

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO COMERCIAL DA REGIÃO DOS LAGOS**

Jessica Monteiro Gomes - UFF - Universidade Federal Fluminense

Izabela Maria Rezende Taveira - UFF - Universidade Federal Fluminense

Ernani Viana Saraiva - UFF - Universidade Federal Fluminense

### **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo medir e comparar o comprometimento organizacional dos funcionários de três filiais ( Cabo Frio, Búzios e Unamar) de uma empresa do ramo comercial atuante na região dos lagos no estado do Rio de Janeiro. Para isto foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, descritiva e explicativa. Para a coleta de dados foi utilizada a escala EBACO de Bastos (2008) que tem como foco a mediação de sete dimensões, a saber: afetiva, obrigação de permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, linha consistente de atividade, falta de recompensas e oportunidades e escassez de alternativas. Os resultados revelam que os funcionários estão comprometidos. Entretanto, existem vários aspectos importantes que merecem intervenção por meio de políticas de gestão de pessoas pela empresa. Cada filial revelou necessidades particulares relacionadas a diferentes dimensões, revelando a necessidade de ações de melhorias personalizadas para cada contexto. Especialmente a matriz em Cabo Frio, a qual apresentou os piores resultados. No geral, as dimensões, obrigação em permanecer e linha consistência de atividades revelaram uma avaliação negativa por parte dos funcionários. Já as dimensões Afetiva, Afiliativa, falta de recompensa e de oportunidades e escassez de oportunidades foram bem avaliadas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Recursos Humanos

### **Abstract**

This paper aimed to measure and compare the organizational commitment of the employees of three branches ( Cabo Frio, Buzios and Unamar) of a comercial company operating in the lakes region in the Rio de Janeiro state. An exploratory, descriptive and explanatory research was design for this study. For data collection an EBACO Bastos (2008) scale was used, wich focuses on the measurement of seven dimensions, to Know: Affective, obligation to stay, obligation for performance, affiliation, consistente line of activity, lack of rewards and opportunities and scarcity of alternatives. The results reveal that employees are comitted. However, there are several important aspects that desserve intervetion throuht people managment policies by the company. Each branch requires special needs related to diferente dimensions, revealing the need for customized improvement actions for each context. Especially in Cabo Frio, wich presented the worst results. Overall, the dimensions, obligation to stay and consistency of activities revealed a negative evaluatin by the employees. The affective, affiliative dimensions, lack of reward and opportunities na scarcity of opportunities were well evaluated.

**Keywords:** People Management, Quality of Life at Work, Organizational Commitment, Human Resources

# **O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO COMERCIAL DA REGIÃO DOS LAGOS**

## **Resumo**

Este trabalho teve como objetivo medir e comparar o comprometimento organizacional dos funcionários de três filiais ( Cabo Frio, Búzios e Unamar) de uma empresa do ramo comercial atuante na região dos lagos no estado do Rio de Janeiro. Para isto foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória, descritiva e explicativa. Para a coleta de dados foi utilizada a escala EBACO de Bastos (2008) que tem como foco a mediação de sete dimensões, a saber: afetiva, obrigação de permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, linha consistente de atividade, falta de recompensas e oportunidades e escassez de alternativas. Os resultados revelam que os funcionários estão comprometidos. Entretanto, existem vários aspectos importantes que merecem intervenção por meio de políticas de gestão de pessoas pela empresa. Cada filial revelou necessidades particulares relacionadas a diferentes dimensões, revelando a necessidade de ações de melhorias personalizadas para cada contexto. Especialmente a matriz em Cabo Frio, a qual apresentou os piores resultados. No geral, as dimensões, obrigação em permanecer e linha consistência de atividades revelaram uma avaliação negativa por parte dos funcionários. Já as dimensões Afetiva, Afiliativa, falta de recompensa e de oportunidades e escassez de oportunidades foram bem avaliadas. Por outro lado, a dimensão obrigação pelo desempenho foi muito bem avaliada revelando consequências positivas e negativas nestes resultados.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Recursos Humanos

## **INTRODUÇÃO**

A preocupação com o comprometimento organizacional tem se tornado um tema recorrente nas organizações. A busca por melhores resultados é a principal razão pela qual as organizações buscam comprometer seus funcionários. Assim, ter funcionários comprometidos pode ser um diferencial competitivo. Para além da geração de lucro e aumento da produtividade, alcançar o desenvolvimento autossustentável e melhorar sua imagem perante os colaboradores e a sociedade como um todo, passaram a serem os principais objetivos das organizações modernas. Neste sentido, surgem as medidas do comportamento organizacional visando diagnosticar facilitar a implantação de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Nesse cenário, a fim de obter o comprometimento dos funcionários, as organizações tentam compreender os desejos e motivações humanas para que possam formular ações em prol da melhoria da qualidade de vida no trabalho que garantam tanto o bem-estar físico, emocional e psicológico dos colaboradores, quanto a possibilidade de melhorias, inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho.

