

# AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS COLABORADORES NA EMPRESA PANORAMA HOME CENTER.

Simone Beatriz

Andria Boff

Giuliano Derrosso  
[gderrosso@yahoo.com.br](mailto:gderrosso@yahoo.com.br)

Iara Franck

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar o nível de comprometimento organizacional dos empregados na empresa Panorama Home Center. Inicialmente foi identificado de que forma as pessoas estão comprometidas utilizando a aplicação de questionários, para a validação destes resultados foi utilizada análise estatística. O comprometimento com a organização foi classificado a partir dos padrões: afetivo (desejo de permanecer na organização); instrumental (necessidade de permanecer da empresa); normativo (obrigação de permanecer na empresa). Para o empregado a empresa ser comprometida com o seu bem-estar lhe transfere maior segurança e sensação de proteção, já na visão da empresa o empregado comprometido é importante pois aproxima sua metas e objetivos com as da empresa. Este estudo é medido por uma série de características, que tanto o empregado, quanto o empregador deve possuir, pois o empregado comprometido tende a ser mais produtivo, pois vê a empresa como sua e trabalha pelo seu progresso. Sugere-se o estudo nas demais unidades do grupo da empresa pesquisada.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional, empregado.

## ABSTRACT

This study was aimed at analyzing the level of organizational commitment from the employees at Panorama Home Center. Initially it was identified in which way people are committed using the application of questionnaires, for the validation of those results statistics analysis was used. The commitment to the organization was classified according to the standards: affective (desire to remain in the organization); instrumental (necessity to remain in the company); normative (obligation to remain in the company). For the employee, the company committed to his well-being transfers him greater security and sense of protection, while on the company's view, the committed employee is important because he approximates his goals and objectives to those of the company's. This study

is measured by a number of characteristics that both employee and employer must have, because the committed employee tends to be more productive, since he sees the company as his own and works for its progress. The study is suggested in other units of the group in the researched company.

**Keywords:** organizational commitment, employee

## 1 INTRODUÇÃO

A busca de bons profissionais tem sido uma constante na vida das organizações para que possam evoluir e atingir suas metas e objetivos, por outro lado os profissionais esperam o reconhecimento de seu trabalho no profissional, pessoal e financeiro. O comprometimento é um elemento muito analisado pelas empresas hoje em dia visto que o mercado de trabalho vem buscando muito mais que funcionários com conhecimento técnico, teórico ou prático. É preciso que eles também tenham habilidades e atitudes, com que o funcionário considere a organização como sua e trabalhe para o sucesso da mesma. Pessoas comprometidas buscam se engajar em atividades de forma há criarem vínculos com a organização. O comprometimento geralmente tem uma relação direta com a satisfação no trabalho e a satisfação está ligada a fatores como a melhora na produtividade. Quando não há satisfação, o comprometimento tem

relação direta com o absenteísmo, rotatividade e desempenho no trabalho.

Muitas pesquisas estão sendo realizadas nos últimos anos sobre comprometimento nas organizações, algumas décadas atrás não se encontrava literatura a cerca do tema, hoje tem diversas pesquisas e resultados positivos quanto a esta questão.

Na era da globalização, com um mercado cada vez mais competitivo e rápido, a atenção das empresas volta-se para o seu patrimônio mais importante: as pessoas.

As pessoas que tornam um ambiente agradável, que faz com que a empresa tenha lucros, conquistas de clientes, não existe uma empresa apenas com a estrutura física, portanto seja 1 ou 1000 pessoas ou mais, são elas que determinam o fracasso ou sucesso.

O significado no dicionário do verbo comprometer é pactuar, sujeitar-se, estar obrigado a um compromisso seja por uma relação afetiva ou amorosa, como exemplo de um casamento.

As empresas vêm percebendo que fatores como envolvimento e satisfação do trabalhador vem contribuindo de forma significativa, assim elevando as taxas de produção. Com as mudanças cada vez mais rápida, prazos menores, os administradores são cobrados por uma maior habilidade de

lidar com esse fenômeno, também exigindo um maior comprometimento dos funcionários, uma vez comprometidos comportam-se como se fossem donos da empresa, zelando pelo progresso da mesma.

As empresas vêm investindo em um alto grau de comprometimento com seus funcionários, sendo assim eles têm a capacidade, de inovar e investir em melhorias dos processos da empresa, pois auxiliam os gestores a planejar estratégias para enfrentar mudanças, aumentar a produção e o desempenho, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, fazendo com que os funcionários deem o melhor de si, mesmo na ausência de seus superiores

Profissionais engajados e comprometidos com o resultado final da empresa, se comprometem, se dedicam e se empenham mais. O comprometimento organizacional é um vínculo que existe entre um profissional e uma empresa, que se dá através de metas e objetivos onde os dois conseguem atingir um resultado.

O comprometimento dos funcionários na organização pode ser a palavra chave para o sucesso e competitividade da mesma. Dressler (1996 p.8) afirma: “cada vez mais, funcionários comprometidos são a chave o diferencial competitivo da empresa.”

Allen e Meyer (1990) dizem que existem três dimensões nos quais os indivíduos podem estar inseridos, as dimensões afetiva, instrumental e normativa:

A dimensão afetiva é aquela na qual a pessoa trabalha na organização pela sua vontade, pois está emocionalmente ligado, identificado e envolvido, este profissional sente-se valorizado e sente orgulho de fazer parte desta organização.

