

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL BASEADO NO MODELO DE MEYER E ALLEN EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

ORGANIZATIONAL COMMITMENT BASED ON MEYER AND ALLEN'S MODEL IN AN UNIVERSITY

Kesia Cristiane da Silva¹, Maria Cristina Bohnenberger², Cristiane Froehlich³

¹ Bacharela em Administração pela Universidade FEEVALE. Pós-graduanda pela mesma Universidade, no curso de Especialização em Comportamento Organizacional e Liderança

² Professora e pesquisadora da universidade FEEVALE.

³ Professora Adjunta do Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração e Pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Gestão - Linha de Pesquisa: Sustentabilidade Socioambiental do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade FEEVALE (Novo Hamburgo - RS).

RESUMO

As empresas encontram-se em um ambiente de mudanças e oscilações, e diante deste cenário, faz-se necessário ter funcionários comprometidos com a mesma. Dessa forma, o presente estudo tem como objetivo analisar o tipo de comprometimento organizacional dos funcionários de um setor técnico-administrativo de uma instituição de Ensino Superior situada no Rio Grande do Sul, através do modelo tridimensional, desenvolvido por Meyer e Allen (1997). Realizou-se uma pesquisa descritiva, através de uma abordagem quantitativa, coletando-se os dados por meio de questionário estruturado, utilizando o modelo original proposto por Meyer e Allen (1997). Como resultado deste estudo, identificou-se uma equipe, em sua maioria, jovem, do sexo feminino, com ensino superior incompleto e com tempo moderado de vínculo profissional com a instituição. Em relação ao vínculo de comprometimento dos funcionários, o vínculo afetivo foi o predominante.

Palavras-chaves: Comprometimento Organizacional. Modelo Conceitual de Mayer e Allen. Pessoas.

ABSTRACT

The companies are in an environment that constantly changes and oscillates, therefore it makes necessary to count on employees committed with the enterprise. Thus, the present study aims to analyze the type of organizational commitment of employees of a technical-administrative sector of a higher education institution located in Rio Grande do Sul, through the three-dimensional model, developed by Meyer and Allen (1997). Consequently, a descriptive research was carried on, through a quantitative approach. The data collection was held by structured questionnaire, using the model proposed by Meyer and Allen (1997). This study ended up identifying a team, in most part, composed by young, women, with an unfinished degree and medium term of professional bond with the company. Regarding to the commitment bond of employees, the affective commitment bond was the prevalent.

Keywords: Organizational Commitment. Conceptual Model of Meyer and Allen. People.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional enfrenta constantes mudanças, com isso, o recurso humano da empresa torna-se estratégico para que as metas e os resultados sejam alcançados (ENGELMAN et al., 2019). Sendo assim, o comprometimento organizacional dos funcionários é um fator importante para a empresa, pois ele representa o grau de identificação que os funcionários possuem com a organização (OLIVEIRA et al., 2018). Ainda, funcionários comprometidos são empenhados, esforçados, produzem mais e, conseqüentemente, apresentam um melhor rendimento (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2017).

Nessa perspectiva, o comprometimento organizacional é relacionado com a forma que os funcionários se identificam com a empresa e com os objetivos dela, bem como demonstram o desejo de manter-se como membros da empresa (ANDRADE; GUEIROS, 2015).

Apesar do tema não ser recente, ainda está em evidência por fazer parte do contexto organizacional. Dessa forma, a temática surgiu com o intuito de avaliar as percepções sobre o vínculo dos funcionários com seu ambiente organizacional, identificando as características do comprometimento organizacional em um setor técnico - administrativo que fornece apoio aos demais setores de uma instituição de Ensino Superior, situada no Rio Grande do Sul, que nesta pesquisa foi denominado como setor A.

Observa-se que este setor apresenta características de participação dos seus membros e demonstra-se engajado nos objetivos institucionais, independente ao motivo que faz os funcionários vincular-se a instituição, visto que há pessoas que exercem suas atividades profissionais pela oportunidade de estudar e usufruir dos benefícios, principalmente os relacionados aos descontos financeiros obtidos na mensalidade escolar. Todavia, há aquelas que ingressam com esse objetivo, porém, ao se desenvolverem e compartilharem da cultura passam a estar no ambiente de trabalho por quererem fazer parte, por se identificarem com os valores institucionais e, através disso, buscam novos desafios e o desenvolvimento de suas carreiras.

Para isso, foi utilizado nesta pesquisa o modelo conceitual de Meyer e Allen (1997), pois seu enfoque é obter resultados que demonstram e relacionam os tipos de comprometimentos dos funcionários com a empresa. Este modelo é aplicado na maioria das pesquisas relacionadas a essa temática e apresenta maior aceitação entre os pesquisadores (ARAÚJO, 2010; BALSAN et al., 2015; COSTA; OLIVEIRA; NOGUEIRA, 2017; SILVA et al., 2017; ROCHA; COSTA, 2017; PINHO et al., 2018; LUZ; PAULA; OLIVEIRA, 2018).

Diante do exposto, o presente trabalho apresenta como problema de pesquisa: qual o grau de comprometimento organizacional dos funcionários do setor A de uma Instituição de Ensino Superior?

A partir do delineamento do problema de pesquisa, o objetivo deste estudo foi analisar o comprometimento organizacional destes funcionários. Além disso, juntamente com o objetivo principal, foram delimitados os objetivos específicos, os quais são: identificar o grau de comprometimento organizacional do setor A, baseado nos três componentes desenvolvidos por Meyer e Allen (1997) e descrever o tipo de vínculo predominante.

