that these are disposed practicing effort in aid of the organization, besides acceptance of the objectives and values of the organization. In the instrumental base sit compromised in the compensatory form, where his efforts are reverted for benefits and that this loss would bring damages in his life, however they are not felt obliged to continue in the organization for lack of opportunities. Already in the prescriptive base one checked that the great majority feels necessity, obligation in remaining in the enterprise. Thus, is basic to examine the impacts of the system of human resources in the compromising of the employees, where the enterprise will be able to use his strategies organizationais to produce a pledge of the professionals.

Key words: *Compromising Organizational. Human behavior. Management of Persons.*

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo passa por transformações e profundas alterações no que tange a maneira de gerir um negócio, com características dinâmicas e sofrendo pressões externas e internas. Contudo, as organizações sentem a necessidade de utilizar grandes ferramentas para vencer os desafios econômicos e acompanhar os avanços existentes, a fim de se tornar uma empresa consolidada frente ao mercado cada vez mais competitivo.

Dentro deste contexto, a pesquisa apresenta uma compilação das observações que foram encontradas na visita técnica feita à empresa Concret de Materiais de Construção Ltda., localizada na cidade de Mossoró/RN. Fundada desde setembro de 1982, a loja está situada na rua Frei Miguelinho, nº 1330, no bairro Nova Betânia, onde pode-se encontrar de utilidades do lar até materiais que auxiliam na construção como: tintas, lâmpadas, pisos de variados modelos, etc. A empresa conta atualmente com 176 empregados distribuídos entre lojas e fábricas (CONCRET, 2014).

A pesquisa foi realizada na empresa supracitada, onde a coleta de informações se sucedeu através de dados primários obtidos com a aplicação de um questionário aos empregados do setor de vendas. O objetivo geral foi analisar o comportamento humano no trabalho, considerando a percepção do empregado quanto ao comprometimento organizacional da empresa Concret. O estudo ainda contemplou os seguintes objetivos específicos: compreender a relação entre comprometimento organizacional e comprometimento humano, segundo as dimensões afetiva, instrumental e normativa propostas por Meyer e Allen (1991) e; avaliar os fatores ou características organizacionais que interferem no comprometimento dos empregados com a organização, a fim de traçar um plano de ação para a melhoria dos que

executam a sua labuta.

Assim, nesse contexto a problemática apresentada visa responder o seguinte questionamento: **Qual a percepção dos colaboradores da Concret em relação aos níveis de comprometimento organizacional?** Ressalta-se que esta indagação está relacionada aos três componentes do modelo proposto por Meyer e Allen (1991), já listados.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira parte contempla o referencial teórico, isto é, inicia-se com uma abordagem sobre a evolução da gestão de pessoas sequenciando com o comportamento humano, com o comprometimento organizacional e com os tipos de comprometimento. Na segunda parte são apresentados os métodos de pesquisa adotados, análise e discussão dos resultados, seguido das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma expressão marcada pela evolução no mundo do trabalho, atuando como função gerencial que visa à cooperação dos indivíduos que atuam numa determinada organização; há muito tratada como Administração de Recursos Humanos. O processo evolutivo da gestão de pessoas é analisado de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos.

Quanto a evolução da gestão de pessoas, Dutra (2009, p. 30) mostra que na abordagem funcionalista pode-se identificar em três fases:

a) Operacional - até a década de 60. Nessa fase,

a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informações, etc. Passou a surgir o termo administração de pessoal, restringindo sua ação unicamente ao assistencialismo e a burocracia trabalhista, em que as guias de recolhimento tomavam o espaço da evolução e desenvolvimento das pessoas. O ser humano nesta época, embora reconhecido como necessário, era visto de forma fragmentada: uma pessoa submissa, de baixa iniciativa e criatividade.

- b) Gerencial - dos anos 60 até início dos anos 80. Período em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, entre eles como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional. A administração de pessoal embarcou nos programas de qualidade, em geral voltados para a visão racional e não holística. Mas, o mundo do trabalho foi invadido por uma série de mudanças devido aos grandes desafios provocados pela evolução da comunicação. A chegada da globalização e do desenvolvimento tecnológico provocou o rompimento de paradigmas ou modelagens mentais antigas e o padrão de gestão não poderia continuar sendo o mesmo.
- c) Estratégico - a partir dos anos 80. Nesta fase, a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar na geração de valores para as organizações (FOMBRUM; TICHY; DEVANNA, 1984; ROTHWELL; KAZANAS, 1988). De acordo com Dutra (2009), a estratégia da organização é determinada em função da forma como esta deseja atuar no ambiente e do seu patrimônio de conhecimento. As pessoas influenciam e programam a estratégia da organização, pois, em constante desenvolvimento, compõem o seu saber. A ação consciente das pessoas é um grande diferencial competitivo na implementação da estratégia organizacional.

Werther e Davis (1983) e Peretti (1990) procuram relacionar as fases descritas aos desafios do ambiente sobre as organizações, oriundos da legislação, da tecnologia, dos poderes econômico, político, cultural, demográfico, etc. Neste cenário, as firmas têm enfrentado grandes problemas relacionados à gestão de pessoas. Pode-se afirmar que questões envolvendo este tema podem determinar a capacidade das empresas em atingir os objetivos propostos. Portanto, as orga-

nizações necessitam se articular e atuar em conjunto de modo a obterem resultados diferenciados e fazerem mais com menos, momento em que a função de RH (Recursos Humanos) tem-se mostrado, cada vez mais, uma área com impacto positivo nos negócios.