A dimensão instrumental é aquela na qual os indivíduos não deixam a empresa porque dela precisam, reconhecendo os custos associados a um possível desligamento, estão ligados ao lado financeiro e este é o fator motivador de permanecerem na empresa.

A dimensão normativa, que demonstra o quanto os indivíduos sentem-se obrigados a permanecer na organização, seja por algum favor ou débito moral com a empresa.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o nível de comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo dos colaboradores da empresa Panorama Home Center, utilizando de três componentes do comprometimento organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) e para medir este comprometimento vamos aplicar um

instrumento indicado pelos autores. Desta forma nosso questionamento é : Qual o nível de comprometimento organizacional na empresa Panorama Home Center-Matriz ?

O objetivo geral deste trabalho é avaliar o resultado da pesquisa do nível de comprometimento organizacional na empresa citada, e os objetivos específicos serão : relacionar os dados das pessoas, no que tange idade, sexo, setor de trabalho, tempo de empresa, identificar quais os setores ou grupo de pessoas estão mais comprometidas com cada componente indicado pelos autores.

Assim, o trabalho inicialmente, são apresentados os conceitos e os modelos do comprometimento organizacional, em seguida serão descritos os procedimentos metodológicos do estudo, na parte seguinte são apresentados os resultados da pesquisa e a interpretação de cada fator das teorias do comprometimento organizacional, e finalmente, são apresentadas as conclusões e algumas recomendações para a pesquisa do comprometimento.

Este tema foi escolhido devido a importância do comprometimento organizacional dentro das empresas, sendo relevante ter informações de qual motivo seus colaboradores permanecem em seu quadro funcional, seja ele por

comprometimento afetivo, normativo ou instrumental, merece ser investigado devido a necessidade de se encontrar bons profissionais que buscam evoluir e atingir suas metas.

## **REVISÃO DE LITERATURA**

### **2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE COMPROMETIMENTO**

De acordo com Medeiros e Enders (1998), o comprometimento organizacional tomou forma a partir de três fases principais, os estudos de Becker (1960) fazem referência ao vínculo instrumental do empregado com a organização. Em seguida (Mowday, Steers e Porter 1979), ressaltam a natureza afetiva do comprometimento organizacional. A partir de (Wiener 1982), começa o enfoque no comprometimento normativo.

Segundo Fedvyczyk e Souza (2013), o estudo do comprometimento organizacional vem sendo estudado desde a década de 60 apresentando muitas vantagens, quando esse estudo é feito de forma correta, pois entendendo o

comportamento humano nas organizações, conseguindo manter o nível de competitividade necessário. Os estudos sobre comprometimento organizacional vêm aumentando muito nos últimos anos, esses estudos se propõem a analisar que aspectos moldam o comprometimento organizacional desses profissionais (Medeiro e Silva, 2007).

Segundo Medeiros e Silva (2007); O debate sobre qualidade de vida e de trabalho vêm se tornando cada vez mais frequente, empresas nacionais estão buscando maior êxito enxugando e achatando suas estruturas hierárquicas, pois tendem a atender as demandas de seus clientes rapidamente, além de se adaptar a mudanças tecnológicas. Durante mais de três décadas os primeiros estudos enfatizam a natureza de cada base do comprometimento como as organizações, já as pesquisas posteriores se dedicam cada vez mais à investigação da dimensionalidade desse construto e elencar quais as variáveis se comportam como dependentes e independentes (Maciel e Camargo, 2011).

Segundo Bastos (1994), no final da década de 1970, percebe-se uma maior preocupação em compreender melhor o comprometimento dos trabalhadores com a organização, em

como o indivíduo lida com seu trabalho e com a empresa ou como atitudes permitem a identificação de fatores pessoais em cada trabalhador.

De acordo com Fedvyczyk e Souza (2013), com o mundo cada vez mais globalizado, apresentando inúmeras competições, um mercado competitivo e veloz, devemos dar uma grande importância a área de recursos humanos.

Para Medeiros e Enders (1998), uma das principais preocupações das organizações é a de conseguir selecionar e manter em suas empresas os funcionários competentes, dedicados, engajados e envolvidos com os problemas da organização. Essa importância do comprometimento do indivíduo nas organizações é por diversas razões, como; produtividade e nível de qualidade; velocidade; otimização; criação de oportunidade e velocidade de resposta tanto para o mercado quanto para o ambiente (Medeiros e Silva, 2007).

## 2.2 DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE COMPROMETIMENTO

O termo comprometimento de acordo com Bastos (1994), origina-se do latim “committere”, tendo alguns

significados, como: confiar, envolver, agregar, encarregar, comissionar, designar, desempenhar e engajar. Comprometimento organizacional entre o indivíduo com a organização pode ser caracterizado por três fatores: estar disposto; a crença e a aceitação dos valores e objetivos da organização e desejo de manter-se como membro da organização (Medeiros, 1997).

De acordo com Bastos (2004), o comprometimento passou a ter um significado de adesão, ou seja, um, um forte envolvimento do indivíduo no ambiente de trabalho com variados aspectos. Vínculos fortes entre trabalhador e a organização são extremamente valiosos, principalmente em momentos aonde há uma transformação social, demográfica, cultural e tecnológica (Steil e Sanches, 1998).

