

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**MICHELE DONAT**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM O  
VÍNCULO COLABORADOR-EMPRESA.**

**CURITIBA**

**2017**

**MICHELE DONAT**

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS QUE INFLUENCIAM O  
VÍNCULO COLABORADOR-EMPRESA.**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do MBA – Gestão de Talentos e Comportamento Humano em 2017, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

**CURITIBA**

**2017**

## **Comprometimento organizacional: elementos que influenciam o vínculo colaborador-empresa.**

**Michele Donat**

### **RESUMO**

Este estudo buscou identificar quais são os elementos que influenciam o comprometimento do indivíduo para com a organização. Após pesquisa para embasamento teórico foi feita uma entrevista com doze funcionários de uma entidade paraestatal no início de suas atividades. A análise dos dados demonstrou que fatores relacionados à organização como cultura, valores e políticas de recursos humanos são capazes de influenciar o vínculo colaborador-empresa. Espera-se com esse trabalho identificar os elementos que influenciam o comprometimento organizacional para dessa forma colaborar com os estudos da área.

**Palavras-chave:** Comprometimento organizacional 1. Elementos 2. Vínculo colaborador empresa 3.

## **1 INTRODUÇÃO**

No contexto atual sabe-se que um dos desafios mais complexos e frequentemente apresentados pelos gestores de pessoas é o relacionamento com os colaboradores. Prever, controlar e explicar o comportamento humano dentro das organizações nunca foi tão importante, pois a competição do mundo globalizado exige cada vez mais trabalhadores flexíveis que se adaptem rápido as mudanças e que acima de tudo se comprometam com a instituição na qual estão inseridos. Num tempo marcado pela agilidade, os laços de lealdade entre funcionários e empregadores tornam-se cada vez mais frágeis.

Por conta disso as organizações procuram cada vez mais diferentes formas de desenvolver um ambiente no qual ocorra o comprometimento dos trabalhadores.

Visto que profissionais comprometidos e engajados com a organização se empenham e se dedicam mais e conseqüentemente, produzem com maior qualidade, proporcionando melhoria dos produtos e serviços bem como, aumento de desempenho e produtividade. Atualmente as empresas dependem da inovação para sobreviver, e sendo esta uma contribuição humana, faz-se necessário obter o comprometimento das pessoas, tendo em vista os valores e as metas da organização.

O referido termo é visto como a chave para o diferencial competitivo das empresas, sendo indispensável numa era marcada pela imprevisibilidade e inovação, pois quanto mais comprometido o indivíduo estiver com a organização, menos intenção ele terá de deixá-la. Assim sendo, pode-se afirmar que o comprometimento é um elo que liga o funcionário a organização, podendo também influenciar na sua permanência na empresa e na colaboração para o alcance das metas organizacionais.

Entretanto, o vínculo trabalhador-empresa, gerador do comprometimento organizacional sofre a influência de uma diversidade de fatores, sejam eles pessoais, ambientais ou organizacionais. Podendo resultar de aspectos relacionados às experiências no trabalho, partilha de valores com a organização, características pessoais, traços de personalidade, necessidades e investimentos.

No passado, as organizações dependiam da submissão e do controle para atingir seus objetivos. Atualmente, para tornar os funcionários mais comprometidos os gestores podem se dirigir para três áreas: o próprio trabalho, a relação entre as pessoas e a organização como um todo.

Como no exposto, o objetivo desse artigo é estudar quais são os elementos que influenciam o comprometimento organizacional, pois é um desafio para os gestores à compreensão e administração dessas variáveis no ambiente corporativo. A pesquisa será desenvolvida com os funcionários de uma das unidades inaugurada há menos de um ano de uma entidade paraestatal criada na década de 40. Através da investigação busca-se delinear quais são as variáveis que atuam no comprometimento dos funcionários nesse primeiro ano de atividade da unidade. Tal estudo justifica-se, pois, o termo funciona como um preditor do absenteísmo, da rotatividade e do desempenho, como também, das bases de um padrão comportamental desejável dentro da organização.