Na percepção de Vergara (2000 p. 16), “[...] mudanças e transformações no sistema produtivo de uma sociedade exercem relação direta na forma como essas lidam com seus recursos humanos”. A percepção dos colaboradores quanto ao apoio que as empresas oferecem para o desenvolvimento profissional e o tempo de atividade no mesmo local de trabalho foram às variáveis mais significativas na interação com o comportamento organizacional (VERGARA, 2000).

O desenvolvimento de valores como “fidelidade à instituição”, assemelha-se ao entendimento de comportamento organizacional como sendo um forte vínculo do indivíduo e da organização, então o diferencial das organizações encontra-se no capital humano, o que exige estratégias de gestão específicas e inovadoras por parte das empresas. (BORGES; MARQUES; ADORNO, 2005, p. 174).

O mercado de hoje exige das empresas uma alta competitividade, razão pela qual a instituição tem um comprometimento com os seus colaboradores e uma preocupação em sempre melhorar a qualidade dos seus serviços, e assim obter um resultado favorável. Teixeira (2015) sustenta que as organizações contemporâneas têm percebido a importância do comportamento organizacional como fator competitivo para as empresas. E, como isto, essas pessoas têm ganho espaço para desenvolverem seus ofícios, tornando-os um diferencial agregador de valores.

2.2 COMPORTAMENTO HUMANO

A escola das relações humanas, por meio da contribuição dos estudos de Mayo (1959), concluiu que uma organização é um sistema social e que o trabalhador é, na verdade, o mais importante elemento desse sistema. Os problemas humanos tornaram-se um amplo novo campo de estudo e uma oportunidade para o progresso.

De acordo com Bergamini (1982, p. 19), “um dos aspectos do comportamento humano, cujo estudo mais tem sido incentivado na atualidade, é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas dentro do seu contexto de trabalho”. As organizações exercem uma função na vida

do ser humano por que modelam o comportamento dos respectivos membros, pois podem influenciar as necessidades e motivos dos indivíduos em diferentes organizações ou em grupos na mesma empresa, incentivam a produtividade, bem como respostas rápidas as diversas estratégias administrativas (BERGAMINI, 1982).

O estudo de Kanaane (1999) inicia fazendo um levantamento do comportamento organizacional que é um dos principais recursos para a implantação do comprometimento. Para o autor, o comportamento é o resultado das ações que o indivíduo exterioriza a partir da sua relação com o meio social, tendo como antecedente a “atitude”, que implica uma predisposição interna aprendida e consolidada no decorrer da experiência de vida do cidadão e que é formada pelos componentes: afetivo-emocional (sentimentos), cognitivo (crenças, conhecimentos e valores adquiridos), comportamental (ações favoráveis ou desfavoráveis em relação à situação em foco), volitivo (motivações, desejos, expectativas e necessidades inatas e adquiridas).

Relacionado a isso, Davis e Newstrom (2002) mostram que o comportamento organizacional integra as ciências comportamentais com as organizações formais vendo a organização formal como “organização sem pessoas”, enquanto os comportamentalistas falam de “pessoas sem organização”. Todavia as organizações devem ter pessoas trabalhando em prol dos objetivos da mesma, sendo desejável tratar os dois como algo integrado.

O comportamento organizacional está se estabelecendo firmemente como campo próprio de estudo por meio de suas teorias e técnicas de pesquisa. Embora o estudo do comportamento humano no trabalho seja sistemático e rigoroso, é preciso ressaltar que as pessoas são diferentes e a abordagem de comportamento organizacional leva em conta uma estrutura organizacional, considerando variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito (ROBBINS, 2002, p. 8).

Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente das organizações no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo, a rotatividade e ainda promover a cidadania organizacional (ROBBINS, 2004). E, ainda para Robbins (2004), o estudo do comprometimento organizacional também se preocupa com a questão da satisfação no trabalho que parece haver uma ligação entre satisfação e produtividade. O autor

argumenta que os administradores têm a responsabilidade humanística de oferecer empregos estimulantes, intrinsecamente gratificantes e que proporcionem satisfação.

2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O estudo de comprometimento organizacional se intensificou no final da década de 1970 e se tornou em um dos temas investigados pela Psicologia Organizacional (BASTOS et al., 2008). Mowday, Steers e Porter (1979) desenvolveram o primeiro instrumento de medida de comprometimento organizacional o OCQ – *Organizational Commitment Questionnaire* – com uma escala de quinze itens com propriedades psicométricas aceitáveis. Este instrumento foi traduzido, adaptado e validado para a realidade brasileira por Borges-Andrade, Afanasief e Silva (1989), encontrando um coeficiente *alpha* de 0,86. Em seguida, Meyer e Allen (1990) criaram e validaram o instrumento com vinte e quatro itens contendo três fatores (comprometimento afetivo, calculativo e normativo) com oito itens para cada fator.

Ao longo de seus estudos Meyer e Allen (1997) observaram que é comum entre as várias definições de comprometimento a visão de que o comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e tem implicações na decisão para continuar na organização ou não. Para entender melhor estas dimensões, descrevem três componentes de comprometimento: o afetivo; *continuance* (continuidade, permanência), traduzido também como calculativo ou instrumental e o normativo.