Para Zanelli, Andrade e Bastos (2004), os vínculos com as organizações são: comprometimento, reciprocidade e percepção de justiça, já os vínculos do indivíduo com o trabalho são: satisfação e envolvimento com as tarefas. Organizações que conseguem obter um alto grau de comprometimento de seus funcionários, conseqüentemente conseguem melhores resultados, pois trabalham com mais eficiência,

atingindo seus objetivos com maior eficácia (Antunes e Pinheiros,2009).

Segundo Mowday, Steers e Porter (1979), o comprometimento pode ser caracterizado por três fatores, como, estar disposto a esforços consideráveis em benefício a organização; a aceitação de valores, e objetivos e a crença da organização; e um desejo de manter-se como membro da organização. O comprometimento também é usado para descrever o próprio indivíduo, caracterizado por sentimentos ou relações afetivas como a lealdade, propensão a ação, disposição a agir, sendo um conjunto de sentimentos e ações em relação do indivíduo com a organização (Bastos, 1994).

De acordo com Tavares e França (2009), as organizações vêm passando por transformações estratégicas, melhorando assim seus resultados. Para isso elas passam a fazer uso de mecanismos flexíveis, aonde há uma maior negociação entre as partes, reduzindo custos da produção, desgaste em recrutamento, treinamento e incertezas no ciclo, para que esse custo possa ser diminuído com maior eficiência interna, (Medeiros e Silva, 2007), ressaltam a formação de talentos, treinamentos e vantagens competitivas.

Para Meyer e Allen (1991), o reconhecimento e as recompensas, se

pautam por fatores que afetam positivamente o comprometimento, fortalecendo os vínculos entre empregado e empregador. Algumas das necessidades que o empregado tem diante da organização, podem ser caracterizadas devido a crenças e valores, criando um sentimento de afeição, desejo de continuar a exercer suas funções ou permanecer na empresa (Bastos e Costa, 2005).

Segundo Tavares e França (2009), Através da gestão estratégico, destaca-se o processo de comunicação como fator fundamental no comprometimento, sempre se baseando no desenvolvimento humano, adaptabilidade e melhor qualidade, nessa perspectiva, os colaboradores são capazes de se desenvolver, ser confiáveis e colaborar.

Meyer e Allen (1991), afirmam que o comprometimento organizacional é um estado psicológico, sendo moldado através de condições ambientais, tanto as condições extraorganizacionais quanto organizacionais de cada indivíduo. De acordo com Zanelli (2004), o comprometimento organizacional foi classificado quanto a sua natureza como: afetivo, calculativo ou normativo. Os estudos sobre comprometimento procuram desvendar como o indivíduo se diferencia, como reage e enfrenta os

desafios no trabalho, pois comprometer-se também significa sentir-se vinculado a algo, ter o desejo de permanecer (Medeiros e Silva, 2007).

Os autores Meyer e Allen (1991), definem o comprometimento organizacional em três componentes: o comprometimento como um apego afetivo permanecendo na empresa porque eles querem; o comprometimento instrumental que é percebido como custos associados a deixar a organização então eles permanecem na empresa porque eles precisam e o comprometimento normativo é aonde o indivíduo sente uma obrigação em permanecer na organização.

De acordo com Zanelli (2004), pessoas satisfeitas tem atitudes positivas em relação ao trabalho, e pessoas insatisfeitas tem atitudes negativas no trabalho o mesmo autor ainda ressalta, que os vínculos do indivíduo com o trabalho normalmente são a satisfação e o envolvimento que o mesmo tem com suas tarefas dentro da organização, já os vínculos com a organização geralmente são o percepção de justiça, a reciprocidade e o comprometimento. O comprometimento afetivo e normativo (em menor extensão) podem ser positivamente relacionados com a performance do indivíduo no trabalho, porem o comprometimento instrumental

não tem relação ou está relacionado com uma performance negativa no trabalho (Meyer, Allen e Smith, 1993).

Segundo Freitas (2004), o comprometimento do funcionário reflete nas crenças que ele tem em relação aos valores e objetivos da empresa, assim também é em relação a sua vontade de desprender esforços para nela permanecer, trabalhadores comprometidos destacam algumas características que ficam extremamente evidentes, como, um trabalho correto; contribuição para melhorias contínuas; responsabilidade; liderança com capacidade para gerir pessoas; dialogo de mão dupla e disposição para aprender, crescer e mudar todos os dias.

O comprometimento reflete um compromisso psicológico aonde o funcionário se liga a organização, porem essa ligação pode ter três formas distintas, como: quando as atitudes e comportamento do indivíduo são adotadas não pela sua crença e sim para ter ganhos e recompensas específicas; quando o indivíduo aceita ser influenciado para que se haja uma relação satisfatória; e quando a influência é aceita porque são atitudes induzidas por ser congruentes com seus valores (Meyer e Allen, 1991).

## 2.3 DIFICULDADES NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Tavares e França (2009), O esforço de se criar compromisso via comunicação, motivação e liderança geralmente resulta em melhor desempenho econômico, mas para alcançar esse comprometimento de seus colaboradores é necessário que haja uma comunicação estratégica, planejada para que todos conheçam a empresa como um todo, para isso o empregado precisa de informação claras da organização.