A estrutura do trabalho está organizada em cinco seções. A seção 1 compreende a introdução do estudo; a seção 2 contempla o referencial teórico e detalha o conceito de comprometimento organizacional, os tipos de comprometimento e pesquisas relacionadas ao tema; a seção 3 descreve o método de pesquisa utilizado; a seção 4 apresenta a análise dos dados coletados; e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O termo comprometimento pode ser entendido, conforme Andrade e Gueiros (2015, p. 3), como "fenômeno caracterizado pelo envolvimento, atenção e esforço para manter ou alcançar determinado fim, que implica em uma atitude positiva do indivíduo". Para Ferreira (2004) o comprometimento pode ser entendido como o ato ou efeito de comprometer-se com algo.

No ambiente acadêmico, o significado de comprometimento, está acompanhado de um sentido positivo e se refere ao envolvimento, engajamento, agrupamento, ajustamento, de acordo com Araújo (2010). No âmbito organizacional, Bastos et al. (2014, p. 153), abordam que o entendimento da "gênese e da dinâmica dos vínculos existentes entre indivíduo e organização tem clara repercussão sobre os processos referentes à gestão", dessa forma, entende-se que, no contexto organizacional, o vínculo do funcionário com a empresa é de suma importância, pois, segundo Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017, p. 948), "o grau de comprometimento organizacional dos funcionários há tempo vem sendo considerado um elemento fundamental para atingir melhores desempenhos e o sucesso das entidades".

Sendo assim, o comprometimento organizacional é percebido através do tipo de vínculo que o funcionário desenvolve, pois, os níveis de comprometimento acabam sendo um fator importante para que a empresa consiga avaliar o perfil do funcionário e o grau de identificação que ele possui com a ela. Macey, Scheneider e Young (2011, p. 49), destacam que "o comprometimento tem muitas facetas que refletem uma conexão passiva ao invés de ativa e tem uma conotação de conexão com a organização".

Segundo Macey, Scheneider e Young (2011, p. 51), o "senso de internalização e de comprometimento com um objetivo comum que cria a oportunidade para uma vantagem competitiva", assim, o comprometimento organizacional pode ser entendido como o envolvimento do indivíduo com a organização e sua importância percebida dentro do ambiente organizacional que acaba se tornando relevante para o objetivo da empresa.

Diante do exposto, é possível compreender que o comprometimento organizacional é relacionado diretamente com o vínculo que o funcionário demonstra pela empresa onde está inserido no dia a dia, "é informal e implícito e ocorre, segundo a percepção do empregado, referindo-se aos direitos e deveres de cada uma das partes" (ARAÚJO, 2010, p. 24). Portanto, observa-se que, o comprometimento com a organização ocorre, quando há identificação dos valores e objetivos individuais com o

da organização, independente do tipo de vínculo que o mesmo apresenta com a organização. A seguir, será apresentado o modelo utilizado neste estudo.

2.1 MODELO DE MEYER E ALLEN

Meyer e Allen (1997) desenvolveram um modelo tridimensional de conceituação sobre o comprometimento dos funcionários com a empresa, o qual torna-se a base para a definição do conceito de comprometimento organizacional. Para Cardozo, Araújo e Mariani (2017, p. 109) "os autores apresentaram o comprometimento organizacional de uma maneira mais integrada, atrelando estado psicológico com natureza atitudinal, considerando reflexões e emoções das pessoas em torno de sua relação com alguma organização".

Esses estudos realizados por Meyer e Allen (1997), tiveram como objetivo mensurar o tipo de comprometimento desenvolvido pelos indivíduos no ambiente profissional, os quais são caracterizados em três tipos de vínculos psicológicos que apresentam diferentes motivações, que dão suporte a decisão do indivíduo em permanecer na empresa.

Os três componentes do comprometimento organizacional podem ser entendidos como afetivo, normativo e instrumental. As três dimensões deste modelo, de acordo com Paiva, Dutra e Luz (2015), se referem à ligação entre os funcionários e as empresas, os quais se diferenciam mediante o caráter pessoal, sendo, portanto, de natureza individual e subjetiva.

Araújo (2010, p. 36), contribui com esse entendimento desta ligação dos funcionários com a empresa, ao afirmar que, "partem de um ponto comum: da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável, mas enfoques diferem apenas na forma como o vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente da organização".

Todavia, para Allen e Meyer (1997, p. 3), a relação do funcionário com a empresa, de acordo com esse modelo proposto conceitua que "empregados com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam e aqueles

com comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados".

O comprometimento afetivo especificamente refere-se ao envolvimento emocional do empregado com a organização, ou seja, é percebido como um apego do funcionário com a organização (MEYER; ALLEN, 1997). Nos estudos apresentados por Mayer e Allen (1997), trazem algumas abordagens de alguns autores, relacionadas ao comprometimento afetivo, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Definições de Comprometimento Afetivo

Ano	Autor	Definições
1968	Kanter	A ligação de fundo emocional de afetividade e emoção com o grupo (p. 507).
1970	Hall, Schneider e Nygren	O processo pelo qual os objetivos da organização e a dos indivíduos tornam-se crescentemente, integrados ou congruentes (p. 176-177).
1971	Sheldom	Uma atitude ou uma orientação em direção à organização, a qual une ou liga a identidade da pessoa com a organização (p.143).
1974	Buchanan	Um indivíduo, com afetiva ligação com as metas e valores da organização, para o papel de alguém em relação às metas e valores, e para a organização para sua própria consideração, além do valor puramente instrumental (p. 533).
1982	Mowday, Porter e Steers	A relativa força de identificação individual com o envolvimento em uma organização, particular (p. 27).

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997, p. 12).