O comprometimento organizacional é um construto que se refere à atitude ou vínculo que os indivíduos estabelecem com a organização. Costa e Bastos (2000) e Medeiros (2003) ressaltam a importância do tema “comprometimento” para a compreensão do comportamento organizacional, uma vez que esse conceito se relaciona a variáveis centrais nas organizações, atuando, inclusive, na eficiência e eficácia dos indivíduos e empresas.

Segundo Mowday (1998), esse construto compreende uma atitude para a organização, uma vez em que há evidências de que a alta prática de comprometimento dos recursos humanos gera alto nível de comprometimento e, conseqüentemente, desempenho na empresa. E, ainda enfatiza que empregados comprometidos oferecem diversas vantagens com-

petitivas para as organizações. Ademais, acrescenta que organizações que praticam alto envolvimento e estratégias de recursos humanos de alto comprometimento podem ter retorno econômico diferenciado. Acrescenta-se a isso a estabilidade e menor flutuação que a medida de comprometimento organizacional possibilita, em detrimento dos estudos com satisfação no trabalho (ARYEE; HENG, 1990).

Nesse cenário dinâmico e complexo, Bastos e Costa (2001) relatam que os estudos sobre comprometimento organizacional buscam esclarecer os vínculos estabelecidos entre os agentes “empresa” e “empregado”. A relevância das pesquisas sobre o vínculo com a organização é delimitada por Finegan (2000), ao afirmar que indivíduos que apresentam valores pessoais combináveis com os valores da organização tendem a um maior comprometimento com a empresa, em contrapartida àqueles que se identificam com um sistema de valores diferenciado da instituição.

Além disto, condicionando os relatos dos autores sobre os fatores com que vem favorecer o compromisso dos indivíduos com a organização, Bastos (1994b) pauta que a cultura organizacional pode constituir-se como agente facilitador no desenvolvimento de vínculos e no envolvimento dos profissionais com as empresas. Compreendendo valores partilhados entre os membros, essa cria normas e regras a serem seguidas, gerando um sistema de recompensas organizacionais. Logo, para Bastos (1994b), a cultura tende a produzir um comprometimento dos profissionais, uma vez que essa influencia de forma estável e duradoura as atitudes e comportamentos dos indivíduos.

Em uma perspectiva sintetizadora, Medeiros e Ender (1998, apud MEYER; ALLEN, 1991) propõem um modelo tridimensional, referindo-se três tipos de comprometimento da seguinte forma:

2.2.1 Comprometimento Afetivo

Comprometimento com um apego affective, ou seja, afetivo com a organização que se associa a ideia de lealdade, sentimento de pertencer, desejo de contribuir e dar energia para organização (MEYER; ALLEN, 1991). Bastos e Borges-Andrade (2002) afirmam que base afetiva do comprometimento organizacional se associa a uma identificação e envolvimento por parte do trabalhador, tanto dos valores como dos objetivos, das metas e das estratégias praticadas em certa firma.

Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem

na organização porque querem, porque assim desejam. Já Bastos, Gondim e Loiola (2004) complementam dizendo que quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, se envolve com os papéis de trabalho e deseja permanecer na organização. Aliás, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a entidade.

Do ponto de vista de Siqueira (2001), quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com suas metas ou envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema. Neste caso, igualmente se considera que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. Mathieu e Zajac (1990, apud SIQUEIRA, 2001, p. 2) mostram que o “O estilo de ligação mais amplamente estudado e incluído nas pesquisas do comportamento organizacional é, sem dúvida, aquele de natureza atitudinal que engloba crenças e intenções frente à organização”. Esta ligação é representada, no campo do comportamento organizacional, por um conceito denominado comprometimento organizacional afetivo.

2.2.2 Comprometimento Instrumental

Comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização que os autores Meyer e Allen (1991) chamam de *continuance* e que é tratado como instrumental, isto porque reflete como o indivíduo se sente prisioneiro de um determinado lugar pelos altos custos associados - o trabalhador se sente recompensado com que lhe é oferecido pelo contratante.

O comprometimento organizacional instrumental que recebeu a denominação de calculativo nos estudos de Mathieu e Zajac (1990, apud BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004), tem como origem a percepção do trabalhador quanto às trocas estabelecidas enquanto parte integrante da organização. Segundo Meyer e Allen (1997), os funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam.

[...] o comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente) causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (side-bets) decorrentes do possível rompimento com o sistema de trabalho. O comprometimento

calculativo com a organização seria suscitado pela avaliação positiva dos resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos pelo sistema a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) consequentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização (SIQUEIRA, 2001, p. 3).

Esse modelo assume que o empregado opta por permanecer na organização enquanto perceber benefícios nessa escolha. Nesse comprometimento parece existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador realiza um balanço comparativo entre investimentos feitos, resultados alcançados e custos associados à sua perda, e que irá determinar a sua permanência ou não na organização.

2.2.3 Comprometimento Normativo

Comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização sem apego emocional, que os autores Meyer e Allen (1991) denominam de obligation e depois reconceituam como normative (normativo). O comprometimento é um vínculo do trabalhador com os objetivos e interesses da organização, estabelecido e perpetuado por pressões normativas. Importante ressaltar que essa adesão vai depender dos valores e normas compartilhados e do que os membros acreditam ser a conduta ética e moral (MEYER; ALLEN, 1991). Além do mais, condensando as propostas de conceptualização do construto, os autores investigaram que os funcionários com comprometimento normativo permanecem na organização porque se sentem obrigados.