De acordo com Meyer e Allen (1991), não existe uma única fonte de apego a organização, para o empregado, nem sempre o salário é o mais importante, existem outros atrativos que podem se sobrepor-se e nem sempre a organização está preocupada em atender, como crescimento profissional; segurança; estabilidade; recompensas sociais e psicológicas; elogios; incentivos; compreensão; parceria, embora esses não sejam palpáveis, muitas vezes torna os funcionários muito mais comprometidos e dispostos a cumprir seus objetivos.

Para Medeiros e Silva (2007); A falta de comprometimento das pessoas com o grupo gera uma série de



problemas, como; pouco engajamento com as atividades; alta rotatividade; adiamento de problemas; não agregam valor; gera maior risco de reclamações e desentendimento; o grupo não trabalha em seu melhor nível de produção; os integrantes não buscam se aperfeiçoar ou se desenvolver, conseqüentemente gerando uma fuga pelas suas responsabilidades.

O aspecto da subjetividade é apresentado como uma necessidade que precisa ser admitida pela gestão de pessoas, de acordo com (Meyer e Allen, 1991), essa subjetividade passa pelos aspectos religiosos, políticos, econômicos e moral do indivíduo, e normalmente é expressa pelos pensamentos, sentimentos, conduta, emoções e ações de cada um, cada parte cria suas expectativas a partir de suas necessidades internas, experiências do passado ou qualquer outra fonte, quando essas necessidades e forças externas mudam, essas expectativas também mudam, e quando não há essa sintonia entre os funcionários e a empresa, surgem sinais dos dois lados como: problemas no desempenho; erros; omissões; acomodações; má vontade, muitas vezes havendo a perda de bons funcionários, faltas sem motivo e queixas de doenças.

Essa instabilidade tange o comprometimento do trabalhador com a organização, sendo assim, essas atitudes e comprometimentos geram efeitos significativos em termos de eficiência e eficácia tanto individual quanto grupal e organizacional (Paiva, Dutra e Luz, 2014).

Além dessas variáveis existe certa dificuldade em avaliar a ligação do indivíduo devido a fatores de natureza comportamental, a cooperação no trabalho varia em função da satisfação das necessidades de cada pessoa (Maciel e Camargo, 2011). Reforçando a necessidade de uma comunicação interna integrada, estratégias delineadas e programas de ação voltados para todos e dispor de canais e instrumentos diversos que permitem que todas as áreas atuem sinergicamente (Tavares e França, 2009).

Para Fedvyczyk e Souza (2013); Colaboradores comprometidos tornou-se uma peça fundamental, por isso é necessário que os estudos nesse segmento sejam intensificados.

De acordo com (Paiva, Dutra e Luz, 2014), com impacto dessas mudanças globais, percebe-se cada vez mais a procura das organizações por trabalhadores que sejam flexíveis e ágeis.

## 2.4 COMPROMETIMENTO AFETIVO, NORMATIVO E INSTRUMENTAL

O foco que dominou a literatura do comprometimento organizacional por mais tempo, foi o afetivo, sendo a forma mais popular de definição de comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991), nos mostram que o comprometimento afetivo é desencadeado por experiências anteriores em seus trabalhos, aonde se sentem confortáveis dentro da organização e competente em seu trabalho. Os indivíduos mais afetivamente comprometidos tem maior tendência a se sentirem motivados a contribuir de forma mais vigorosa para a organização, com um menor nível de *turnover*, absenteísmo mais baixo, desempenho mais elevado e comportamento superiores de cidadania organizacional.

De acordo com Meyer e Allen (1991), O comprometimento organizacional afetivo, está ligado ao desejo de manter-se afiliado porque o indivíduo assim deseja, esse comportamento envolve apego, porque há uma identificação com os valores e objetivos da organização, envolve uma relação ativa, no qual o indivíduo deseja

contribuir para o bem-estar da organização, há um forte sentimento de pertencimento, coletividade, um reconhecimento do empregado como parte do grupo e da organização.

Funcionários com comprometimento instrumental permanecem na organização porque eles precisam, de acordo com (Meyer e Allen, 1991), esse sentimento pode ser relacionado a conformidade, essas atitudes e comportamentos são adotados como o objetivo de receber recompensas, esse comprometimento é desenvolvido trazem dois fatores: a magnitude e/ ou número de investimentos feito pela empregado na organização e a falta de alternativa de emprego no mercado de trabalho, eles ainda ressaltam que empregados que percebem altos custos para deixar a organização, tendem a apresentar baixo grau de motivação, menores níveis de desempenho, menos estímulos para pedir demissão e moderados níveis de satisfação e envolvimento com o trabalho.

De acordo com Meyer e Allen (1991), O comprometimento organizacional calculativo ou instrumental, está ligado a crenças de perdas ou custo, sendo percebido pelos altos custos associados a deixar a organização, basicamente estão ali porque eles precisam, pela escassez de

alternativas caso deixem a organização, por isso mantem certas atitudes e regras com o objetivo de manter-se na organização, nesse tipo de comprometimento existe uma crença de que o esforço extra deve ser recompensado e que a organização lhe deve mais oportunidade.

A obrigação moral de permanecer na organização, um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social segundo (Meyer e Allen, 1991), apresenta um alto nível de comprometimento por parte do funcionário em relação a organização, eles permanecem na organização porque se sentem obrigados, presos a organização, nesse caso, a empresa na maioria das vezes, faz com que seus funcionários sintam que não podem abandona-la, existe um grande contato entre funcionários, formando assim uma grande família, normalmente existem fortes regras de conduta e missão, fazendo com que o empregado pense que a empresa necessita dele para continuar com seus projetos.