Assim medir e entender o comprometimento organizacional torna-se fundamental para se fazer gestão com pessoas e não somente de pessoas. Várias são as medidas do comportamento organizacional sendo o Comprometimento Organizacional uma das mais relevantes. Tal medida revela como as políticas de Gestão de Pessoas comprometem as pessoas com as empresas na quais trabalham. Da mesma forma auxilia as lideranças a pensar em práticas capazes que possam auxiliar na promoção da qualidade de vida no trabalho e na melhoria do desempenho organizacional.

Assim, este estudo objetivou medir e comparar o nível de Comprometimento Organizacional entre os funcionários de três filiais de uma empresa do ramo comercial atuante na região dos lagos do Rio de Janeiro. Os resultados revelaram aspectos positivos e negativos em relação as sete dimensões avaliadas para cada filial pesquisada.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **Gestão de Pessoas**

Ao longo da história a Gestão de Pessoas teve diversas outras nomenclaturas e diversos estudos retratam as transformações que influenciaram nos modelos de gestão, dentre eles destacam-se os estudos de Taylor e Elton Mayo, devido a seu protagonismo e pioneirismo; Taylor com uma visão mecanicista e racional e Elton Mayo com uma visão mais humanística e sociológica.

Segundo Gil (2001), a Gestão de Pessoas teve seu início no final do século XIX com o movimento da administração científica, que foi marcada por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). Tal movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fossem eliminados.

De acordo com Demo et al. (2012), a gestão de pessoas surge a partir da necessidade da administração distinguir as operações de rotina, das ações estratégicas envolvendo o material humano, nesse contexto, diversos autores da área de Gestão de Pessoas (GP), como Guest (1987), Legge (2006), Boxall, Purcell e Wright (2007), Armstrong (2009), concordam que as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações a partir do momento em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, como tecnologias, deixaram de ser consideradas suficientes para garantir uma posição competitiva sustentável, e o capital humano passou a ser competência essencial de diferenciação estratégica.

De acordo com Fischer e Fleury (1998), o conceito de gestão de pessoas pode ser definido um conjunto de habilidades, métodos, técnicas, políticas e práticas estabelecidas, que buscam administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações. Essas ações, denominadas Gestão de Pessoas, acontecem através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento dos funcionários da organização.

Assim, fazer a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas não se trata apenas de procurar deixar seus colaboradores motivados e satisfeitos, mas de criar uma estratégia completa, que englobe toda a organização em busca do desenvolvimento, capacitação e humanização, apoiando-se em 5 pilares essenciais: Liderança, Comunicação, Treinamento e desenvolvimento, Processos, Trabalho em equipe.

De acordo com Ferracciu (2020) as práticas de gestão e liderança vêm evoluindo continuamente e as organizações buscam constantemente adaptar seus métodos e práticas para atender aos novos preceitos sociais e necessidades organizacionais. Como consequência disso, diversos modelos de gestão de pessoas tomam forma e se solidificam, criando opções administrativas para situações e tipos diferentes de empresas.

### **Qualidade de Vida no Trabalho**

Segundo Vieira (1996) a busca pela qualidade de vida remete aos primórdios, porém o conceito de qualidade de vida só começou a ser debatido a partir da Teoria das Relações Humanas, em consequência da racionalização do trabalho proposta pelo Taylorismo, na década

de 1930. A partir daí são descobertos diversos fatores que dão sentido a Qualidade de Vida no Trabalho, como: a moral, a motivação, a participação, a liderança, o treinamento, dentre outros.

Sampaio (1999 *apud* KLEIN 2013) afirma que a Escola de Relações Humanas, que demonstrava interesse sobre os impactos psicossociais do trabalho, contribuiu fortemente para o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); proporcionando contribuições como as de Maslow (1943) e de Herzberg (1959), além das de Elton Mayo (1933) e de Kurt Lewin (1935), que evidenciaram as dinâmicas de grupo apontando a importância da convivência e da participação.

Segundo Ferreira (2009) os autores de referência em QVT, são Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975) pois são considerados os precursores de uma abordagem científica de QVT. Ainda segundo Ferreira (2009) para Walton, a QVT depende estreitamente do equilíbrio entre trabalho e outras esferas da vida, do papel social da organização e da importância de se conciliar produtividade com QVT, enquanto na ótica de Hackman e Oldham, a QVT está fortemente associada aos aspectos de motivação interna, satisfação no cargo e enriquecimento do cargo. O conceito de Qualidade de Vida no trabalho é subjetivo, mesmo entre os teóricos da área, não há consenso sobre o que vem a ser QVT do ponto de vista conceitual.

Segundo Conte (2003) podemos entender QVT como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho. Devido a isso as organizações buscam constantemente proporcionar uma melhor qualidade de vida no trabalho aos seus colaboradores, já que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à produtividade.

De acordo com Walton (1973) os programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm como objetivo dar origem a uma organização mais humanizada, para que o trabalho possa ser desempenhado com responsabilidade e autonomia, e para que o trabalhador possua conhecimento de seu desempenho, com tarefas adequadas a seu cargo, uma variedade de atividades e a valorização de seu trabalho juntamente com seu desenvolvimento pessoal.