Para Siqueira (2001, p. 4), “Na concepção psicológica o comprometimento organizacional normativo está assentado numa esfera cognitiva, pressupondo que o trabalhador normativamente comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização [...]”. E mais, Siqueira (2001) sustenta que vínculo normativo se constitui num conjunto de pensamentos de reconhecimento de obrigações e deveres morais para com a organização, os quais são também acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se retirar da firma.

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem quantitativa, pois emprega instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, (RICHARDSON, 1999).

Em relação aos objetivos, a pesquisa foi de caráter descritivo, pois para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 61), “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Quanto aos métodos de procedimentos de coleta de dados foi adotada uma pesquisa de campo. Utilizou-se de dados primários com aplicação de um questionário que para Gil (2008, p. 122), “uma das vantagens do questionário, é a garantia de anonimato”, que permitiu o contato com as pessoas envolvidas, possibilitando uma coesa interação com o objeto de estudo.

O estudo se justifica dado ao foco da investigação projetar-se especificamente em analisar o comportamento humano no trabalho, considerando a percepção do empregado quanto ao comprometimento organizacional. Nele foram avaliados três fatores que correspondem ao modelo conceitual de Meyer e Allen (1991): o afetivo, o instrumental e o normativo. Como procedimento técnico foi estruturado um questionário contendo 23 questões objetivas e aplicado apenas para 13 empregados direcionados exclusivamente ao setor de vendas da empresa Concret Materiais de Construção Ltda., localizado na cidade de Mossoró/RN.

A análise permitiu caracterizar o perfil profissional dos respondentes e inferir quanto ao seu conhecimento técnico com relação ao assunto supracitado. As etapas que constituíram a pesquisa com base na teoria de Crespo (2002) foram: coleta de dados direta por meio de questionário; avaliação crítica das respostas obtidas; as análises das dimensões foram realizadas através das respostas dadas ao questionário disposto em formato de Likert (1932), do tipo concordância de cinco pontos. A escala graduava-se de “Discordo plenamente” a “Concordo plenamente”.

Por se tratar de uma pesquisa quantitativa de forma censitária, foi utilizado o método estatístico pela distribuição de frequência relativa simples percentual para calcular os resultados dos dados sócios demográficos. Onde foi dividido o número que apresentava em cada variável das questões contida no questionário por 13 (nº de entrevistados) e multiplicado por 100%. E, para melhor compreensão e identificação dos resultados, os dados foram expostos em gráficos e quadro.

PESQUISA

Para a mensuração do comprometimento organizacional, a coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário composto por duas partes. A primeira parte, formada pelo perfil da empresa, pois segundo Suco et al., (2006), alguns atributos como sexo, faixa etária, escolaridade, entre outras variáveis, influenciam no grau de comprometimento dentro da organização. A segunda parte, composta por 18 questões, é formada sobre os aspectos do comprometimento organizacional.

Um dos aspectos visualizados na pesquisa dos 13 respondentes mostrou que o sexo predominante foi o sexo masculino com 53,8% que compõem o quadro de funcionários da empresa e 46,2% do sexo feminino. Observou-se ainda que 38,5% dos colaboradores têm menos que 1 (ano) de empresa e 30,8% ficam na posição entre 1 e 5 (anos) dos que trabalham na organização. Percebeu-se também um percentual similar de 15,4% dos que têm de 6 a 20 (anos) no exercício da sua função.

No tocante ao aspecto faixa etária dos entrevistados, percebeu-se que 69,2% dos colaboradores possui entre 18 a 25 anos de idade; 7,7% está entre 26 a 35 anos e, 15,4% possui entre 41 a 50 anos. Nesse caso, verificou-se a predominância da faixa etária mais jovem dos entrevistados. Segundo Oliveira (2010, p. 85 - 87), “A geração Y é jovem, o que significa estar em fase de transição e, consequentemente, ser contraditória em suas atitudes e escolhas [...] necessitam de referenciais baseados em valores e não em julgamentos e regras”.

Um outro aspecto visualizado na pesquisa foi quanto ao grau de escolaridade. Dos funcionários entrevistados, 53,8% possuem o 2º grau completo; 15,4% têm o ensino superior completo e 30,8% possuem ensino superior incompleto. Quanto ao estado civil, 38,5% dos entrevistados são solteiros e 61,5% casados. Pela análise da pesquisa foi observado que não existem entre eles viúvos ou divorciados. Para Robbins (2005, p. 13-14), “O desafio para as organizações, portanto, é conseguir acomodar os