A <sup>1</sup>referida entidade de caráter privado e sem fins lucrativos foi criada com o objetivo de levar qualificação profissional através de escolas de aprendizagem para trabalhadores e interessados em atuar no setor de comércio. Desde sua criação é subsidiada por contribuições mensais compulsórias das empresas do setor, que garantem em parte sua manutenção. No Paraná a instituição nasceu em 1947 e desde então cumpre sua missão de educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo, levando a empresas e trabalhadores o subsídio educacional necessário para o aprendizado de uma ocupação e o aprimoramento de competências. Até o momento a instituição prestou mais de cinco milhões de atendimentos, oferecendo cursos à distância e presenciais em diversas modalidades e áreas. É relevante ressaltar o papel da organização como importante agente de inclusão e desenvolvimento social, colaborando com a melhoria da educação no estado.

Atualmente, a entidade conta com 37 unidades no estado e 1482 funcionários, muitas das unidades foram reformadas e outras foram criadas após a formulação do planejamento estratégico da atual diretoria. Para esse ano de 2017 o plano de ação da administração regional inclui: ampliar a participação no mercado da educação para conseguir o equilíbrio financeiro e a sustentabilidade, melhorar o gerenciamento da qualidade dos serviços prestados, consolidar o modelo pedagógico, promover a inovação através do uso da tecnologia aplicada ao negócio e valorizar e desenvolver pessoas. Cada uma das unidades do estado dispõe de uma lista de metas de produção: matrícula, participantes, atendimentos e hora aula aluno. A meta de matrículas para a unidade pesquisada é de 1496, com 167.885 horas aula aluno, até o momento a unidade realizou 1250 matrículas e 92 cursos.

A organização tem uma cultura organizacional conservadora, pautada na hierarquia, nas regras, na centralização das decisões e na burocracia, os erros são punidos e o sucesso não pode ser recompensado de forma financeira. Entretanto, cada unidade desenvolveu uma subcultura própria, na unidade pesquisada o gestor prioriza a legalidade, a qualidade e a sustentabilidade, apoia a proximidade e o relacionamento interpessoal entre os membros, busca trabalhar de forma participativa com os funcionários, deixando que cada um decida de que forma vai

---

<sup>1</sup> As informações relacionadas a entidade foram retiradas do site e de *releaes* internos com autorização da mesma.

realizar determinada tarefa e dando liberdade para a tomada de decisão, o ambiente de trabalho colaborativo e informal.

Para atuar na organização os funcionários são contratados através de processo seletivo constituído por uma prova e uma entrevista. Após contratado além do salário o funcionário recebe um pacote de benefícios constituído por: auxílio refeição, auxílio creche, auxílio funeral, seguro de vida, plano de saúde e odontológico com coparticipação, temporada de férias, abono aposentadoria e se for do interesse do colaborador um valor fixo de bolsa de estudo para graduação ou pós-graduação, descontos nos cursos de qualificação ou aperfeiçoamento que a instituição oferece e treinamentos corporativos presenciais ou a distância.

As oportunidades de evolução na carreira existem, apesar de não ter um plano de carreira, foi desenvolvido um programa de cargos e salários que permite ao funcionário saber até onde ele pode chegar em termos de salário dentro da sua função. Para os funcionários interessados em seguir carreira gerencial existe o programa de desenvolvimento de lideranças que exige do candidato disponibilidade para mudança de cidade e pós-graduação.

Ao longo dos anos houve uma evolução positiva nas políticas de recursos humanos da entidade, que aos poucos deixa para trás as características de departamento pessoal e assume posição de órgão estratégico. Entretanto, percebe-se que em determinados momentos a área de recursos humanos é impedida de inovar na rapidez que o mercado exige em razão da constituição política da entidade e da sua dependência financeira de repasses de órgãos públicos. Durante muitos anos a instituição foi sinônimo de segurança e estabilidade para os funcionários, não é raro encontrar colaboradores com mais de quinze anos de casa. Entretanto, nos últimos tempos a sustentabilidade financeira exigiu que alguns setores passassem por uma reestruturação de cargos ocasionando cortes e demissões. Em razão disso o clima organizacional fica extremamente prejudicado por conta da instabilidade e incerteza.