Observando as definições desses autores, é possível identificar que as características do comprometimento afetivo estão sempre relacionadas com a emoção, identificação e ligação do funcionário com a empresa. Araújo (2010, p. 35), contribui informando que "este componente pode ser relacionado com a identificação, o indivíduo aceita influência para estabelecer uma relação satisfatória com o grupo ou a organização", dessa forma, cabe destacar que esse vínculo é percebido como uma afeição, como um envolvimento emocional de ligação afetiva do funcionário com a empresa.

Através desse envolvimento que o funcionário demonstra, reflete no seu desempenho e no desejo de permanecer nela. Essa atitude potencializa seu envolvimento na execução de suas tarefas cotidianas (MEYER; ALLEN, 1997). De acordo

com Paula, Schmidt e Bohnenberger (2007, p. 24), "funcionários comprometidos afetivamente são, na sua maioria, motivados e apresentam um bom desempenho nas suas tarefas profissionais, criam uma forte ligação com a empresa, contribuindo para o desenvolvimento das metas e objetivos".

O comprometimento normativo está ligado ao sentimento de responsabilidade do funcionário em permanecer na organização, ou seja, se sentem na obrigação mediante aos benefícios concedidos pela empresa ao funcionário.

Meyer e Allen (1997) citam algumas definições de outros autores sobre o comprometimento normativo, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Definições de Comprometimento Normativo

Ano	Autor	Definições
1977	Wiener e Gechman	Condutas de comprometimento são socialmente aceitas, condutas/comportamentos que excederam formalidades e/ou expectativas normativas relevantes para o objeto do comprometimento (p. 48).
1982	Wiener	A totalidade de pressões normativas internalizadas, para agir de uma maneira que encontra metas organizacionais e interesses (p. 421).
1977	Marsh e Mannari	O empregado comprometido considera isto moralmente correto para permanecer na companhia, apesar de tudo de quanto é o aumento de "status" ou satisfação que a firma lhe dá por anos (p. 59).

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997, p. 12).

A partir desses conceitos abordados por estes autores, observa-se que o comprometimento normativo é percebido quando o funcionário internaliza as regras da empresa e desenvolve o sentimento de ficar atuando na empresa pelo retorno recebido da mesma. Segundo Pinho e Oliveira (2017, p. 4), "comprometimento normativo tende a se desenvolver em resposta à pressão social e apresenta dois mecanismos principais de desenvolvimento: experiências de socialização e a reciprocidade de investimentos organizacionais".

Para Klauck, Bohnenberger e Schmidt (2009, p. 48), os "indivíduos com comprometimento baseado no comprometimento normativo permanecem na organização porque devem continuar. O comprometimento é motivado pela introspecção de valores e padrões culturais". Este comprometimento refere-se,

conforme Paula, Schmidt e Bohnenberger (2007, p. 24), às “características daqueles funcionários que agem de forma correta para com a organização e, desta forma, sentem uma obrigação moral com a empresa e possuem um bom desempenho no trabalho”, observa-se então que está relacionado a um nível alto de comprometimento por parte do funcionário em relação à empresa.

Reforçando o que Meyer e Allen (1997) expressam, esse vínculo é ligado diretamente à obrigação que o funcionário sente em ficar na organização, devido ao sentimento de dever que internalizam, através da troca estabelecida.

Já o comprometimento instrumental, é caracterizado pelas questões financeiras, ou seja, referem-se aos custos associados no desligamento do funcionário e, com isso, acabam permanecendo devido aos recursos e tempo investidos nesse vínculo. Sob esta ótica, pode ser entendido como os custos associados ao deixar a organização.

Meyer e Allen (1997) apontam alguns conceitos sobre comprometimento instrumental, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Definições de Comprometimento Instrumental

Ano	Autor	Definições
1968	Kanter	Proveito associado com a participação e um “custo” associado a saída da organização (p. 504).
1960	Becker	Sendo o comprometimento uma herança, quando uma pessoa tem um interesse, une divergentes interesses com uma linha de atividade (p. 32).
1972	Hrebiniak e Alutto	Um fenômeno estrutural que ocorre como um resultado de indivíduo organizado, transações e alterações no lado das apostas ou investimentos extras (p. 556).

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997, p. 12).

Esses conceitos definidos por esses autores, deixam bem nítida a definição do comprometimento instrumental, o qual é percebido como altos custos associados para deixar a organização e também por essa ligação de investimento realizado entre funcionário e empresa.

Para Meyer e Allen (1997) a dimensão instrumental enfatiza uma avaliação dos custos associados ao desligamento do colaborador, bem como envolve um cálculo de

ganhos e perdas nas permutas que o indivíduo faz com a empresa. Dessa forma, Klauck, Bohnenberger e Schmidt (2009, p. 48) reforçam que “os funcionários que apresentam alto nível de comprometimento instrumental permanecem na organização por necessidade”, e, nesse sentido, o comprometimento instrumental é “caracterizado por funcionários que se comprometem com a empresa até o limite necessário para mantê-los na organização, não se esforçando além do que lhes é exigido”, conforme desataca Paula, Schmidt e Bohnenberger (2007, p. 24).

Sendo assim, “este componente pode ser relacionado com a conformidade as atitudes e comportamentos são adotados com o objetivo de recebimento de recompensas”, (ARAÚJO, 2010, p. 35), ou seja, o funcionário opta por permanecer vinculado a instituição, enquanto ele perceber que existem benefícios nessa opção. Na próxima subseção, trará uma abordagem de outras pesquisas realizadas sobre esse modelo que foi aplicado no estudo.

2.2 PESQUISAS QUE UTILIZARAM O MODELO MEYER E ALLEN

Neste tópico, são apresentadas outras pesquisas relacionadas a essa temática e, de acordo com Meyer e Allen (1997), é necessário mais empenho nos estudos relacionados aos componentes do comprometimento organizacional, apesar da atenção que já foi empregada ao tema e possuir um modelo que avalia esses tipos de vínculos. Para Magalhães (2008, p. 70) “as pesquisas sobre comprometimento organizacional possuem um histórico caracterizado pela diversidade de conceitos e medidas”.