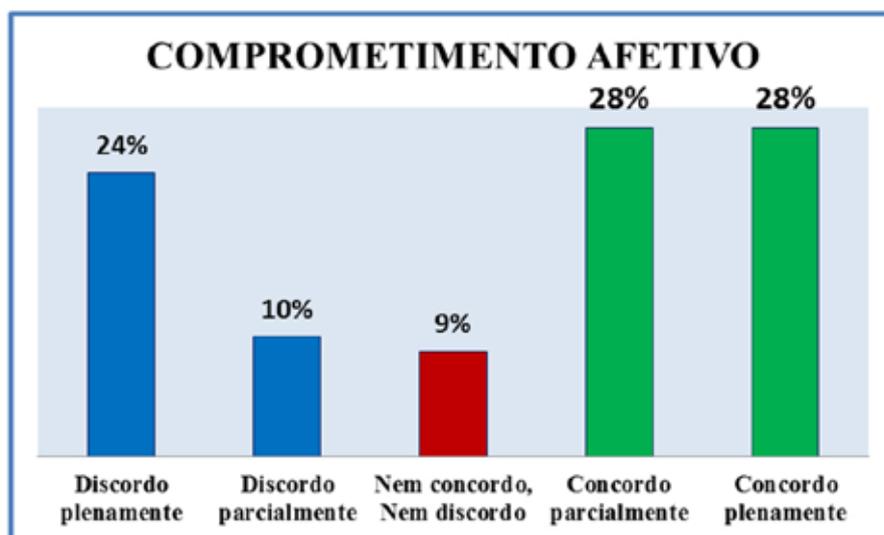
diferentes grupos de pessoas, atendendo aos seus diferentes estilos de vida, necessidades familiares e modos de trabalhar”. Assim, percebeu-se que as organizações estão se tornando cada vez mais heterogêneas.

Associado ao estudo do comprometimento organizacional, a pesquisa foi realizada com base no modelo proposto por Meyer e Allen (1991), que o define a partir de três dimensões (construtos): comprometimento afetivo, normativo e instrumental. A análise dessas dimensões foi feita através das respostas dadas ao questionário disposto em formato Likert (1932), do tipo concordância de cinco pontos. A escala graduava-se de “Discordo plenamente” a “Concordo plenamente”.

Analisando os cinco pontos com base nas seis questões avaliadas do comprometimento afetivo, verificou-se na figura 1, que 49,8% responderam que seria muito feliz em dedicar o resto da sua carreira na empresa, 45,4% dos empregados disseram que a empresa tem um imenso significado pessoal para sua vida e 54,6% expuseram que realmente sente os problemas da organização como se fossem seus. Para Davis e Newstrom (2002), o comportamento organizacional sempre deve envolver pessoas e seus valores, bem como unir os interesses mútuos, organização e pessoas, a fim de refletir positivamente no grau de comprometimento de seus liderados no ambiente de trabalho.

Acredita-se que entre esse percentual, os empregados têm um forte senso de integração e vínculo com a empresa, bem como se sentem parte integrante no ambiente de trabalho, porém, não descartam a possibilidade de conquistas que conduzam à um crescimento profissional. Com base na figura 1, os números de empregados que concordam parcialmente e plenamente foram similares com um percentual de 28% e dos que responderam que discordam plenamente ficaram na posição de 24%. Concluiu-se que um total de 52% concorda e discorda plenamente com as variáveis apresentadas, o que pode ser explicado pelas práticas de valorização dos empregados.

URA 1 - COMPROMETIMENTO AFETIVO



Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta perspectiva, fazendo um paralelo com o questionário sócio demográfico e realizando um levantamento manual com base nos 13 colaboradores entrevistados na empresa, percebeu-se que os colaboradores que possuem um comprometimento afetivo com a empresa são os que têm mais maior vínculo, ou seja, eles se identificam com os valores, metas, missão e visão da mesma, se envolvem e cumprem suas especificações com competência.

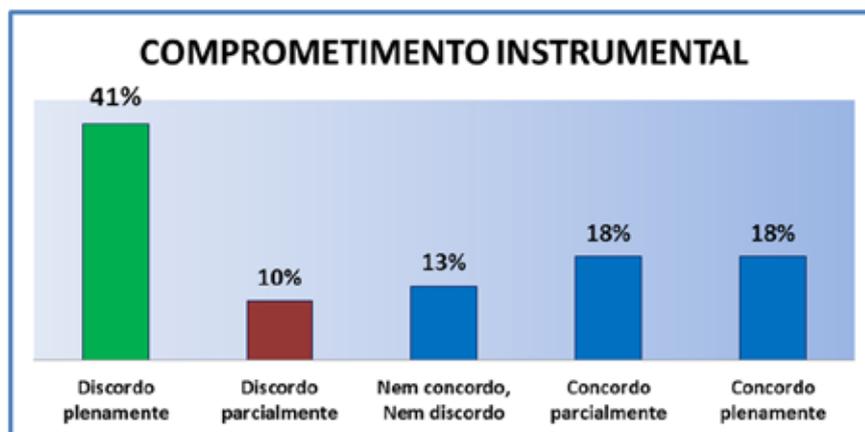
Ao realizar uma análise nos dados referente ao comprometimento instrumental, conforme figura 2, onde se mediu o grau em que o funcionário se mantém ligado a organização devido à percepção de custos com sua saída, 71,4% dos entrevistados concordam parcialmente ou plenamente que ficam na empresa não só por necessidade, mas porque também é um desejo, 35,7% disseram que mesmo que quisessem seria muito difícil deixar a empresa agora e 52,2% também concordam parcialmente ou plenamente que se decidissem deixar a empresa agora suas vidas ficariam desestruturadas.