Conforme Taveira (2013), programas de Qualidade de Vida no Trabalho podem ser planejados visando prevenir o adoecimento ocupacional por meio de atividades ergonômicas preventivistas, aliada a práticas antiestresse ditas como assistencialistas, visando não somente compensar o desgaste, mas amortecer-lo por meio da prevenção. Assim surge a necessidade de uma perspectiva dialógica multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar sobre a QVT que dê conta da aplicação prática dentro complexidade de diferentes contextos organizacionais.

Sendo assim o conceito de QVT não pode ser padronizado, pois diferentes contextos psicossociais ambientais e organizacionais se apresentam e demandam definições personalizadas para as suas carências específicas, desta forma, diferentes contextos organizacionais podem possuir representações sociais discrepantes ou similares sobre a QVT. Apesar disso, um consenso parece ser consolidado quanto a dois aspectos relevantes deste constructo, a subjetividade e a multidimensionalidade. (TAVEIRA, 2013 *apud* TAVEIRA et al. p.157, 2018).

## **Comprometimento Organizacional**

Os estudos que apresentam como escopo o tema Comprometimento Organizacional foram desenvolvidos de forma mais consistente a partir da década de 1960, entretanto as raízes históricas do constructo podem ser identificadas nas teorias sociológicas, antropológicas e psicológicas que datam de 1893 e que buscam compreender o que leva os indivíduos a se vincularem com as instituições. Tais estudos foram desenvolvidos por Émile Durkheim, que investigou duas bases consideradas de importância para a coesão social: a solidariedade

mecânica e a solidariedade orgânica (BASTOS; MENEZES, 2009 *apud* VENÂNCIO p. 25, 2013).

No final da década de 70, os estudos sobre Comprometimento Organizacional ganharam força, nesse cenário, autores como Bett (2010), Cappi (2015), Montenegro (2016), Lima (2017), destacam os estudos sobre Comprometimento Organizacional, desenvolvidos por Mowday, Seteers e Porter (1979), Mathieu e Zajac (1990) e Meyer e Allen (1991) como referência.

Segundo Bett (2010), Dias e Marques (2002) sintetizam o conceito de comprometimento organizacional quando sugerem que comprometimento é a união da identidade da pessoa à empresa. O autor acrescenta ainda que Meyer e Allen (1997) esclarecem que o comprometimento tem sido associado a termos como fidelidade, lealdade e ligação, ressaltando que em virtude dessa flexibilidade conceitual, não é surpresa as opiniões divergirem, oscilando entre o bom e o mau, a estabilidade e o declínio.

Assim, o modelo do comprometimento organizacional proposto por de Meyer e Allen apresenta-se dividido em três dimensões distintas (afetiva, calculativa e normativa) e os próprios autores atentam para a necessidade da compreensão da multidimensionalidade do comprometimento organizacional. Mowday (1998 *apud* LIMA, 2017) aponta ainda que a compreensão do processo através do qual os funcionários se comprometem nas organizações e como isso pode ser gerido seria um trunfo importante tanto para a instituição como para os empregados. De acordo com este autor, foi precisamente esta crença que suscitou uma motivação forte para a ampliação de estudos acerca do comprometimento.

No Brasil acerca do Comprometimento Organizacional destacam-se os trabalhos de Medeiros (2003). Segundo Lima (2017), os autores ampliaram as pesquisas acerca da dimensionalidade do constructo, a construção e os estudos de evidências de validade de instrumentos que o medem e os correlatos do comprometimento com características pessoais. Nesses estudos foram identificadas sete bases do comprometimento que contribuíram com a elaboração da Escala de Bases do Comprometimento Organizacional (EBACO), a qual será utilizada nesta pesquisa..

## **METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, explicativa, exploratória, bibliográfica e de campo. O universo de pesquisa foi constituído pelos funcionários de uma empresa do ramo comercial focada na venda de peças e equipamentos elétricos. A empresa situa-se na região dos lagos, no estado do Rio de Janeiro e possui três filiais. No momento da pesquisa a empresa possuía 120 funcionários, dos quais 61 responderam aos questionários. Desta forma a amostra analisada foi de 61 pessoas em um universo de 120 pessoas, ou seja, 50,8% deste universo.

O Instrumento de coleta e tratamento dos dados foi a Escala de Bases do Comprometimento Organizacional – EBACO criada por Bastos (2008). A escala possui em sua composição 28 itens, distribuídos em 7 bases, com uma escala de concordância de 1 a 6. Para ilustrar os fundamentos teóricos da EBACO, o Quadro 1 destaca as definições das 7 bases do comprometimento organizacional e os principais autores segundo Bastos et al. (2008).