Não só nesse momento crítico que a instituição vive, mas de uma maneira geral é imperativa a preocupação com a satisfação e a motivação dos funcionários, visto que a qualidade do serviço prestado depende inteiramente do desempenho de pessoas para ser realizado. Exigindo assim, cada vez mais profissionais integrados e comprometidos com a organização, compartilhando valores e responsabilidades.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O tema comprometimento organizacional tem especial relevância no momento presente, pois, o vínculo colaborador-empresa demonstra-se cada vez mais instável. Fazendo com que as empresas busquem compreender os fatores que favorecem e influenciam diretamente o compromisso do colaborador para com a organização, para dessa forma desenvolver e implementar estratégias no sentido de garantir um ambiente satisfatório e motivador onde o comprometimento dos funcionários possa ser usado como diferencial competitivo para a organização.

De acordo com Robbins (2009) no passado, os trabalhadores acreditavam que os empregadores deveriam recompensar sua lealdade e bom desempenho com segurança no emprego, generosos benefícios e aumento de remuneração. Porém, a partir dos anos 80 a lealdade do funcionário para com a empresa foi afetada em razão da competição do mundo globalizado, fusões e aquisições, demissões em massa, utilização de mão de obra terceirizada e adoção de políticas de desempenho em detrimento dos tradicionais programas de remuneração, que contemplavam os funcionários mais antigos.

Os esforços de reestruturação e redução de quadro de funcionários deixaram muitas organizações repletas de trabalhadores insatisfeitos, estressados e inseguros, prontos para deixar seu emprego atual em troca de uma nova oportunidade a qualquer momento (WAGNER e HOLLENBECK, 2002). Chiavenato (2005) reitera que o comprometimento organizacional da época, foi severamente atacado com as políticas de redução de quadro de funcionários. Pois, quando utilizadas com pouca habilidade e de maneira intensa, provocam danos à lealdade das pessoas para com as organizações.

O atual ambiente competitivo exige que as organizações disponham de pessoas que vão além das suas funções formais, que sejam comprometidas em dar respostas rápidas, criativas e inovadoras a problemas inéditos visto que, o comprometimento organizacional tem importante papel sobre o desempenho empresarial. “Presume-se que as pessoas mais comprometidas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se empenharem na realização de seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais” (REGO, 2003, p. 26).

Existe uma série de definições e uma variedade de fatores que influenciam o termo comprometimento organizacional, o que o torna bastante complexo. Ainda assim, busca-se aqui criar um quadro comum de caracterização para o termo e para os principais fatores que o influenciam.

Na teoria o compromisso organizacional pode ser definido como “o grau com que as pessoas se identificam com a organização que as emprega” Wagner e Hollenbeck (2002, p. 125) ou ainda, conforme Cohen e Fink (2003, p. 259) “o compromisso é uma atitude que vem de dentro da pessoa. [...] quando nosso comportamento é motivado por forças que estão dentro de nós e não em pressões externas, como é o caso da submissão.” Chiavenato (2005, p. 397) defende que “compromisso significa vontade de investir grande dose de esforço em favor da organização e intenção de nela permanecer muito tempo.” Kinicki e Kreitner (2006, p. 169) expõem que “o comprometimento organizacional reflete a extensão em que um indivíduo se identifica com uma organização e está comprometido com seus objetivos”.

Segundo Meyer e Allen (1997) os fatores antecedentes do comprometimento organizacional são divididos em duas categorias diferentes: causas próximas (exercem influência direta no comprometimento tais como: características do trabalho, nível de conflito e ambiguidade do papel do trabalhador e o tipo de contrato psicológico) e as causas distantes que são aquelas que exercem a sua influência no comprometimento através do seu impacto nas causas próximas. As variáveis impulsionadoras de comprometimento organizacional mais relevantes envolvem fatores de nível micro organizacional, ou seja, fatores pessoais relativos ao colaborador, ao planejamento e manipulação de atividades e à qualidade da liderança exercida (BORGES, ANDRADE E PILATI, 2001).

Mowday et al (1979, apud Spector, 2012, p. 254) considera o comprometimento organizacional como um sentimento global que envolve três fatores: aceitação das metas da organização, disposição de se empenhar pela organização e desejo de permanecer na organização. Nesse sentido a cultura organizacional tem um papel fundamental na sinalização do comportamento do indivíduo para com a organização, pois ela é responsável por distinguir uma organização da outra proporcionando identidade a seus membros, além de facilitar o comprometimento dos funcionários com algo maior do que os interesses individuais (ROBBINS, 2005).