Esse resultado obtido concorda com o pensamento

de Mathieu e Zajac (1990, apud BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004), onde diz que o funcionário se mantém na organização pelas trocas estabelecidas enquanto parte integrante da mesma. Ou seja, eles se sentem comprometidos de uma forma compensatória, onde seus esforços são revertidos em benefícios e que essa perda traria prejuízos em suas vidas. Porém, não se sentem obrigados a continuar na organização por falta de oportunidades; 28,1% discordaram plenamente que teriam poucas alternativas se deixassem a empresa.

Já 30% responderam que não concordam nem discordam que uma das poucas consequências negativas de sair da organização seria a falta de alternativas imediatas, talvez considerando a grande queda do mercado atual e o fechamento de grandes empresas na região, mas, não por sua incapacidade como profissional. Contudo, 50% dos entrevistados discordam parcialmente que se já não tivessem dado tanto de si nesta empresa considerariam trabalhar em outro lugar, isso mostra que para eles realmente existe uma troca igualitária, onde não se sentem presos pelo que já construíram junto à organização.

FIGURA 2 - COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL



Fonte: Elaborado pelos autores.

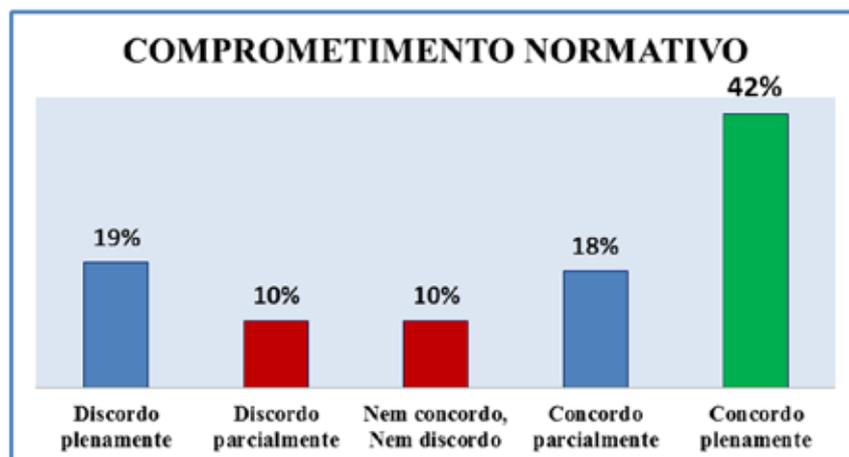
De acordo com Meyer e Allen (1997), os funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque precisam. Os dados obtidos demonstraram que maior parte dos funcionários da empresa entrevistada não permanece na mesma apenas pelo que poderiam perder com a sua saída, onde 41% discordam plenamente das questões referentes a esse comprometimento. Desta forma, existem outros valores que fazem com que eles continuem na organização.

Em se tratando do comprometimento normativo, conforme figura 3, seguem os índices de algumas variáveis relevantes para esta análise, “eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na minha empresa” obteve 53,3% dos respondentes afirmando que discordam plenamente, ou seja, sentem obrigação em permanecer na empresa. Porém, na variável “eu me sentiria culpado se deixasse minha empresa agora” obteve 45% de discordo plenamente e discordo parcialmente. Na variável “esta empresa merece minha lealdade” obteve

41,6% dos empregados que afirmaram que concorda parcialmente e concorda plenamente.

Para Spector (2004), no comprometimento normativo o indivíduo acredita que deve este comprometimento para a organização com base na crença de que essa é a coisa certa a se fazer. Entende-se que a grande maioria sente necessidade, obrigação em permanecer na empresa, porém não descarta a possibilidade de uma mudança de emprego caso encontre uma melhor oportunidade. E, de acordo com Allen e Meyer (1990), experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como o processo de socialização organizacional decorrente da entrada na empresa auxiliam no desencadeamento do comprometimento organizacional. Allen e Meyer (1990) enfatizam que o comprometimento normativo se deve ao sentimento de permanência por conveniência ou em função dos benefícios recebidos, vinculando o empregado pela via da reciprocidade e obrigação.

FIGURA 3 - COMPROMETIMENTO NORMATIVO



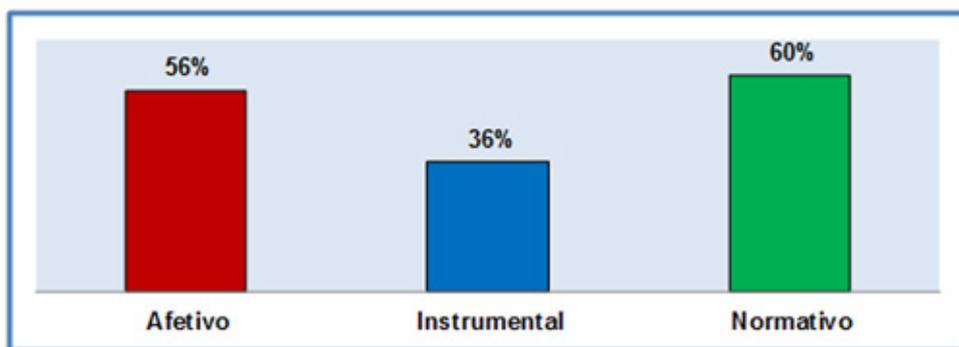
Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser observado na figura 3, das respostas “concordam plenamente” obteve um percentual relevante, ou seja, analisando todas as variáveis evidenciou-se que a maioria dos empregados permanece na empresa pelo sentimento de dever, de obrigação com a empresa, seja por um treinamento realizado, vantagens concedidas, aumento de salário, entre outros.