### **Quadro 1 – Dimensões da EBACO**

<b>Bases do comprometimento Organizacional.</b>	<b>Conceito</b>	<b>Fundamentação teórica e os principais autores segundo Bastos et al. (2008)</b>
---	-----------------	---

Afetiva	Crença e identificação com a filosofia, os valores e os objetivos organizacionais;	Comprometimento afetivo – Mowday, Porter e Steers (1982); Congruência de valores – Kelman (1958);Introjeção – Gouldner (1960);Envolvimento moral – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers), (1982);Adesão – Thévenet (apud Sá e Lemoine), (1998).
Obrigação em Permanecer	Crença de que tem uma obrigação em permanecer; de que se sentiria culpado em deixar; de que não seria certo deixar; e de que tem uma obrigação moral com as pessoas da organização;	Normativo – Meyer e Allen (1991).
Obrigação pelo Desempenho	Crença de que deve se esforçar em benefício da organização, buscando cumprir as tarefas para atingir os objetivos organizacionais.	Pressões normativas – Wiener (1982); Jaros et al. (1993); Controle – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers), (1982).
Afiliativa	Crença que é reconhecido por colegas como membro do grupo e da organização.	Identificação – Kelman (1958); Integração – Gouldner (1960); Identificação – Becker (1992); Coesão – Kanter (apud Mowday, Porter e Steers), (1982); Afiliativa – Medeiros e Enders (1999).
Linha consistente de atividade	Crença de que deve manter certas atitudes e regras da organização com o objetivo de se manter na organização.	Trocas laterais – Becker (1960); Hrebiniak e Alutto (1972).
Falta de recompensas e Oportunidades.	Crença de que o esforço extra em benefício da organização deve ser recompensado e de que a organização deve lhe dar mais recompensas e oportunidades.	Envolvimento calculativo – Etzioni (apud Mowday, Porter e Steers), (1982); Oportunidades – Thévenet (apud Sá e Lemoine), (1998); Recompensas – Becker (1992).
Escassez de alternativas	Crença de que possui poucas alternativas de trabalho se deixar a organização.	Continuação – Meyer e Allen (1991).

Fonte: adaptado de Bastos et al. (2008).

Para se chegar ao resultado final do nível de comprometimento, se obtém a média das notas atribuídas a cada um dos 28 itens. Em seguida se multiplica a média de cada item pelo

seu peso correspondente, definido pelo modelo, dando origem assim a um produto. Posteriormente soma-se os valores produto dos 4 itens da base analisada, chegando-se ao valor final, que deverá se comparado com as escalas de interpretação dos resultados a seguir:

#### Quadro 2- Interpretação dos Resultados do EBACO - A

<b>Afetiva</b>	<b>Obrigação em permanecer</b>	<b>Obrigação pelo desempenho</b>	<b>Afiliativa</b>	
Abaixo de 5,87	Abaixo de 10,62	Abaixo de 3,60	Abaixo de 14,77	<b>Baixo Comprometimento</b>
Entre 5,87 e 11,21	Entre 10,62 e 14,69	Entre 3,60 e 8,38	Entre 14,77 e 16,82	<b>Comprometimento abaixo da média</b>
Entre 11,21 e 16,55	Entre 14,69 e 18,75	Entre 8,38 e 13,34	Entre 16,82 e 17,88	<b>Comprometimento acima da média</b>
Maior que 16,55	Maior que 18,75	Maior que 13,34	Maior que 17,88	<b>Alto Comprometimento</b>

Fonte: Bastos et al. (2008).

Ressalta-se de acordo com Bastos et al.(2008) que as bases Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividades e Escassez de Alternativas, tem variável inversamente proporcional, ou seja, o resultado desejado é o de Baixo Comprometimento.

#### Quadro 3 - Interpretação dos resultados do EBACO - B

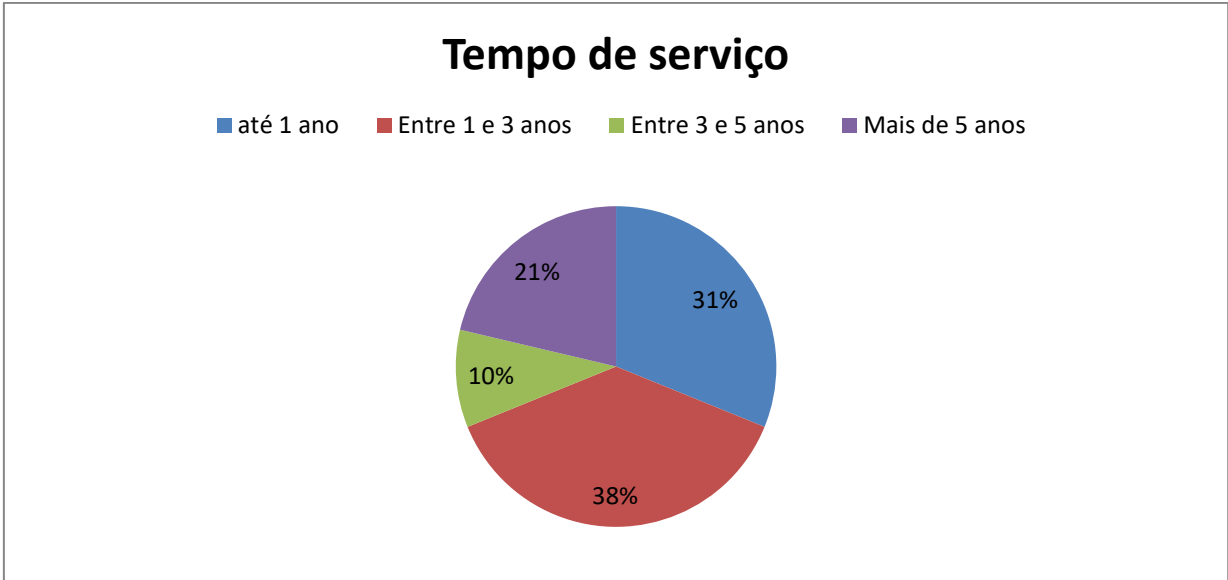
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>	<b>Linha consistente de atividades</b>	<b>Escassez de alternativas</b>	
Abaixo de 4,36	Abaixo de 8,52	Abaixo de 11,46	<b>Baixo Comprometimento</b>
Entre 4,36 e 8,78	Entre 8,52 e 12,13	Entre 11,46 e 14,78	<b>Comprometimento abaixo da média</b>
Entre 8,78 e 13,20	Entre 12,13 e 15,63	Entre 14,78 e 17,85	<b>Comprometimento acima da média</b>
Maior que 13,20	Maior que 15,63	Maior que 17,85	<b>Alto Comprometimento</b>