Tanto os gerentes quanto os pesquisadores acadêmicos acreditam que a cultura organizacional pode ser um propulsor das atitudes do funcionário, do desempenho e eficiência organizacional. Pois existe uma forte associação entre os valores do indivíduo, os valores da organização e o compromisso organizacional (KINICKI E KREITNER, 2006). Robbins (2005, p. 392) salienta que as consequências da contratação de pessoas com valores que não se ajustam aos da empresa geralmente resulta em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, que se sentem insatisfeitos com seu trabalho e com a organização.

Conforme destacam Meyer e Allen (1997) deve-se conhecer como se forma o comprometimento para melhor se desenhar o sistema de recursos humanos de uma empresa. As práticas de gestão de recursos humanos são fontes de vantagem competitiva para a organização por isso a relevância no desenvolvimento de tais políticas. Meyer et al (2002 apud Spector, 2012) concluiu através de pesquisa, que o comprometimento, o estresse e a justiça organizacional estão associados, já que as pessoas que consideram seu trabalho estressante e sentem que foram tratadas injustamente tem um baixo nível de comprometimento organizacional. Dessa mesma forma o comprometimento se relaciona com a liderança, funcionários que possuem um relacionamento ruim com seus superiores tendem a apresentar menos satisfação no trabalho, são menos comprometidos com seus empregadores e consideram o trabalho estressante (GERSTNER E DAY, 1997 APUD SPECTOR, 2012).

Diversos estudos sugerem que além da cultura organizacional e das políticas de recursos humanos e de gestão, a satisfação e seus componentes estão fortemente correlacionados ao comprometimento organizacional. Pois, um funcionário que está satisfeito com a organização como um todo, é mais propenso a falar bem dela, ajudar os colegas e superar as expectativas em relação ao trabalho, além de estar disposto a ir além de suas atribuições regulares aceitando desafios ao desempenhar novas tarefas.

Para Spector (2012, p. 254) “o comprometimento se correlaciona estreitamente com a satisfação, mas é distintamente diferente ao se concentrar no apego do indivíduo a organização e não ao fato de o indivíduo gostar ou não do trabalho”. Robbins (2009) corrobora afirmando que o comprometimento organizacional funciona como um indicador de lealdade e identificação com a

empresa a que o indivíduo pertence, enquanto a satisfação estuda o envolvimento e a identificação do indivíduo com o trabalho.

Conforme atestam Kinicki e Kreitner (2006, p. 165) “a satisfação é uma reação afetiva ou emocional relativa a várias facetas do trabalho de um indivíduo.” Chiavenato (2005, p.13) sugere que “o grau de satisfação ajuda a atrair e reter talentos, manter um clima organizacional sadio, motivar as pessoas e conquistar seu comprometimento”.

Para Kinicki e Kreitner (2006, p.169) “uma meta-análise de 68 estudos e 35.282 indivíduos revelou uma relação forte e significativa entre compromisso organizacional e satisfação. Os gerentes são aconselhados a aumentar o nível de satisfação no emprego a fim de eliciar níveis mais altos de compromisso”. Cohen e Fink (2003, p.78) expressam que:

Por várias razões os gerentes também estão interessados na satisfação do pessoal da organização. Ela pode afetar o compromisso dos funcionários com as tarefas e com a organização, a disposição de ir além do exigido, a criatividade e a flexibilidade. Pode também afetar o absenteísmo e a rotatividade, a medida de permanência de pessoas talentosas na organização. (COHEN E FINK, 2003, p.78).

Robbins (2009, p.24) afirma que “as variáveis que determinam a satisfação no trabalho são: um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores”. De acordo com Wagner e Hollenbeck (2002 p. 132):

Embora os traços de temperamento e de experiências fora do trabalho não possam ser desprezados, nada prevê melhor o nível de satisfação no local de trabalho do que a natureza do próprio trabalho. [...] Em geral os fatores chave que determinam a satisfação e o stress são complexidade da tarefa, esforço físico e insignificância da tarefa. (WAGNER E HOLLENBECK, 2002 p.132).