De acordo com Meyer e Allen (1991), O comprometimento organizacional normativo, está ligado a obrigatoriedade de retribuir um favor, em permanecer na organização; essa

“obrigação em permanecer” cria uma crença de que não seria certo deixar a organização porque ele tem uma obrigação moral com as pessoas da organização; eles também sentem uma que são obrigados a mostrar desempenho e devem se esforçar em benefício da organização e que devem buscar cumprir suas tarefas e atingir os objetivos da organização.

### **3 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa Panorama Home Center foi fundada em 1993, hoje é considerada um dos maiores grupos de varejo de materiais de construção do Paraná. De acordo com o ranking da Associação Nacional dos Comerciantes de Materiais de Construção (Anamaco), a Panorama ocupa neste ano o 5º lugar no Paraná e o 41º no Brasil. São mais de 700 colaboradores distribuídos em 10 unidades: 7 em Foz do Iguaçu, 1 em Santa Terezinha de Itaipu, 1 em Medianeira e 1 em Toledo.

Para a pesquisa foi escolhida a matriz da empresa, que fica localizada em Foz do Iguaçu-PR na avenida Juscelino Kubitscheck, 3312 – Vila Perola, conta com 174 colaboradores, nesta unidade

encontra-se o Centro Administrativo da empresa, além da loja comercial.

A empresa é reconhecida por valorizar seus colaboradores, com vários programas de desenvolvimento e reconhecimento profissional, e também por colocar a qualidade do atendimento ao cliente em primeiro lugar.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos, que conduzem ao conhecer, ao agir e ao fazer. O método é o procedimento sistemático para descrição e explicação de um estudo (Fachin, 2006).

##### **4.1 TIPOLOGIA E MÉTODOS DE PESQUISA**

Segundo Fachin (2006), o método é um plano de ação, que é formado por um conjunto de etapas dispostas ordenadamente, que são destinadas a realizar uma atividade.

Segundo Castro (2006) a pesquisa quantitativa é quando o pesquisador define o seu roteiro, criando hipóteses definidas e seu objetivo é testá-las em campo, portanto o pesquisador

deverá ter disciplina já na formulação dos objetivos e na definição dos instrumentos de coleta de dados.

Ainda de acordo com Creswell (2010, p.26) “pesquisa quantitativa é um meio de testar teorias objetivas por meio de variáveis. Essas variáveis podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser avaliados por procedimentos estatísticos”.

A pesquisa quantitativa busca criar uma situação experimental que permita controlar as variáveis para entender o impacto isolado de cada uma delas (Castro, 2006).

##### **4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

A coleta de dados se dará por meio de aplicação de um questionário. A coleta envolve diversos passos, como a determinação da população, elaboração do instrumento, programação da coleta e o tipo de coleta.

O questionário será preenchido pela pessoa sem a presença do investigador. Serão feitas perguntas fechadas, afim de obter respostas mais precisas.

O instrumento de coleta utilizado foi um questionário enviado através de link para acesso a plataforma Survey

Monkey a primeira parte composta de questões fechadas, nas quais foram coletados dados sobre algumas características gerais e demográficas dos respondentes. A segunda parte do questionário trouxe as 18 questões do instrumento utilizado por Meyer, Allen e Smith (1993). Os seis primeiros indicadores do instrumento são indicadores de comprometimento afetivo, os seis seguintes são indicadores de comprometimento instrumental, e os seis últimos indicadores são de comprometimento normativo. A escala utilizada foi de Likert com escalas de 1 a 5.

Todo questionário deve ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para a outra. Possui a vantagem dos respondentes se sentirem mais confiantes, dado a anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais ( CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007 p.57).

De acordo com Gil (2008), “construir um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas. As respostas irão proporcionar dados ao pesquisador para descrever as características da população pesquisada”.

#### 4.3 INSTRUMENTOS DE ANALISE DE DADOS

A análise dos dados será realizada através de análise estatística segundo Anderson, Sweeney e William (2008) estatística é uma medida, apresentada por números, usada para resumir um conjunto de dados amostrais.

A análise estatística envolve coletar informações, avalia-las, concluir e orientar quais informações são confiáveis, portanto resume-se em colocar em gráficos as informações coletadas para melhor interpretação (DOANE e SEWARD, 2008)

A população em estudo foi de 174 pessoas, sendo que foi aplicada a pesquisa em uma amostra de 115 pessoas, e destas 16 pessoas foram excluídas devido a o questionário ser respondido incorretamente, totalizando assim uma amostra final de 99 pessoas, de acordo com cálculo de amostra probabilística, a confiabilidade do resultado desta pesquisa é superior a 80%.

#### 5 RESULTADOS

Dos 115 empregados entrevistados na pesquisa, 16 foram

retirados da análise por estarem com os resultados incompletos. Assim ficamos com 99 entrevistas, dos quais descrevemos as características a seguir.

Para estabelecer o comprometimento organizacional, foi aplicado um questionário de 26 perguntas, na primeira etapa foram realizadas 8 perguntas fechadas, para coleta de algumas características gerais dos funcionários. Em sequência, na segunda etapa foram feitas mais 18 perguntas fechadas sobre o comprometimento organizacional, aonde 6 são relacionadas ao comprometimento afetivo, 6 ao comprometimento instrumental e 6 ao comprometimento no normativo.