Fonte: Bastos et al. (2008).

## RESULTADOS

Foi analisado o perfil dos colaboradores buscando-se identificar faixa etária, estado civil, nível escolaridade e tempo de serviço dos funcionários na organização. De acordo com Bastos (2008) as características sociodemográficas dos funcionários influenciam diretamente no nível de comprometimento organizacional dos mesmos com a organização na qual trabalham.

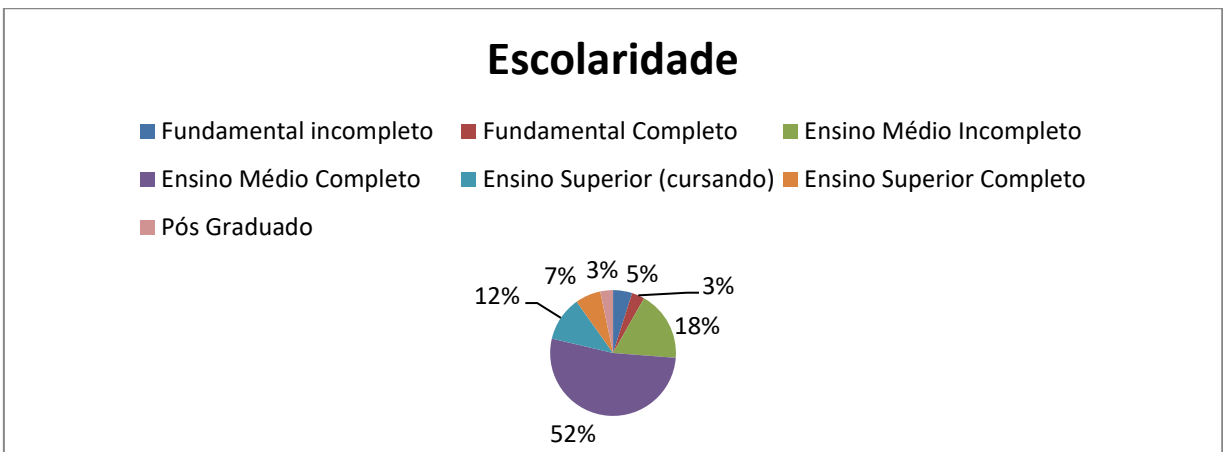
#### Figura 1 - Tempo de Serviço



**Fonte:** Dados processados pelos pesquisadores.

De acordo com Luthans et al. (*apud* Bastos, 1994), o Comprometimento Organizacional tende a crescer com o aumento do tempo que o colaborador trabalha na organização. A partir dos dados obtidos é possível constatar que mais de 2/3 dos colaboradores trabalham na empresa a mais de 1 ano, sendo que 31% está a mais de 3 anos na organização, mesmo percentual dos que trabalham a menos de 1 ano na empresa. Neste sentido o resultado no geral é favorável a organização no que diz respeito a comprometimento

**Figura 2 - Escolaridade**



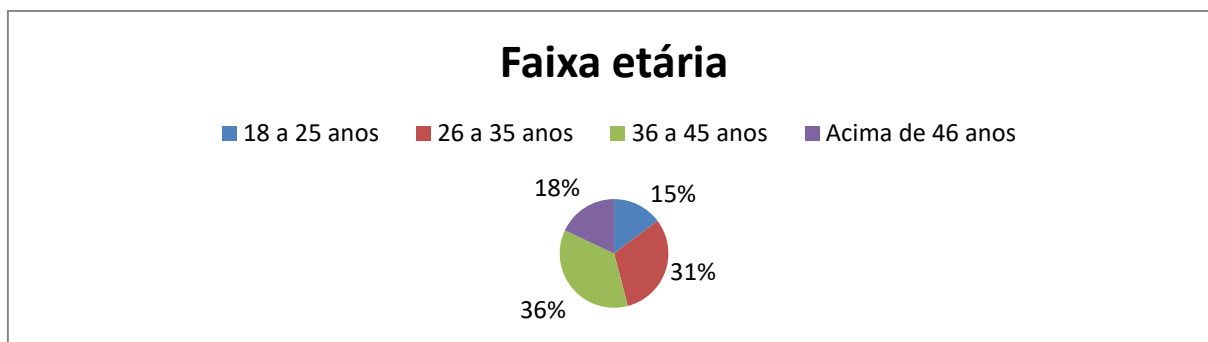
**Fonte:** Dados processados pelos pesquisadores