Nesse sentido, verificou-se a participação relativa das três dimensões do comprometimento organiza-

cional, segundo Meyer e Allen (1991), dos empregados da organização estudada. Conforme figura 4, os resultados foram respectivamente: comprometidos afetivamente 56%, instrumentalmente 36% e normativamente 60%, porém, pelo que se percebe na “base afetiva” os colaboradores se aproximam da “base normativa”, com uma diferença de 4%. O que se pode entender é que os colaboradores contribuem de forma positivamente para empresa.

FIGURA 4 - TIPOS DE COMPROMETIMENTO



Fonte: Elaborado pelos autores.

Percebeu-se que o tipo de comprometimento mais marcante entre os empregados foi o normativo. Entende-se que o percentual 60% deve-se ao sentimento de permanência por oportunidade ou em função dos benefícios recebidos, vinculando a estada do empregado seja pela reciprocidade seja pela obrigação. Esses tendem a contribuir positivamente pela empresa, não na mesma intensidade dos que são comprometidos afetivamente.

Visando atender aos objetivos específicos desta pesquisa foi elaborado um plano de ação para a empresa Concret. Um dos métodos mais utilizados para organizar e colocar em prática um plano de ação para empresa em questão foi o sistema 5W2H, pois é uma ferramenta prática que permite, a qualquer momento, identificar dados e rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção (SEBRAE, 2008). Nesse sentido, o plano de ação abordou quatro melhorias:

Nesse âmbito, conforme ação 1 apresentado no quadro 1 abaixo, foi sugerida uma reunião para demonstração dos resultados com destaque para os melhores vendedores do mês, onde a equipe será conscientizada a respeito das metas e resultados,

aprimorando para o mês seguinte.

Para ação 2, o plano também indicará como melhorias campanhas trimestrais de incentivo onde a empresa estipulará um valor a ser vendido e, para aqueles que atingirem essa meta, esses receberão uma bonificação. Desta maneira garante-se uma maior motivação dos envolvidos com vistas ao atingimento do volume de vendas estipulado.

Quanto a ação 3, a empresa poderá realizar um treinamento de integração para os recém-contratados, onde os mesmos devem iniciar suas atividades já conhecendo a visão, missão, valores, história da empresa, objetivos, normas e procedimentos para assim desempenharem com eficiência e segurança o trabalho estabelecido.

E, ainda conforme ação 4, o plano abordará treinamentos para os colaboradores sobre a chegada de novos produtos à empresa. Nessa compreensão o vendedor passará a ter um contato imediato com os produtos, tornando-o familiar e assim garantindo segurança no momento da venda, além de incentivar cada colaborador a adquirir conhecimento acerca das principais características de cada um deles com o propósito de atender as necessidades dos clientes.

QUADRO 1 - PLANO DE AÇÃO

AÇÃO	Medidas ou Ações (O que será feito)	Quando	Onde	Quem	Porquê	Como	Quanto
1	Demonstração de resultados	Mensal (primeira semana mês)	Na Empresa	Gestor de Vendas	Conscientização da equipe sobre metas e resultados, aprimorando para o mês seguinte.	Será realizada uma reunião com toda a equipe de vendas, destacando melhor vendedor mês anterior, serão informadas as metas do mês subsequente, e comemoração dos aniversariantes do mês.	A definir
2	Campanha de incentivo.	Trimestral	No setor de vendas	Gestor de vendas	Promover uma maior motivação objetivando atingir o volume de vendas estipulado	Será apresentada uma meta aos vendedores, onde aquele que atingir receberá uma premiação (viagens, fogos, valores em dinheiro ou produtos).	A definir
3	Treino de integração	No Processo de adaptação a Empresa	Na Empresa	Gestor de vendas ou RH	Escclarecimento sobre visão, missão, valores, história da empresa, objetivos, normas e procedimentos, assim, desempenhando com eficiência e segurança seu trabalho, afim, de atingir o propósito da Empresa.	Apresentação através de slides e demonstrativos da empresa.	Sem custo
4	Treino de produtos	Com a chegada de novos produtos	Na Empresa	Fabricante e/ou representante	Para que o vendedor tenha segurança no momento da venda demonstrando as principais características de cada produto objetivando atender as necessidades dos clientes.	Alinhar com o fabricante ou fornecedor para que o mesmo faça a demonstração dos produtos no próprio ponto de venda.	Sem custo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Considerando a implementação do plano de ação, tenta-se atingir um crescimento no comprometimento afetivo na empresa Concret. Neste caso, os vendedores se mantêm na organização com o sentimento de contribuição, sabendo que o seu trabalho é fundamental para o desenvolvimento da empresa e para a consolidação da vida profissional. O laço afetivo com a organização tende a se tornar mais próximo, pois os empregados, assim como a firma, se mostram mais comprometidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que concerne à realização deste trabalho, a pesquisa foi limitada ao setor de vendas da empresa Concret. Oportunidade em que foi estabelecido como objetivo geral analisar o comportamento humano no trabalho, considerando a percepção do empregado quanto ao comprometimento organizacional da referida empresa. Assim, o dito estudo buscou responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos colaboradores em relação aos níveis de comprometimento organizacional, com base nos três componentes do modelo proposto por Meyer e Allen (1991)?