Na primeira etapa as perguntas fechadas foram, 1- idade, 2- gênero, 3- estado civil, 4- filhos ou dependentes, 5- escolaridade, 6- se ocupa função de liderança, 7- há quanto tempo trabalha na empresa, e 8- área que trabalha.

Sendo essas as respectivas respostas, foi constatado que: no requisito idade, a maior parte dos funcionários com 42,42% varia entre 14 e 25 anos, 24,24% varia de 26 a 30 anos, 23,23% varia de 31 a 35 anos, 5,05% varia de 35 a 40 anos e 5,05% acima de 41 anos.

No gênero a maior porcentagem com 62,63% é constituída de pessoas do

sexo masculino e 37,37% do sexo feminino.

No estado civil a maior porcentagem com 51,52% são solteiros, 32,32% são casados, 14,14% união estável e 2,02% separados.

Referente a filhos ou dependentes constatou-se que 63,64% não tem filhos ou dependentes e 36,36% tem filhos ou dependentes.

Na escolaridade verificou-se que 57,58% têm ensino médio completo, 33,33% estão cursando ou já concluíram o curso superior, 8,08% estão cursando pós-graduação ou já concluíram e 1,01% possui ensino fundamental completo.

Quanto ao cargo que ocupa, foi verificado que 75,76% não exercem função de liderança e 24,24% exercem função de liderança.

Referente ao tempo de serviço na empresa constatou-se que 26,26% trabalham há menos de 1 anos na empresa, 25,25% de 1 a 3 anos na empresa, 19,19% de 5 a 10 anos na empresa, 17,17% de três a cinco anos na empresa, e 12,12% trabalham a mais de 10 anos na empresa.

Quanto a área em que trabalham mostrou-se que 47,47% na área administrativa, 35,35% na área comercial e 17,17% exercem cargos nas áreas de operações e apoio.

Resumidamente nessa primeira etapa da pesquisa podemos concluir que a maioria dos entrevistados são do sexo masculino, ente 14 a 25 anos, solteiros, sem filhos ou dependentes, não ocupam cargos de liderança, estão a menos de um ano na empresa e trabalham na área administrativa.

A segunda etapa as perguntas foram feitas de forma fechada um questionário do tipo Likert tendo como respostas: discordo totalmente, discordo, discordo parcialmente, não discordo e não concordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente.

Referente ao comportamento afetivo dos funcionários dentro da empresa, as 6 perguntas foram: 9- eu seria muito feliz ao dedicar o resto da minha carreira a esta empresa; 10- eu realmente sinto os problemas desta empresa como se fossem meus; 11- eu sinto um forte senso de integração com a empresa; 12- eu me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa; 13- eu me sinto como se estivesse em minha casa quando estou na empresa e 14- esta empresa tem um imenso significado pessoal para mim.

Neste caso a porcentagem média a cada uma das respostas sobre comprometimento afetivo foi de: 45,07% concordam; 27,38% concordam totalmente; 19,05% concordam

parcialmente; 3,74 não discordam e não concordam; 2,55% discordam; 1,53% discordam parcialmente e 0,68% discordam totalmente.

Referente ao comportamento normativo dos funcionários dentro da empresa. As 6 perguntas foram: 15- na situação atual, permanecer na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo; 16- mesmo que eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar a empresa agora; 17- se eu decidisse sair da empresa agora, minha vida financeira ficaria bastante desestruturada; 18- eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta empresa; 19- se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta empresa, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar; e 20- uma das poucas consequências negativas de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas imediatas.

Neste caso a porcentagem média a cada uma das respostas sobre o comportamento normativo foi de: 28,45% concordam; 18,91% concordam parcialmente; 15,16% concordam totalmente; 15,15% discordam; 10,73% não concordam e não discordam; 6,48% discordam parcialmente e 5,11% discordam totalmente.

Referente ao comportamento instrumental dos funcionários dentro da empresa. As 6 perguntas foram: 21- eu

sinto obrigação em permanecer nesta empresa; 22- mesmo que fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar a empresa agora; 23- eu me sentiria culpado se deixasse a empresa agora; 24- esta empresa merece minha lealdade; 25- eu não deixaria esta empresa porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui; 26- eu devo muito a esta empresa.

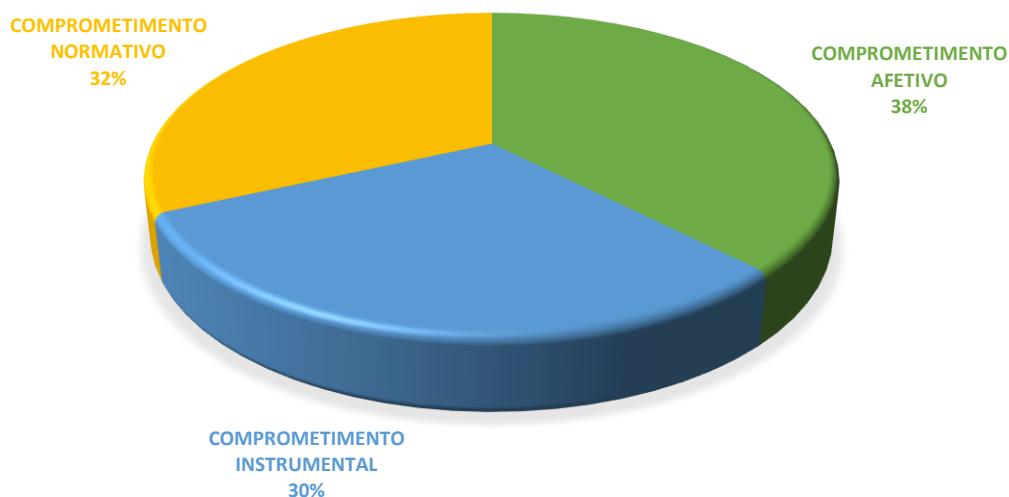
Neste caso a porcentagem média a cada uma das respostas sobre o comportamento instrumental foi de: 25,42% concordam; 20,17% concordam totalmente; 19,83% concordam parcialmente; 12,03% não concordam e não discordam; 11,53% discordam