No que diz respeito ao Nível de Escolaridade, Mathieu e Zajac, (1990); Mowday et al. (1982); Medeiros (1997); Brandão (1991), Leite (2007) *apud* Bett (2010), salientam que quanto maior a escolaridade, o comprometimento organizacional tende a diminuir, comportando-se como variáveis inversamente proporcionais, contudo ainda ressalta que o nível médio, é o nível que mais revela apego para com a organização dentre os demais níveis.



Analisando os resultados obtidos o perfil dos colaboradores quanto ao nível de escolaridade, constata-se que em relação ao comprometimento organizacional o resultado é favorável a organização, tendo em vista que mais da metade dos colaboradores (52%) possuem somente ensino médio completo, e que 26% do total, tem escolaridade abaixo deste nível e ainda que apenas 10% do total dos trabalhadores possui nível superior completo.

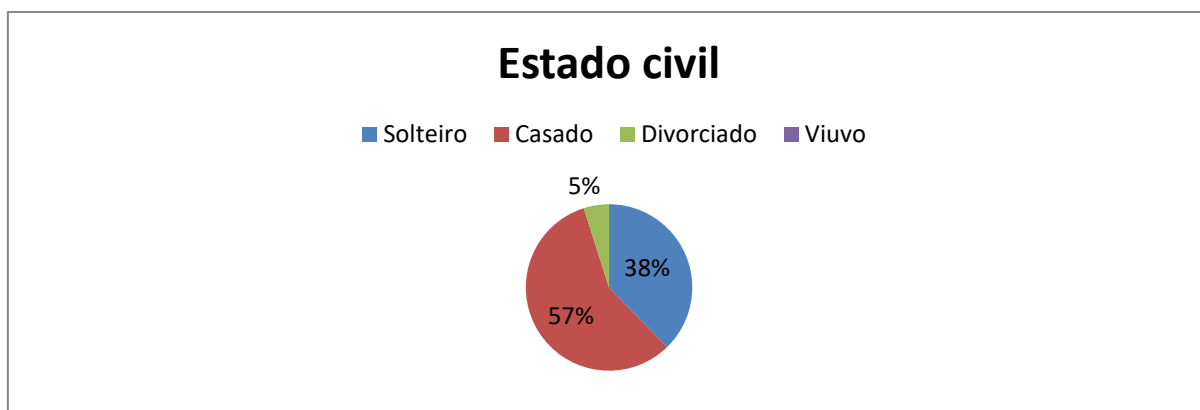
**Figura 3 - Faixa Etária.**



Fonte: Dados processados pelos pesquisadores.

De forma contrária ao nível de escolaridade, a idade tem relação com o comprometimento de forma proporcionalmente direta, sendo que, Mathieu e Zajac (1990) e Medeiros (1997), Leite (2007) *apud* Bett (2010), enfatizam que o comprometimento cresce à medida que aumenta a idade do colaborador. Conforme podemos verificar no gráfico acima, os resultados são favoráveis a organização no que se refere a comprometimento organizacional, primeiramente porque a maioria dos colaboradores tem entre 36 e 45 anos, e depois porque os mais jovens (entre 18 e 25 anos) são a minoria, apenas 15% do total, ficando abaixo inclusive dos mais velhos (acima de 46 anos) que são 18% do total dos colaboradores.