De acordo com os dados levantados, tanto o objetivo geral quanto a problemática proposta foram alcançados. Considera-se ainda satisfatório o resultado da pesquisa, pois com a utilização das ferramentas estatísticas chegou-se aos dados sócios demográficos, onde foi evidenciado um percentual relevante de colaboradores jovens que faz parte da empresa e que

trabalham há menos de um ano na mesma, o que corresponde a um percentual significativo de 44% dos colaboradores não comprometidos afetivamente.

O resultado da amostra ainda possibilitou uma compreensão para a equipe no que diz respeito ao comportamento humano nas organizações, bem como permitiu incitar uma discussão sobre concordância relativa à dimensão “comprometimento organizacional” e suas variáveis. Considerando esta investigação, foi apresentado um plano de ação acreditando que com ele seja estimulada a motivação organizacional bem como o sentimento de pertencimento por trabalhar na empresa.

Quanto ao recurso adotado na construção desse trabalho tornou-se limitado no tocante à pesquisa de campo por se tratar apenas da pesquisa ao setor de vendas. Acredita-se que uma expansão da amostra poderia trazer efeitos mais expressivos para a análise dos resultados, ou seja, a pesquisa poderia ter se estendido a outros setores da empresa apresentando uma visão mais ampla sobre o seu funcionamento.

Nesta compreensão ficou evidente na discussão dos autores supracitados que o comprometimento organizacional não está relacionado apenas a um único fator da organização, mas são vários os indicadores que podem contribuir com o empenho dos colaboradores. Por outro lado, verificou-se a necessidade de ações de melhorias na busca pelo comprometimento afetivo da empresa Concret.

Portanto, e ainda com base neste estudo percebeu-se que as organizações estão atentas a fatores que contribuem para melhorar a produtividade de seus

empregados. Nesse sentido, detectou-se que as companhias estão valorizando cada vez mais o comprometimento dos envolvidos com a sua produtividade. E, são essas pessoas comprometidas que vêm sendo

convocadas para fazer parte das soluções e decisões das empresas, além de serem essas mesmas pessoas as beneficiárias pelos investimentos organizacionais de qualificação.

REFERÊNCIAS

ARYEE, S.; HENG, L. J. A note on the applicability of an organizational commitment model. **Work and Occupations**, v.17, n.2, p. 229-239, 1990.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1994b.

_____.; COSTA, F. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v.1, n.1, 2001.

_____.; BORGES-ANDRADE, J. Comprometimento Organizacional com o trabalho: Padrões em diferentes contextos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.2, p.31-41, 2002.

_____.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo: RAUSP, v. 39, p. 3, 2004.

_____. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BERGAMINI, C. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982, p. 19.

BORGES, R. G.; MARQUES, A. L.; ADORNO, R. D. Investigando as relações entre a política de RH comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. **Revista de Administração contemporânea**, p. 157-174, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. **Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas**. Sociedade Brasileira de Psicologia (Org.). XIX Reunião Anual de Psicologia. Resumos Ribeirão Preto: SBP, 1989.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p. 61.

CONCRET. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.concret.com.br/>>. Acesso em: 01 jun. 2016.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: Encontro da associação nacional de programas de pós-graduação em administração, Florianópolis/ SC. **Anais**. Florianópolis/SC: ENAMPAD, 2000.

CRESPO, A. A. **Estatística Fácil**. 17. ed. São Paulo: Saraiva 2002.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 30.

FINEGAN, J. The Impact of person and organizational values on organizational commitment. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.73, n.2, 2000, p. 1-49.

FROMBRUM, C., TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. **Strategic human resource management**. New York: John Wiley, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 122.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. 1932, p. 44-53.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Galetta, Nueva Visión, 1959.

MATHIEU, J.; ZAJAC, D. A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: Características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo: RAUSP, 2004, v. 39, p. 3.

_____. A review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2, p. 171-194, 1990. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR520.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2016.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDER, W. T. Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, v.2, n.3, dez/1998, p. 67-87. In: MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

_____, C. A. F. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **The Measurement and Antecedents of Affective**. *Occupational Psychology*. 1990.

_____. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61-89, 1991.

_____. **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**. *Advanced Topics in Organizational Behavior*. SAGE Publications. Thousand Oaks, California, 1997.

MONDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, 1979, p. 224 -247.

_____. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 4, 1998, p. 387-401.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: O nascimento de uma nova versão de líderes**. São Paulo: Integre Editoria, 2010, p. 85-87.

PERETTI, J. M. **Ressources Humaines**. Paris: Vuibert, 1990.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 13-14.

ROTHWELL, W.; KAZANAS, H. C. **Strategic human resources planning and management**. New Jersey: Prentice Hall, 1988.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. 2008. Disponível em: <http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf>. Acesso em: 29 set. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Comprometimento Organizacional Afetivo, Calculativo e Normativo: Evidências Acerca da Validade Discriminante de Três Medidas Brasileiras**. 2001. P. 2-3. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/COR/2001_COR520.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2016.

SPECTOR, R. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

SUGO, A. et al. **Organização**: Jair Figueiredo de Oliveira e Robson M. Marinho. Liderança: Uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

TEIXEIRA, Deyviane. **O que é um comportamento organizacional**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-comportamento-organizacional/84615/>>. Acesso em: 07 jun. 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 16.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: MCGRAW-Hill do Brasil, 1983.