parcialmente; 6,78% discordam e 4,24% discordam totalmente.

## 5.1 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL X TEORIA

Analisando os dados do comprometimento afetivo, normativo e instrumental, constatou-se que a dimensão com maior índice, é do comprometimento afetivo com 38%, em segundo o comprometimento normativo com 32% e o terceiro o comprometimento instrumental com 30%.

### COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL



O padrão do comprometimento afetivo obteve o maior índice de respostas, este resultado indica que as pessoas deste grupo têm bom

desempenho no trabalho, maior esforço, menor rotatividade, baixo índice de absenteísmo, crença, identificação com a filosofia, valores e objetivos da empresa,



são reconhecidos pelos colegas como membros do grupo.

Alguns pontos observados no comprometimento afetivo analisados, mostrou como resultado que 86,46% dos funcionários sentem um forte senso de integração com a empresa; para 82,65% dos funcionários a empresa tem um imenso significado pessoal; e 75,76% dos funcionários se sentem emocionalmente vinculados com a empresa.

Esse envolvimento emocional com a empresa se dá devido a uma forte identificação com a organização, ou seja, eles permanecem na empresa porque querem, esse envolvimento vai além da lealdade passiva, aonde o funcionário deseja contribuir dando algo de si para o bem-estar da empresa.

O padrão de comprometimento normativo obteve o segundo lugar na pesquisa, as respostas deste grupo indicam que possuem uma melhor motivação, desempenho, menor rotatividade e moderada satisfação no trabalho, visto a obrigação em permanecer devido a crença de se sentir culpado em deixar a empresa, além de uma obrigação moral.

Alguns pontos observados no comprometimento normativo analisados, mostrou como resultado que 87,88% sentem que esta empresa merece a sua

lealdade; e 64,65% acham que deve muito a esta empresa, e 44,33% mesmo que fosse vantagem para elas, sentem que não seria certo deixar a empresa agora.

Neste envolvimento normativo com a empresa observou-se um sentimento de obrigação moral com a empresa e/ou com as pessoas que fazem parte dela, normalmente esse comportamento tende a se desenvolver quando o funcionário internaliza as normas da empresa mediante a sua socialização, recebendo benefícios que o induzem a atuar reciprocamente, tendo um sentimento de obrigação por contribuir para a empresa.

O padrão de comprometimento instrumental obteve o menor índice de resultado na pesquisa, sendo que este indica maior satisfação em manter-se no trabalho, mais comportamento de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa. Crença de que possui poucas alternativas de trabalho, de que deve manter certas atitudes nos cumprimentos de regras, realizando um esforço extra para permanecer na empresa.

Alguns pontos observados no comprometimento instrumental analisados, mostrou como resultado que 73,47% mesmo se quisesse, seria muito difícil deixar a empresa agora; 65,31%

na situação atual, permanecer na empresa é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo; e 51,02% se decidisse sair da empresa agora, sua vida ficaria bastante desestruturada.

Este envolvimento instrumental enfatiza uma avaliação dos custos que o funcionário teria em sair, envolve um cálculo de perdas e ganhos, o empregado opta por permanecer na empresa enquanto receber benefícios, e a qualquer momento pode abandoná-la, caso os investimentos realizados pelo funcionário sejam maiores que o retorno obtido. Os empregados veem a empresa como uma fonte de renda e trabalham mais por necessidade e escassez de alternativas imediatas de emprego do que porque querem e estão dispostos a se esforçarem em prol.

É relevante citar que, uma pessoa não se encontra apenas em um tipo de comprometimento, porém, um deles domina o sentimento do indivíduo, é possível que o funcionário goste de trabalhar em um determinado local porém sente que tem certa obrigação pelo que a empresa já fez por ele. Por isso alguns casos de comprometimento afetivo caminham com o comprometimento normativo.

A base instrumental deste tipo de comprometimento, não há predominância de sentimento de afeto e

gratidão pela empresa, não se sentindo na obrigação de permanecer, podendo deixar a empresa na primeira oportunidade que tiver.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada sobre o comprometimento organizacional, constatou-se que a definição do tema não é fácil, baseado nos conceitos apresentados, o comprometimento ‘é um ato de comprometer-se, com algo ou alguém. Estar comprometido ‘é gostar e ser reconhecido por suas competências, admirar a organização e sentir que realmente faz parte do time.

Comprometer as pessoas com os objetivos e metas da empresa requer alguns incentivos que ajudarão na performance do comprometimento, os motivos podem influenciar o comprometimento do indivíduo, esses podem ser fatores internos ou externos do trabalho, como família, religião, ou partidos políticos.