As características mais importantes de uma tarefa de acordo com Cohen e Fink, 2003 p.152 são:

1. Variedade de habilidade: tarefas que exigem um leque mais amplo de habilidades e talentos da parte do trabalhador. 2. Identidade: tarefas que são completas, que exigem um esforço total que leva à inteireza. 3. Significado: tarefas que fazem diferença para os outros e para a organização como um todo e, se possível, para além da organização (isto é, a comunidade). 4. Autonomia: liberdade para executar as tarefas com o mínimo de supervisão ou controle externo e do modo que melhor funciona para a própria pessoa. 5. *Feedback*: oportunidades frequentes de obter informações sobre os resultados e a eficácia do próprio desempenho como meio de aprendizado e aperfeiçoamento. (COHEN E FINK, 2003 p.152).

Com base no referencial teórico estudado, percebe-se que são inúmeros os fatores que podem influenciar o comprometimento organizacional, dada a complexidade do indivíduo e a pluralidade das organizações. Contudo, objetiva-se aqui identificar quais são os principais fatores que influenciam o comprometimento organizacional. Já que conquistar o compromisso dos funcionários para com a organização é o objetivo primordial das empresas na atualidade. Motivar e engajar os funcionários menos comprometidos com seus empregadores e ao mesmo tempo manter a organização competitiva é um desafio importante para os gestores do comportamento organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Para o presente trabalho, foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo que a interpretação dos resultados é a totalidade de uma especulação que tem por base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente (TRIVIÑOS, 1994, p.128). Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa descritiva é utilizada para identificar e obter características de um problema ou questão.

O que vem corroborar com o objeto de estudo que pretende identificar quais são os fatores que influenciam o vínculo colaborador-empresa. Para tanto a estratégia de coleta de dados esteve centrada na realização de entrevistas semiestruturadas, com base em questões abertas elaboradas para verificar as

variáveis que atuam no compromisso organizacional, com base em: políticas de recursos humanos, cultura organizacional, tipo de liderança e características do trabalho. De acordo com Roesch (1999), as entrevistas semiestruturadas permitem ao pesquisador entender e captar as perspectivas dos participantes da pesquisa, sem predeterminar sua expectativa através de uma seleção prévia de categorias de questões.

Foram entrevistados doze profissionais dos setores: administrativo, técnico pedagógico e gastronômico, dos quais dez são funcionários novos e dois vieram transferidos de outra unidade, sendo que um deles ocupa um cargo diferente. Os profissionais em questão fazem parte do quadro de funcionários de uma entidade<sup>2</sup> paraestatal inaugurada há onze meses.

O setor administrativo conta com sete funcionários e é composto pelas áreas: financeira, recursos humanos, compras, almoxarifado, patrimônio e atendimento; o setor técnico pedagógico conta com dezessete funcionários e é composto pelas áreas: pedagógica, relacionamento com o mercado e secretaria escolar; o setor gastronômico conta com cinco funcionários alocados na cozinha e atendimento da lanchonete.

Antes da unidade entrar em funcionamento os funcionários passaram por um dia de integração onde a organização e as regras foram apresentadas de forma clara e objetiva através do manual de regimento interno que cada um recebeu. Após, os funcionários tiveram a oportunidade de passar por um treinamento de três semanas em uma das unidades mais antigas do estado, onde puderam acompanhar na prática sua função. Após o início das atividades algumas alterações de função foram feitas, pois através da convivência o gestor pôde conhecer as características e desempenho de cada funcionário e vinculá-lo ao setor de interesse.

Através desse trabalho busca-se aprofundar um pouco mais o conhecimento sobre o comportamento humano dentro da organização, com base em pesquisa especialmente desenvolvida para tanto. O questionário foi elaborado com o objetivo de identificar e analisar as principais variáveis que afetam o comprometimento do indivíduo para com a organização. Para tanto, será utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Não probabilística, pois, depende do julgamento pessoal do pesquisador na escolha dos elementos da amostra

---

<sup>2</sup> Entidade paraestatal ou serviço social autônomo é uma pessoa jurídica de direito privado criada por lei para, atuando sem submissão à Administração Pública, promover o atendimento de necessidades assistenciais e educacionais de certas atividades ou categorias profissionais, que arcam com sua manutenção mediante contribuições compulsórias.

(MATTAR, 2001). Por conveniência, pois o questionário foi aplicado em entrevista com os profissionais da unidade que atuam há menos de um ano no cargo.

As entrevistas aconteceram no mês de outubro de 2017 e o questionário foi preenchido por cada um dos profissionais individualmente. Em seguida foi realizada uma análise descritiva dos dados à luz do referencial teórico, as respostas mais coincidentes encontram-se a seguir.