**Figura 4 - Estado Civil.**



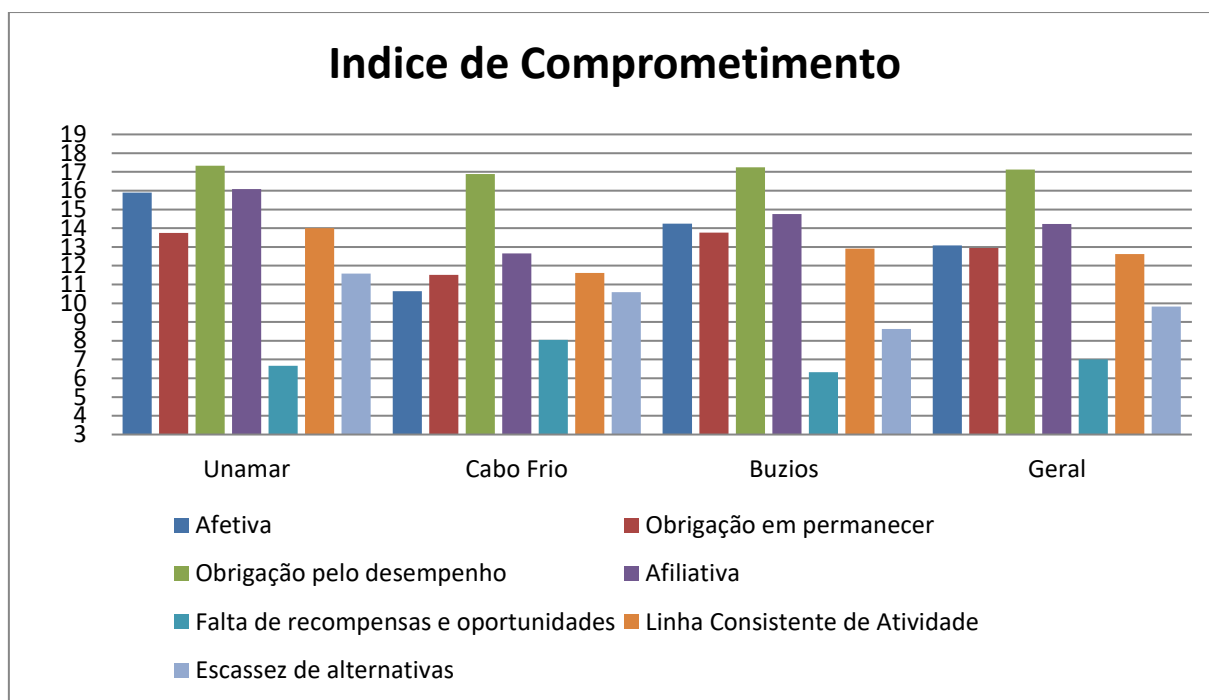
Fonte: Dados processados pelos pesquisadores.

Segundo Mowday et al. (1982); Mathieu e Zajac (1990); Medeiros (1997) *apud* Bett (2010), as pessoas casadas, tendem a serem mais comprometidas. Analisando o gráfico verifica-se que mais da metade dos colaboradores estão casados, porém podemos dizer que a situação é

levemente favorável a organização, uma vez que a diferença entre os casados e os “não casados” não é tão grande.

Quanto ao Comprometimento Organizacional além da análise geral, foi realizada também a análise individual de cada filial da empresa, verifica-se com isso que em alguns casos o resultado de uma filial interfere positiva ou negativamente no resultado geral, conforme podemos verificar no gráfico a seguir.

**Figura 5 – Comparativo do Índice de Comprometimento por filiais**



**Fonte:** Dados processados pelos pesquisadores

Na base Afetiva, a filial de Cabo Frio se destacou negativamente, seu nível de comprometimento está abaixo da média (10,65), enquanto nas demais filiais o nível está acima da média, com destaque para a filial de Unamar que obteve um resultado próximo ao nível de Alto Comprometimento (15,09). É importante destacar esse ponto, pois de acordo com diversos autores já mencionados na fundamentação deste estudo, a base afetiva é a que tem maior importância em relação ao comprometimento organizacional. Apesar do impacto negativo da filial de Cabo Frio, o resultado final foi acima da média, e em razão também do impacto positivo da filial de Unamar.

Já na base Obrigação em permanecer, todas as filiais tiveram um resultado de comprometimento abaixo da média, novamente a filial de Cabo Frio se destacou negativamente, porém não foi determinante para o mau desempenho geral nesta base. Em contrapartida a base Obrigação pelo desempenho, todas as filiais obtiveram ótimos resultados, alcançando um nível de comprometimento alto.

Por fim, na base Afiliativa, o comprometimento geral foi baixo; A filial de Unamar obteve um resultado um pouco melhor, ficando no nível abaixo da média (16,08), porém não foi suficiente para alterar o quadro geral. Na base Falta de Recompensas e Oportunidades, que tem resultado inversamente proporcional, espera-se que os resultados sejam baixos, quanto mais baixo, melhor o desempenho. Nesta base todas as filiais obtiveram um desempenho abaixo da média, este resultado é favorável à organização.

A base Linha consistente de atividades, também é inversamente proporcional, no geral o desempenho nessa base foi acima da média, vale destacar que desta vez a filial de Cabo Frio

se destacou positivamente, alcançando o nível de comprometimento abaixo da média (11,62), mais próximo do ideal, que seria baixo comprometimento.

Por fim, a base Escassez de alternativas, obteve um resultado geral de baixo comprometimento, esse resultado é favorável à organização, pois esta base também tem resultado inversamente proporcional, sendo assim o cenário ideal é que alcance justamente o baixo comprometimento. Vale destacar que desta vez a filial de Unamar, obteve um resultado que fica no nível abaixo da média (11,58), que não é o ideal neste caso, mas que ainda assim é positivo.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi medir o nível de comprometimento organizacional dos funcionários em relação a empresa pesquisada. Verificou-se que os trabalhadores da empresa estudada estão comprometidos. No entanto, os resultados evidenciaram a necessidade de se investir em diferentes dimensões conforme as necessidades de cada filial. Existem vários aspectos positivos e negativos importantes relacionados a cada dimensão avaliada que merecem intervenção por meio de políticas de gestão de pessoas personalizadas a necessidades de cada filial. Especialmente a matriz de Cabo Frio que merece maior atenção, já que seus resultados foram piores comparando com as demais unidades da empresa.