Todavia, os estudos sobre comprometimento organizacional e sua importância no ambiente organizacional, têm despertado cada vez mais o interesse dos pesquisadores, podendo ser percebido pelo número de publicações nos eventos do EnANPAD - Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração.

De acordo com o Portal da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, desde o ano de 2015 foram publicados 27 artigos relacionados ao tema comprometimento organizacional, observando-se que, deste

número de publicações, 13 foram realizadas no ano de 2017, apontando um crescimento de 48% de publicações somente em 2017. Através desses indicadores, é possível observar o interesse dos pesquisadores em abordar esta temática. O Quadro 4 apresenta as publicações realizadas e disponibilizadas no portal da ANPAD, com a utilização do modelo tridimensional de Meyer e Allen.

Quadro 4 – Publicações sobre Comprometimento Organizacional

Títulos	Autores	Modelo Utilizado	Conclusões
Comprometimento Organizacional: um Estudo de Caso em um Tribunal de Justiça de Médio Porte da Região Nordeste do Brasil	Costa, Oliveira e Nogueira (2017).	Modelo de Meyer e Allen	Índices de Comprometimentos normativo e afetivo.
Relação entre Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo em uma rede de supermercados	Pinho et al.(2017).	Modelo de Meyer e Allen	Índices de Comprometimentos normativo e afetivo.
A relação entre QVT e Comprometimento Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino do Estado de Minas Gerais	Paula, Marques e Morais (2017).	Modelo de Walton e Modelo de Meyer e Allen	Altos índices de QVT e comprometimento afetivo.
Comprometimento Organizacional: um estudo com recepcionistas de consultórios médicos de Minas Gerais.	Ferreira e Jeronimo (2017).	Modelo de Meyer e Allen	Comprometimento afetivo teve maior índice.
Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um estudo sobre Jovens Trabalhadores	Rocha e Costa (2017).	Modelo de Meyer e Allen e Bluedorn e Jaussi.	Correlações significativas entre os dois modelos e envolvem principalmente o comprometimento afetivo

Fonte: Portal da ANPAD, 2017.

Ainda, sobre os estudos relacionados ao comprometimento organizacional, Pinho e Oliveira (2017, p. 13), destacam que, “os resultados revelaram que o foco de

comprometimento predominante foi a organização, os componentes mais investigados em conjunto foram o afetivo, o instrumental e o normativo, e a escala mais utilizada foi o modelo tridimensional do comprometimento de Meyer e Allen".

Observa-se, então, o interesse dos pesquisadores em realizarem pesquisas relacionadas ao comprometimento organizacional nos diversos âmbitos e a utilização deste modelo desenvolvido por Meyer e Allen. Assim, a próxima seção, apresenta o método de pesquisa utilizado para a realização do presente estudo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção tem como objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado no estudo. A classificação da pesquisa é descritiva e, de acordo com Malhotra (2012), o objetivo da pesquisa descritiva é descrever algo, ou seja, normalmente descrever características.

A abordagem é quantitativa e qualitativa, sendo que a abordagem quantitativa ocorreu com intuito de transformar os dados levantados em números para ser considerados e avaliados. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 69), "considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las", ou seja, quantificar os dados para um melhor entendimento da pesquisa.

Na abordagem qualitativa, Prodanov e Freitas (2013, p. 70), informam que "a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas".

A pesquisa foi aplicada aos funcionários ativos de um setor técnico - administrativo, de uma instituição de Ensino Superior, que possui 27 funcionários. Para o processo de coleta de dados foram utilizados dois instrumentos: questionário estruturado e observação assistemática. O questionário baseou-se no modelo proposto por Meyer e Allen (1997). As etapas da coleta de dados seguiram conforme o Quadro 5:

Quadro 5 – Técnicas de coleta de dados

Técnica	Descrição	Como	Quem
---------	-----------	------	------

Questionário	Perguntas estruturadas, para análise estatística do objeto de estudo.	Questionário do modelo de Meyer e Allen (1997), apresentado no Quadro 6.	Todos os funcionários pertencentes ao setor estudado.
Observação assistemática	Técnica realizada de forma espontânea, informal com a intenção de recolher fatos do local estudado.	Observar rotinas de trabalho.	Pesquisadores

Fonte: desenvolvido pelas autoras.

O questionário utilizado na pesquisa foi desenvolvido por Meyer e Allen (1997), e contém 18 questões, as quais são avaliadas por uma escala *Likert* de 5 pontos, distribuídas em respostas, tais como “Concordo Totalmente” até “Discordo Totalmente”. As perguntas são estruturadas com o intuito de identificar o nível de comprometimento dos funcionários. Dessa forma, os funcionários puderam assinalar as alternativas que mais se identificam com a sua realidade de acordo com a escala *Likert*, conforme descrito anteriormente. O questionário foi adaptado do proposto por Meyer e Allen (1997), sendo de caráter afirmativo, para uma maior compreensão junto aos pesquisados. O detalhamento das questões, conforme cada tipo comprometimento, está descrito no Quadro 6.

Quadro 6 – Questionário

Comprometimento Afetivo
1. Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.
2. Nesta organização, eu me sinto como uma pessoa da casa.
3. Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem os meus.
4. Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para esta organização.
5. Eu me sinto emocionalmente ligado com esta organização.
6. Esta organização tem um grande significado para mim.
Comprometimento Instrumental
1. Mesmo que eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização.
2. Minha vida ficaria desestruturada se eu decidisse deixar minha organização no momento.
3. No momento, permanecer na minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo.
4. Eu acredito que teria poucas oportunidades se deixasse minha organização.
5. Uma das consequências negativas de deixar minha organização seria a escassez de alternativa.