#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise dos resultados da pesquisa, contemplando a análise descritiva dos dados. O questionário foi respondido por doze funcionários que compõem os setores: administrativo, pedagógico e gastronômico, a maioria dos pesquisados faz parte dos setores pedagógico e administrativo é pós-graduado, está na organização há menos de um ano e ocupa o cargo de assistente administrativo.

Entrevistado	Tempo na organização	Grau de escolaridade	Cargo	Setor
1	11 meses	2° grau	Confeiteiro	Gastronômico
2	11 meses	3° grau	Assistente Administrativo	Pedagógico
3	2 anos	Pós graduado	Secretária escolar	Pedagógico
4	4 anos	Pós graduado	Nutricionista	Gastronômico
5	11 meses	Pós graduado	Téc. de Relações com Mercado	Administrativo
6	8 meses	Pós graduado	Instrutor	Pedagógico
7	5 meses	3° grau	Assistente Administrativo	Administrativo
8	11 meses	3° grau	Auxiliar de alimentação	Gastronômico
9	11 meses	2° grau	Auxiliar de ambiente educacional	Pedagógico
10	11 meses	3° grau	Assistente Administrativo	Administrativo
11	11 meses	Pós graduado	Assistente Administrativo	Pedagógico
12	10 meses	3° grau	Assistente Administrativo	Administrativo

Em se tratando dos valores da organização correlacionados aos valores pessoais dos respondentes, a maioria respondeu que eles são compatíveis em parte, pois, se vê muito mais os valores na teoria do que na prática conforme se pode observar na resposta do entrevistado número 5: “Acredito haver uma compatibilidade entre esses valores quando tratados na teoria na prática deixam a desejar”. Destaca-se ainda aqui que uma minoria não respondeu a pergunta e alguns tiveram dificuldade de entender o que são valores. Os valores são responsáveis por estabelecer as bases para a compreensão das atitudes e da motivação. As pessoas entram nas organizações com noções preconcebidas das coisas que devem ou que não devem ser feitas (ROBBINS, 2005).

Ao serem perguntados sobre o orgulho de trabalhar na instituição, todos os pesquisados responderam que sentem orgulho, destacando principalmente o fato de que a instituição tem um nome e é reconhecida no mercado, além do papel de incluir socialmente o cidadão e formar mão de obra de qualidade para o mercado de trabalho, outras razões apareceram em menor número como: ser uma instituição séria e ser referência no mercado em se tratando de qualificação profissional. Entrevistado número 4: “Tenho orgulho de trabalhar na instituição pelo conceito que a empresa possui e principalmente por disponibilizar no mercado de trabalho profissionais de qualidade”.

Com relação à capacidade da organização de inspirar seus colaboradores a dar o melhor de si, a maioria respondeu que se sente inspirado pela organização, pois ela é capaz de proporcionar: desafios, crescimento profissional, apoio e recursos para desenvolver o trabalho da melhor forma. Uma minoria diz não se sentir inspirado pela organização, mas sim pelas tarefas que desenvolve no dia a dia. Ou ainda, não se sente inspirado em razão das diversas mudanças de setor e tarefa que sofreu desde que começou na instituição.

Perguntados sobre a mudança de instituição se o trabalho fosse parecido, sete entrevistados responderam que mudariam desde que o salário fosse maior, se existisse estabilidade, se houvesse crescimento profissional e se as condições de trabalho relacionadas à liberdade no desenvolvimento de tarefas fossem mantidas. Uma minoria ficou em dúvida, pois gosta das tarefas, mas também preza o ambiente e os colegas de trabalho e uma parcela mínima respondeu que não faria a troca porque existem fatores relacionados à motivação na organização.

As quatro questões acima foram formuladas a partir do estudo de Mowday, Steers e Porter (1979) chamado perspectiva global original que considera o comprometimento como um sentimento global que envolve três fatores: aceitação das metas da organização, disposição de se empenhar pela organização e desejo de permanecer na organização. Ambos apresentam uma estreita correlação uns com os outros e combinados podem indicar o comprometimento global (MOWDAY ET AL, 1979, APUD SPECTOR, 2012).

Sabe-se que as características físicas do local de trabalho podem estimular reações emocionais nos trabalhadores, afetando atitudes, desempenho e até mesmo a tomada de decisão. Ao serem perguntados sobre a satisfação com o ambiente de trabalho, a grande maioria respondeu que está satisfeita em se tratando

do ambiente físico, já que todos os equipamentos, materiais e produtos são novos auxiliando bastante no desenvolvimento de um bom trabalho, além de mencionarem o bom relacionamento com colegas e gestor. Uma pequena parcela salientou que se sente medianamente satisfeita, pois o relacionamento interpessoal nem sempre é fácil, as demandas inesperadas e a sobrecarga de atividades diversas dificulta a qualidade do trabalho.

O comprometimento com o grupo de trabalho é um fator preditivo de rotatividade, as relações com os colegas de trabalho podem constituir o fator mais importante na decisão de não permanecer na empresa e pode afetar a extensão na qual os colegas trabalham bem juntos (SPECTOR, 2012). Sobre a questão relacionamento com os colegas de trabalho, a grande maioria considera que tem um bom relacionamento com os colegas de trabalho e alguns salientam que o clima é de cooperação e parceria.

Perguntados sobre o grau de desafio que o trabalho proporciona, metade dos respondentes disse que não se sente desafiado em razão do trabalho ser bastante repetitivo, já a outra metade diz se sentir desafiado, alguns respondentes apresentaram como justificativa o fato de gostarem das tarefas e do trabalho exigir inteligência emocional, planejamento sistêmico e estratégico. Para Wagner e Hollenbeck (2002, p. 133) o enfado gerado por trabalhos simples e repetitivos que não são mentalmente desafiadores, para muitos trabalhadores resulta em frustração. Que pode manifestar-se na forma de insatisfação, estresse e em últimos casos, atrasos, absenteísmo e rotatividade.

Em relação à liderança todos os respondentes foram categóricos ao dizer que o relacionamento com o gestor é bom e que ele está sempre aberto a ouvir a opinião dos funcionários. Perguntados sobre de que forma é reconhecido quando desempenha com competência sua função a grande maioria salientou que recebe elogio verbal do gestor como forma de reconhecimento. Apenas um respondente disse receber elogio somente quando o grupo realiza uma tarefa com competência, até o momento não tinha recebido elogio individual.

Em termos de ambiente social, supervisores e colegas de trabalho servem como fontes primárias de satisfação ou frustração para o trabalhador. O funcionário pode estar satisfeito com seu superior ou colega de trabalho porque eles o ajudam a atingir alguns resultados valorizados ou ainda, devido à semelhança de valores e

atitudes que ambos compartilham. O mais alto grau de satisfação será encontrado onde as duas situações acontecem (WAGNER E HOLLENBECK, 2002).

Quando questionados sobre por que motivo deixariam a organização, a maioria respondeu que deixaria em troca de oportunidade de crescimento profissional e salário maior. Foram citados também como razões para deixar a instituição: estabilidade no emprego, ascensão profissional e novos desafios em termos de tarefas. Somente um respondente disse que no momento não tinha intenção de sair, pois gostaria de crescer junto com a organização e os colegas de trabalho.

No trabalho em questão a análise dos dados permitiu identificar os elementos responsáveis por influenciar o vínculo colaborador-empresa, tomando como base questões relacionadas à organização como um todo, as políticas de recursos humanos, ao relacionamento dos funcionários com a liderança e com as tarefas executadas no dia a dia.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa buscou identificar os elementos responsáveis por influenciar o vínculo colaborador-empresa gerador do comprometimento organizacional. Como fonte de investigação utilizou-se uma organização paraestatal no início de suas atividades.

Através das respostas aos questionamentos pôde-se comprovar que fatores relativos à organização como cultura, valores e políticas de recursos humanos tem um impacto grande no compromisso dos colaboradores. Primordial e antecedente em termos de desenvolvimento de vínculo com a organização é a questão dos valores, observa-se aqui que existe dificuldade por parte dos funcionários em correlacionar-se com os valores da organização e vê-los praticados de fato. É importante reduzir as defasagens entre os valores adotados e os valores praticados porque eles podem influenciar significativamente as atitudes dos funcionários e o desempenho organizacional (KINICKI E KREITNER, 2006). Essa defasagem pode ser eliminada através do desenvolvimento de ações, demonstradas, vivenciadas e repetidas a exaustão pela alta cúpula da organização.