Em relação a dimensão Afetiva verifica-se que esta foi no geral bem avaliada, mas na matriz em Cabo Frio foi mal avaliada o que merece ser analisado com atenção tendo em vista que tal base de comprometimento avalia a crença e identificação dos funcionários com a filosofia, com os valores e com os objetivos organizacionais, sendo uma das principais para se garantir um bom nível de comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho.

Já a dimensão obrigação em permanecer remete a crença de que o funcionário tem uma obrigação em permanecer na empresa; de que se sentiria culpado em deixá-la em função uma obrigação moral com as pessoas da organização. No geral tal dimensão foi muito bem avaliada, entretanto, tal resultado quando muito elevado pode não ser positivo para organização já que remete ao sentimento de obrigação e não de identificação com uma cultura organizacional e ou com o prazer de fazer parte de uma empresa.

Da mesma forma, o resultado na dimensão obrigação pelo desempenho foi muito bem avaliado revelando que os funcionários têm a crença de que se deve esforçar em benefício da organização, buscando cumprir as tarefas para atingir os objetivos organizacionais o que revela aspectos positivos e negativos neste resultado. Estar em uma empresa focado somente nesta obrigação sem laços afetivos fortes que também favoreçam as relações humanas no trabalho podem prejudicar a qualidade de vida no trabalho desta organização.

Por outro lado, a dimensão Afiliativa foi muito bem avaliada revelando que a maioria dos funcionários se sentem reconhecidos pelos colegas de trabalho como membro do grupo e da organização. Isto revela um sentimento de pertencimento, o qual é importante para autoestima das pessoas no ambiente de trabalho.

Já a dimensão Linha Consistência de atividades revela a crença que se deve manter certas atitudes e regras da organização para se manter na organização. Tal base de comprometimento revelou uma avaliação negativa demonstrando a dificuldade dos funcionários em relação a autonomia a oportunidade de participação nas tomadas de decisões em relação as suas tarefas.

Por último, o fator Escassez de Oportunidade foi bem avaliado. Tal base de comprometimento articula-se a crença de que se possui poucas alternativas de trabalho caso o funcionário opte por sair da empresa. Isto sugere que na época que foi realizada a pesquisa

havia oportunidades no mercado e que tais funcionários não se vinculavam a empresa pela falta de oportunidades de emprego.

Dada à importância da temática e as limitações desta pesquisa torna-se necessário a realização de novos estudos na organização com o foco mais qualitativo visando uma melhor compreensão do contexto de trabalho, das políticas de recursos humanos e das características das lideranças a fim de identificar e evidenciar as razões das discrepâncias entre estes resultados das filiais. Assim, soluções em políticas e práticas de gestão de pessoas poderão ser aplicadas de maneira personalizada para cada filial.

## REFERÊNCIAS:

BARBOSA, Ricardo Dos Santos; ESTENDER, Antônio Carlos. **A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>. Acesso em: 05 maio.2019.

BASTOS, A.V.B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M.(org). **Medidas do Comportamento Organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BETT, Luís Henrique. **Diagnóstico de comprometimento organizacional dos funcionários da empresa Estoparia Catarinense LTDA EPP**. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Luiz%20Henrique%20Bett.pdf>. Acesso em: 31 ago.2019.

CONTE, Antônio Lázaro. **Qualidade de vida no trabalho**. Disponível em: <http://img.fae.edu/galeria/getImage/1/16571247435940246.pdf>. Acesso em: 12 abr.2019.

DEMO, Gisela; HORTA, Priscila; ROURE, Patrícia. **Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional**. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/950/947>. Acesso em: 05 maio.2019.

FERRACCIU, Stefanie. Modelos de gestão de pessoas: Conheça os 12 principais. **Blog de RH | Gupy**. 21 de Fev. de 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/modelos-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 03 maio.2020.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722009000300005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 22 maio. 2020.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

KLEIN, Karla Barbosa. **Qualidade de vida no trabalho docente: um olhar sobre os professores da Universidade Federal do Tocantins**. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/231>. Acesso em: 26 abr.2019.

LIMA, Carla Fernanda de. **Comprometimento Organizacional: Correlatos valorativos e organizacionais**. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9111>. Acesso em: 10 set.2019.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; Colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAVEIRA, I. et al. **Organizações & Sociedade: práticas e pesquisas em trabalho, educação e saúde**. 1. Vol. Curitiba CRV, 2018.

TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Estudos e Metodologias Brasileiras**. Curitiba: CRV, 2015.

TAVEIRA, Izabela Maria Rezende. **Representações Sociais da Qualidade de Vida no Trabalho**: Curitiba: CRV, 2013.

VENÂNCIO, Daniella Macedo. **Comprometimento organizacional: um estudo comparativo entre profissionais autônomos e efetivos de salões de beleza em Florianópolis**. Disponível em: <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/412>. Acesso em: 10 set.2019.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WALTON, Richard E. **Quality of working life: what is it?** *Slow Management Review*. USA: v.15, n.1, 1973.