6. Se eu não tivesse colocado tanto de mim nesta organização eu consideraria trabalhar em outro lugar.

Comprometimento Normativo

1. Eu sinto obrigação de permanecer na organização.

2. Mesmo sendo vantagem para mim, não sinto que seja correto deixar minha organização no momento.

3. Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.

4. Esta organização merece minha lealdade.

5. Eu não deixaria minha organização agora porque eu sinto um senso de obrigação com as pessoas.

6. Eu devo muito para minha organização.

Fonte: Adaptado de Meyer e Allen (1997).

O questionário foi disponibilizado através da plataforma Google Forms e um *link* foi enviado por *e-mail* para todos os funcionários ativos da equipe no período de coleta, com o intuito de relacionar o tipo de comprometimento organizacional que cada funcionário apresenta com o setor A.

Foram incluídas também as questões demográficas: gênero, faixa etária, grau de escolaridade e tempo que o funcionário possui na empresa. A pesquisa foi enviada para os 21 funcionários ativos do setor. Os outros 6 estavam em período de férias ou licença.

Para mensurar esses dados estatísticos, foi atribuída uma escala de valor para as opções de respostas, conforme Quadro 7, e, após, utilizada a média para identificar o grau de concordância com as questões apresentadas.

Quadro 7 – Escala de valor

Opções de respostas	Valor atribuído
Discordo totalmente	1
Discordo	2
Concordo parcialmente	3
Concordo	4
Concordo totalmente	5

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da aplicação do questionário, foram avaliados os indicadores identificados. Conforme Marconi e Lakatos (2012, p. 221), dados são, "apresentação

dos resultados, passo a passo, indicando os elementos mais importantes, delineando as fases do estudo e demonstrando o que a pesquisa realmente apurou”.

A abordagem dessa pesquisa foi quantitativa, pois os dados levantados foram transformados em números para serem considerados e avaliados, “a análise e a interpretação desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 112), as quais serão apresentadas na seção a seguir.

4 RESULTADO E ANÁLISE

Em relação ao perfil, identificou-se que dos 21 funcionários que responderam à pesquisa, predomina o gênero feminino com 18 respondentes, totalizando 85,7% da amostra. Quanto ao nível de escolaridade observa-se que, a maioria possui o ensino superior incompleto, correspondendo a 52,4% dos respondentes. Nas demais opções de respostas, que são ensino superior completo e pós-graduação completo/andamento, os indicadores se igualaram em 23,8% com 5 respondentes para cada item.

Quanto à faixa etária dos funcionários, verificam-se pequenas diferenças quanto às faixas de idade, predominando o quantitativo de funcionários com idade até 25 anos com percentual de 57,1%, que corresponde a 12 respondentes. A segunda faixa etária com o percentual de 38,1% é relacionada aos funcionários que possuem a idade entre 26 a 35 anos. A terceira faixa etária apresenta 4,08%, correspondendo aos funcionários com idade entre 36 a 45 anos.

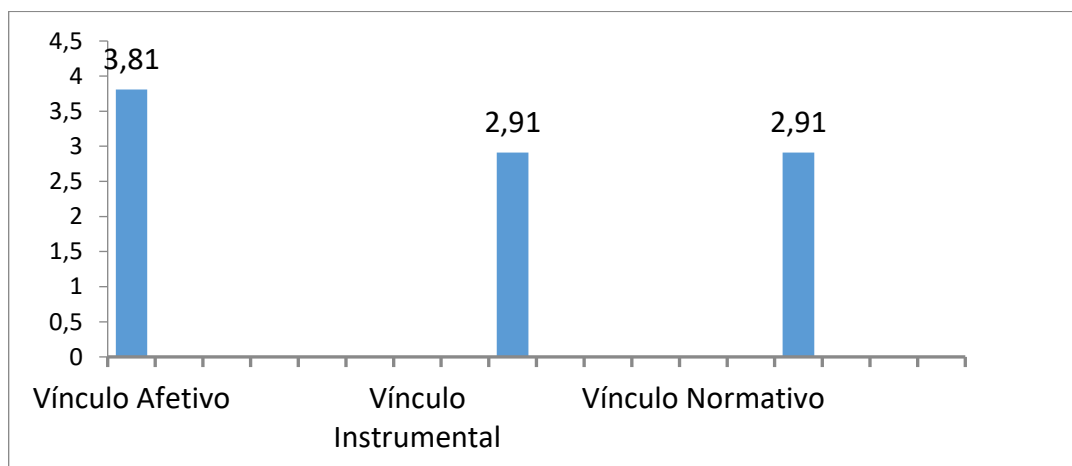
Em relação ao tempo de serviço dos funcionários, identifica-se uma predominância daqueles que estão atuando na instituição entre 02 a 05 anos, totalizando 61,9% dos respondentes, enquanto que 19% dos respondentes atuam entre 06 e 10 anos, 14,3% dos respondentes atuam há mais de 10 anos e 4,08% dos respondentes estão há a menos de 1 ano.

Nota-se uma equipe jovem, com faixa etária de até 25 anos. Este grupo é composto por sua maioria de funcionários do sexo feminino, cursando o ensino

superior e que desenvolvem suas atividades profissionais na instituição entre 02 a 05 anos.

A partir das questões que contemplam as três dimensões do comprometimento organizacional, é possível avaliar o nível de comprometimento dos funcionários do setor. Segundo Paiva, Dutra e Luz (2015) é possível verificar a ligação entre os funcionários e as empresas, os quais se diferenciam mediante o caráter pessoal, sendo, portanto, de natureza individual e subjetiva. O Gráfico 1 apresenta o resumo do resultado da pesquisa, onde se percebe a identificação dos tipos de vínculo de comprometimento organizacional presentes na equipe. A unidade de medida utilizada apresenta o grau de comprometimento avaliado em uma escala que inicia em 1 (discordo completamente) até o 5 (concordo plenamente). Isto significa que, quanto mais próximo ao 5, maior é o grau de comprometimento.

Gráfico 1 – Grau de Comprometimento Organizacional por Tipo de Vínculo



Fonte: Dados da Pesquisa.

Avaliando os resultados do gráfico, é possível perceber que, de maneira geral, o comprometimento afetivo predomina nos funcionários do setor A, com um indicador de 3,81, diferença expressiva em relação ao comprometimento normativo e instrumental que apresentaram indicadores iguais de 2,91. Vale ressaltar que as

características do comprometimento afetivo estão relacionadas com a emoção, identificação e ligação do funcionário com a empresa (MEYER; ALLEN, 1997).

Observando os resultados relacionados ao valor atribuído nas opções de respostas, o nível de concordância de 3,81 do comprometimento afetivo, está pertinente à opção de resposta de concordo parcialmente para a opção de concordo. O indicador de 2,91, para o comprometimento instrumental e comprometimento normativo, enquadram-se nas opções de respostas de discordo para concordo parcialmente. Sendo assim, ponderando esses indicadores no contexto geral, é possível afirmar que essas diferenças nos resultados relacionadas às opções de respostas são significativas.

O comprometimento afetivo, que aparece com maior relevância, é o tipo de vínculo de maior ligação relacionado ao sentimento de pertencer à instituição, de fazer parte, de estar ligado emocionalmente e pelo que ela representa para o funcionário. Segundo Meyer e Allen (1997), o comprometimento afetivo se relaciona a vontade do funcionário de conservar o vínculo da organização porque assim deseja e porque ele se sente bem em estar nela. Esse vínculo é percebido como uma afeição, como um envolvimento emocional de ligação afetiva do funcionário com a empresa (ARAÚJO, 2010) que apresenta um bom desempenho na execução das tarefas contribuindo para o atingimento das metas (PAULA; SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2007).

O Quadro 8, apresenta as médias dos itens do comprometimento afetivo, identificados na equipe.

Quadro 8 – Comprometimento Afetivo

Questões	Índice
Eu sinto um forte senso de integração com esta organização.	4,19
Nesta organização, eu me sinto com uma pessoa da casa.	4,14
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fosse os meus.	3,57
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para esta organização.	2,88
Eu me sinto emocionalmente ligado com esta organização.	3,76
Esta organização tem um grande significado para mim.	4,33

Fonte: Dados da Pesquisa.

Avaliando os índices das respostas da pesquisa, pertencentes ao componente de vínculo afetivo, das 06 questões, 05 permaneceram na escala com valor acima de 3,5. O menor grau correspondente foi de 2,88, cuja pergunta foi: "Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira para esta organização". Dessa forma, é possível vincular esse resultado, com o perfil identificado da equipe, onde a grande maioria é jovem, cursando o ensino superior, sendo assim, não possuem suas carreiras profissionais definidas, o que dificulta na decisão em afirmar que ficariam muito felizes atuando o resto de suas vidas na instituição.

Um dos índices que vale ressaltar, que apresenta uma característica acentuada, é a opção: "Nesta organização, eu me sinto com uma pessoa da casa", com um indicador de 4,14, é possível observar que é perceptível na equipe através das relações de proximidade com os colegas de trabalho, com a gestão e através da flexibilidade e liberdade em contribuir, propondo soluções e melhorias na execução das atividades diárias, o que resulta no sentimento de fazer parte da empresa e nos vínculos de relacionamentos que são criados nessa troca.

Outro fator relevante e o indicador mais elevado dentre as 06 opções de respostas relacionadas ao comprometimento afetivo, refere-se a: "Esta organização tem um grande significado para mim", apresentando um índice de 4,33, percebe-se que está vinculado ao sentimento e ao orgulho de estar na instituição, essa característica é notável nos funcionários, pois se sentem orgulhosos e valorizados e sempre se colocam disponíveis para as demandas institucionais.

De maneira geral, considerando os indicadores das opções de respostas do vínculo de comprometimento afetivo, com resultados acima de 3, encontra-se um indicador de 3,99, resultado este, relevante pois pode ser considerado dentre as opções de respostas como sendo de caráter afirmativo os níveis de concordância nas respostas dos funcionários.

Quanto aos dados identificados do componente instrumental e normativo, houve uma equiparação nos resultados em 2,91. As características desses componentes, de certa forma, são interligadas, por estarem relacionadas às características de custos, investimentos de ambos os lados e benefícios concedidos.

Conforme Meyer e Allen (1997), os funcionários mantêm esses vínculos com a empresa nem sempre por que querem, mas por que precisam, e por que acreditam que é o correto a fazer. O comprometimento normativo se desenvolve em resposta à pressão social e apresenta dois mecanismos principais de desenvolvimento: experiências de socialização e a reciprocidade de investimentos organizacionais (PINHO; OLIVEIRA, 2017). O comprometimento instrumental relaciona-se com as questões financeiras, ou seja, pode ser entendido como os custos associados ao deixar a organização (MEYER; ALLEN, 1997).

O Quadro 9 apresenta as médias relacionadas ao comprometimento normativo.

Quadro 9 – Comprometimento Normativo

Questões	Média
Eu sinto obrigação de permanecer na organização.	2,1
Mesmo sendo vantagem para mim, não sinto que seja correto deixar minha organização no momento.	2,52
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.	2,57
Esta organização merece minha lealdade.	3,75
Eu não deixaria minha organização agora porque eu sinto um senso de obrigação com as pessoas.	2,8
Eu devo muito para minha organização.	3,7

Fonte: Dados da Pesquisa.

O menor indicador corresponde a 2,10, relacionada à questão: "Eu sinto obrigação de permanecer na organização", o que traduz de maneira geral a característica desse vínculo ligado ao sentimento de lealdade, desempenho e comprometimento do funcionário, devido aos benefícios que os mesmos recebem em troca, porém, não estão atuando na empresa no sentido de estarem obrigados, e sim por um sentimento de lealdade. Nesse sentido, Klauck, Bohnenberger e Schmidt (2009) abordaram que as pessoas com esse tipo de comprometimento permanecem na organização porque acreditam que devem continuar, motivadas pelas introspecções de valores e padrões culturais. Ainda, segundo Paula, Schmidt e Bohnenberger (2007), os funcionários agem de forma correta para com a organização e sentem uma obrigação moral com a empresa e possuem um bom desempenho no trabalho.

Um dos itens com índice mais elevado do comprometimento normativo está relacionado à questão: "Eu devo muito para minha organização", com um indicador de 3,7, percebe-se que este comprometimento traduz o sentimento de responsabilidade do funcionário em permanecer na organização, devido aos benefícios que a empresa concede. Isto se dá, pois, os funcionários possuem benefícios para custear seus estudos, convênios médicos e diversos serviços dentro da própria instituição, podendo ser ampliados aos seus familiares. Com isso, em termos de custo benefício, tornam-se um atrativo e um diferencial para os funcionários. É possível observar que essas questões fazem com que os mesmos se sintam responsáveis por suas atividades diárias, visto que, através de seus desempenhos, é possível manter esse conjunto de benefícios.

Em paralelo a esse sentimento de dever com a organização, o item: "Esta organização merece minha lealdade", com um indicador de 3,75, faz uma relação ao vínculo de comprometimento afetivo, que predomina nos funcionários, pois, além dos benefícios e investimentos de ambas as partes, existe, também, a identificação com a empresa e com o sentimento de fazer parte do ambiente organizacional.

O Quadro 10 apresenta as médias pertencentes ao vínculo instrumental.

Quadro 10 – Comprometimento Instrumental

Questões	Média
Mesmo que eu quisesse seria muito difícil deixar minha organização.	3,45
Minha vida ficaria desestruturada se eu decidisse deixar minha organização no momento.	3,05
No momento, permanecer na minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo.	3,86
Eu acredito que teria poucas oportunidades se deixasse minha organização.	2,42
Uma das consequências negativas de deixar minha organização seria a escassez de alternativa.	2,4
Se eu não tivesse colocado tanto de mim nesta organização eu consideraria trabalhar em outro lugar.	2,28

Fonte: Dados da Pesquisa.

Avaliando os indicadores obtidos nestas respostas, a questão que apresenta o menor valor, corresponde a 2,28, é: "Se eu não tivesse colocado tanto de mim nesta organização eu consideraria trabalhar em outro lugar". Dessa forma, é possível sinalizar que, de acordo com o perfil da equipe, relacionado ao tempo na empresa, pode-se afirmar que, esse indicador corresponde ao fato que ainda não houve investimentos significativos de ambas as partes, para embasar em uma decisão de permanecer na instituição por esses fatores. A equipe apresenta um tempo mediano de empresa, é jovem e se houver uma oferta profissional, com perspectivas financeiras melhores e relacionadas à sua área de formação, é possível afirmar, a partir da observação, que o vínculo com a instituição não pesaria na decisão em se desligar. Assim, os funcionários estão na empresa, por se identificarem afetivamente ou por possuírem determinado benefício em troca, caso contrário, poderiam considerar atuar em outra empresa independente ao investimento realizado.

Neste vínculo instrumental, a característica atribuída é relacionada ao custo financeiro referente ao desligamento do funcionário. Sendo assim, é possível identificar através desse vínculo, a necessidade do funcionário permanecer na empresa devido aos recursos e tempo investidos nessa ligação (MEYER; ALLEN, 1997), mesmo com essas características presente nesse vínculo, o índice que apresenta um maior indicador neste comprometimento, se refere à questão: "No momento, permanecer na minha organização é tanto uma necessidade quanto um desejo", com um indicador de 3,86, o qual é relevante e corrobora ao que a pesquisa apresentou, que independente ao tipo de ligação que une o funcionário com a instituição, prevalece o desejo de estar nela, aproximando as respostas para as características do comprometimento afetivo. Vale destacar que os funcionários que apresentam alto nível de comprometimento instrumental permanecem na organização por necessidade (KLAUCK; BOHNENBERGER; SCHMIDT, 2009) e enquanto eles perceberem que existem benefícios nessa opção (ARAÚJO, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar e pesquisar sobre o comprometimento organizacional é importante para entender e compreender a ligação do funcionário com a empresa, uma vez que através do tipo do vínculo existente, resulta na vontade e no desejo do funcionário permanecer na empresa. Com isso, há um reflexo na forma de exercer suas atividades diárias, pois independente ao motivo que o mesmo se encontra vinculado, o objetivo organizacional é alcançado.

Por meio da pesquisa realizada foi possível atender a proposta do estudo, pois identificou-se o grau de comprometimento dos funcionários do setor baseado nos três componentes desenvolvidos por Meyer e Allen (1997), o perfil da equipe e o tipo de vínculo predominante. Constatou-se que o vínculo de comprometimento afetivo se destaca, que há um equilíbrio nos indicadores de vínculo de comprometimento normativo e instrumental, presentes em uma equipe jovem e com tempo mediano de empresa.

Além disso, as características de custos, investimentos de ambos os lados e os benefícios recebidos pelos funcionários, não limitam o sentimento de ligação, identificação e vínculo emocional com os valores e objetivos da instituição.

De maneira geral, pode-se dizer que entender o tipo de vínculo que o funcionário apresenta faz com que a gestão, consiga traçar as rotinas e metas de trabalhos, sabendo da característica apresentada por cada funcionário para otimizar nos resultados.

Como limitação do estudo, destaca-se o fato da coleta não ter contemplado todos dos funcionários do setor devido questões de férias e licenças no período da coleta de dados.

Finalizando, sugere-se que o estudo seja estendido a diferentes setores da instituição, para diferentes áreas de atuação desde técnicos administrativos até a equipe docente, com intuito de verificar se novos indicadores para avaliar se a percepção relacionada ao vínculo afetivo permanece. Sugere-se, ainda, que os estudos sejam ampliados com a gestão do setor analisado, podendo avaliar quais estratégias

em relação às atividades diárias poderiam ser adotadas, considerando o perfil identificado nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, G. de A.; GUEIROS, M. M. B. Comprometimento Organizacional: o olhar dos servidores Técnico – Administrativos de uma Universidade Federal sobre o constructo. In: **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Salvador, 2015.
- ARAÚJO, S. M. de. **Comprometimento organizacional à luz do modelo conceitual das três dimensões de Meyer e Allen**: um estudo de caso no IFRN. 2010. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar – UnP, Natal, Rio Grande do Norte, 2010.
- BALSAN, L. A. G.; BASTOS, A. V. B., FOSSÁ, M. I. T.; LIMA, M. P.; LOPES, L. F. D.; COSTA, V. M. F. (2015). Comprometimento e entrenchamento organizacional: Explorando as relações entre os construtos. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 2, 2015, p. 235-248.
- BASTOS, V. B. et al. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 30, n. 2, 2014, p. 153-162.
- CARDOZO, B. D. A.; ARAÚJO, G. C. de; MARIANI, M. A. P. Comprometimento organizacional em uma cooperativa de reciclagem. **Interações**, Campo Grande, MS, v. 18, n. 3, 2017, p. 107-120.
- COSTA, P. K. C.; OLIVEIRA, L. G. L.; NOEGUEIRA, J. M. M. Comprometimento Organizacional: um Estudo de Caso em um Tribunal de Justiça de Médio Porte da Região Nordeste do Brasil. In: **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017.
- ENGELMAN, R.; EFTHAL, K.; FROEHLICH, C.; NODARI, C. H. Gestão Estratégica de Talentos em Empresas Inovadoras: Estudo Multicaso. **RAU – Revista de Administração Unimep**, v. 17, n. 3, 2019, p. 208 – 226.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário da língua portuguesa**. 3. ed Curitiba, PR: Positivo, 2004.
- FERREIRA, J. M. P.; JERONIMO, G. da C. Comprometimento Organizacional: um estudo com recepcionistas de consultórios médicos de Minas Gerais. In: **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017.

- GAMA, P. R. V. **Comprometimento organizacional em instituição pública de pesquisa: o caso da fundação João Pinheiro**. 1993. 227 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte - MG, 1993.
- KLAUCK, M.; BOHNENBERGER, M. C.; SCHMIDT, S. As práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo-RS, v. 6, 2009.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. do. Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho: um estudo com funcionários Públicos Municipais. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 6, 2017.
- MACEY, W. H. et al. **Muito além do comprometimento: como montar equipes que farão sua empresa chegar ao topo**. São Paulo, SP: Gente, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookamn, 2012.
- MAGALHÃES, M. de O. Generatividade e vínculos com a carreira e a organização: Problematizando as bases do comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 9, n. 2, 2008.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: theory, research and application**. London: Sage Publications, 1997.
- OLIVEIRA, C. B. A.; SILVA, E. F.; SILVA, F. F.; PAULINO, R. D. Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho: Estudo com Funcionários do CRAS de Borborema-PB. **Exacta**, v. 1, n. 4, 2018.
- PAIVA, K. C. M.; Dutra, M. R. S.; Luz, T. R. da. Comprometimento Organizacional de Trabalhadores de Call Center. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, 2015.
- PAULA, L. de; SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. A Contribuição da Educação Corporativa para o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso. **Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo- RS, v. 4, n. 2, 2007.
- PAULA, M. V. de; MARQUES, A. L. M.; MORAIS, K. de. A relação entre QVT e Comprometimento Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino do Estado de Minas Gerais. In: **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017.
- PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C. Comprometimento Organizacional: Análise sobre Escalas Validadas no Brasil e Nova

Evidência de Validade do Modelo Tridimensional. In: **IV Congresso Lusófono de Comportamento Organizacional e Gestão**. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2018.

PINHO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. R. da S. Comprometimento Organizacional no Setor Público: Um Levantamento Bibliográfico dos Últimos 27 Anos no Brasil. In: **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017.

PINHO, A. P. M. et al. Relação entre Comprometimento Organizacional e Práticas de Gestão de Pessoas: um estudo em uma rede de supermercados. In: **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo-RS: Feevale, 2013.

LUZ, C. M. D. R.; PAULA, S. L.; OLIVEIRA, L. M. B. Organizational Commitment, Job Satisfaction and their Possible Influences on Intent to Turnover. *Revista de Gestão*, v. 25, n. 1, 2018, p. 84-101.

ROCHA, M. de S.; COSTA, W. M. de P. Comprometimento Organizacional e Percepções Temporais: Um estudo sobre Jovens Trabalhadores In: **XLI Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2017.

SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S.; OLIVEIRA, L. V. C.; PINHO, A. P. M. Escalas do Comprometimento Organizacional Utilizadas no Brasil. *Revista Encontros Universitários da UFC*, v. 2, n. 1, 2017.