Elementos relacionados a políticas de recursos humanos foram mencionados em vários momentos, mas principalmente vinculados aos motivos para deixar a organização, são eles: salário, estabilidade, oportunidade de crescimento e ascensão profissional. Todos os fatores são influenciadores do vínculo colaborador-empresa, entretanto, a oportunidade de crescimento tem um amplo impacto no comprometimento, pois é capaz de fazer com que o colaborador tenha intenção de permanecer na organização por mais tempo caso identifique possibilidade de crescimento. Por mais que o desenvolvimento profissional seja de responsabilidade do indivíduo e que a instituição disponibilize ferramentas como cursos, graduação e pós-graduação ao funcionário que se interessar, ambos se beneficiariam se políticas de desenvolvimento de carreira fossem implementadas para que os funcionários pudessem visualizar com mais clareza as oportunidades de crescimento profissional na organização.

Outra questão que se demonstrou relevante para o estudo está relacionada ao grau de desafio que as tarefas do dia a dia proporcionam, metade dos entrevistados afirmou que às tarefas são repetitivas. Sabe-se que cargos que tem diversidade de tarefas exigindo habilidades diferentes para execução da função e que proporcionam autonomia influenciam o compromisso do indivíduo para com a organização. O que pode ser feito para contrabalançar o excesso de simplificação ou para garantir que os trabalhos não sejam simplificados demais é desenhar os cargos de forma que os ocupantes se sintam realizados e empoderados. A adequação das características do trabalho as necessidades e interesses dos funcionários proporcionam crescimento pessoal, desenvolvimento e satisfação (WAGNER E HOLLENBECK, 2002). Pode ser utilizada nesse caso a ampliação horizontal do cargo que consiste no aumento do número de tarefas nele envolvidas na tentativa de reduzir a natureza repetitiva do trabalho ou ainda pode ser utilizado também o rodízio de cargos. Ambos devem ser monitorados, pois apesar de úteis nem sempre são bem sucedidos.

A nível de organização, percebe-se que a instituição pesquisada é pressionada pelo contexto de intensas mudanças que ocorrem no mundo corporativo. Faz-se necessário superar o modelo tradicional e burocrático, modernizando-se sob todos os aspectos, e principalmente buscando novos modelos de gestão, que possam influenciar positiva e significativamente os níveis de satisfação e comprometimento das pessoas com a organização.

Conclui-se dessa forma, através da pesquisa em questão, que os elementos relacionados à organização como um todo, as políticas de recursos humanos, o relacionamento dos funcionários com a liderança e com as tarefas executadas no dia a dia são capazes de influenciar o compromisso do indivíduo para com a organização. Entretanto, sabe-se que o comprometimento é multifacetado e sofre a influência de inúmeras variáveis não só pertinentes às características da organização, as estratégias de recursos humanos, a experiência de trabalho e a liderança, mas também as condições ambientais, as características pessoais, a ambiguidade de papel e o tipo de contrato psicológico, sendo relevantes e exigindo cautela ao realizar qualquer análise conclusiva a respeito.

Ressalta-se, que o construto comprometimento é estudado há décadas, e ainda o que se sabe sobre ele é bastante relativo, já que nos últimos anos ocorreram grandes mudanças no relacionamento trabalhador-empresa. Na atualidade a ideia de um funcionário permanecer em uma organização a maior parte da carreira é obsoleta. E, considerando que o comprometimento pode ser definido como: a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Dentro do novo cenário das relações de trabalho a forma de medir o vínculo trabalhador-empresa através do comprometimento organizacional pode ser problemática.

## REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo. E.; PILATI, Ronaldo. **Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações.** Revista de Administração Contemporânea, vol.5, n.3, pp.85-106, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional.** 2º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos.** 7º Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS. Jill.; HUSSEY Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento Organizacional.** 2º Ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

MATTAR, Fauze. N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

REGO, Armênio. **Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?**. Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v.43, n.4, p.25-35, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8º Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11º Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROESCH, Sylvia. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Paraná. Disponível em: <https://www.pr.senac.br/institucional/?p=1> Acessado em agosto de 2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4º Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional criando vantagem competitiva**. 1º Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 4º Ed. São Paulo: Atlas, 1994.