Medir o comprometimento trata-se de uma característica ou atitude subjetiva, as pessoas se comprometem de maneiras diferentes, podendo ser: afetiva (desejo de permanecer na organização), calculativa (necessidade de permanecer

na organização) ou normativa (obrigação de permanecer na organização).

Compete a organização buscar alternativas para melhorar o grau de comprometimento de seus empregados. Manter os mesmos motivados, muitas vezes [e sinônimo de comprometimento da empresa.

Avaliar o nível de comprometimento organizacional dos empregados da Panorama Home Center JK pode-se identificar quais setores ou grupos estão mais comprometidos com cada componente indicado pelos autores. Avaliando o resultado da pesquisa nos níveis de comprometimento organizacional, sendo relacionados os dados das pessoas envolvidas, identificando os setores e grupos mais comprometidos com cada componente.

Neste estudo levou-se em consideração as respostas apresentadas pelos empregados para fazer o levantamento dos dados. Devido a limitação apresentada na pesquisa e a importância em se investigar a necessidade em encontrar bons profissionais, sugere-se a realização de outros estudos para ampliar o conhecimento a respeito do comprometimento dos funcionários estendendo a mesma nas outras unidades da empresa.

Compete a organização buscar alternativas para identificar o melhor grau de comprometimento de cada um, visto que este fator é essencial para o sucesso da empresa, e manter o funcionário motivado muitas vezes pode ser sinônimo de comprometimento. Visto a importância de se conservar um quadro de funcionários comprometidos com a organização, buscando diariamente a satisfação do funcionário e da empresa.

## REFERÊNCIAS

Antunes, R. (2009). Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho. In R. Antunes, & R. Braga (Orgs.) *Infoproletários* (pp. 231-238). São Paulo: Boitempo.

ANDERSON, Davida.R., SWEENEY, Dennis J., WILLIAMS, Thomas A. Estatística aplicada a administração e economia. 2 ed. São Paulo, 2007

BASTOS, A. V. B. **O conceito de comprometimento - sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho.** Organização e Sociedade, v. 1, n. 2, p. 77-106, 1994b.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato.** Brasília, 1994.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40, 1960.

CASTRO, Claudio de moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento: como construir uma força de trabalho competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DOANE, David P., SEWARD, Lori E. **Estatística aplicada a administração e a economia**. São Paulo: McGraw, 2008.

FEDVYCZYK, G. A. B., Souza, A. D. (2013). O comprometimento organizacional de trabalhadores nas bases: afetiva, instrumental e normativa. EPCT - VIII encontro de produção científica e tecnológica.

Disponível em [http://www.fecilcam.br/nupem/anais\\_vii\\_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/03-GABSFEDVYCZYKTRABALHOCOMPLETO.pdf](http://www.fecilcam.br/nupem/anais_vii_epct/PDF/TRABALHOS-COMPLETO/Anais-CSA/ADM/03-GABSFEDVYCZYKTRABALHOCOMPLETO.pdf), acessado em 22/8/2018.

FREITAS, A. Comprometimento com a empresa. Rh.com.br, 17 fev. 2004.

Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3731&org=2>, acessado em 29/08/2018

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. Atlas S.A São Paulo: 2008

MACIEL, C. O.; Camargo, C. (2011). Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o

Comportamento. RAC, v.15, n.3, art.4, pp.433-453, Mai./Jun. 2011.

Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>, acessado em 17/8/2018

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre:Bookmann, 2006

MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. Defesa de Mestrado. Natal: UFRN,1997.

MEDEIROS, T. G., Silva, J. R. (2007). Os aspectos do comprometimento organizacional de profissionais terceirizados.

Disponível em [http://www.pucrio.br/Pibic/relatorio\\_res\\_umo2007/relatorios/ADM/adm\\_thiago\\_goncalves\\_medeiros.pdf](http://www.pucrio.br/Pibic/relatorio_res_umo2007/relatorios/ADM/adm_thiago_goncalves_medeiros.pdf), acessado em 20/8/2018.

MEDEIROS, C. A. F., Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Mayer e Allen,1991). RAC, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 67/87.

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v2n3/v2n3a05.pdf>, acessado em 18/8/2018

MEYER, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

MEYER, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4),

538-551. doi: 10.1037/0021  
9010.78.4.538

MOWDAY, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of /organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1

MOWDAY, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-447, 1979. Employee-organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York: Academic Press, 1982. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 8, Issue 4, Winter, 1998.

PAIVA, K. C. M., Dutra, M. R. S., Luz, T. R. (2014). Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. ISSN 0080-2107.

Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v50n3/080-2107-rausp-50-03-0310.pdf>, acessado em 21/8/2018.

STEIL, A. V. e Sanches, E. N. Comprometimento organizacional como

estratégia de controle. 22º Enanpad, 1998 (CD-ROM).

TAVARES, R. S. A., França, A. C. L. (2009). Comprometimento organizacional e comunicação interna: um estudo desenvolvido na empresa de telecomunicação em Cabo Verde. XXXIII encontro da ANPAD.

Disponível em [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EO\\_R2386.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EO_R2386.pdf), acessado em 17/8/2018

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*. 7 (3), 418-428, 1982.

ZANELLI, J. C., Andrade, J. E. B., Bastos, B. (2004). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed.