

FATORES RELEVANTES PARA O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO MULTICASO SOB A PERSPECTIVA DO COLABORADOR

Taís Santos Endres¹
Carine BackesDörr²

RESUMO

O comprometimento organizacional é um fator que colabora exponencialmente para as empresas alcançarem um diferencial competitivo, pois tende a resultar em um elevado grau de assiduidade e pontualidade dos trabalhadores, além de baixas taxas de rotatividade e fácil adaptação às mudanças. Este artigo aborda um estudo multicaso aplicado em três indústrias calçadistas do Vale do Paranhana/RS, com o objetivo de analisar os fatores que levam ao comprometimento organizacional, sob a perspectiva do colaborador. A metodologia adotada nesta pesquisa foi exploratória, qualitativa e quantitativa, com uma amostra não probabilística que atingiu cento e sessenta e oito respondentes. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semiestruturadas, que deram origem a um questionário misto, composto por questões fechadas e uma questão aberta, os quais foram aplicados nos colaboradores das indústrias pesquisadas, que indicaram a importância dos fatores afetivos, calculativos e normativos no comprometimento organizacional. Os resultados possibilitaram concluir que não são fatores isolados que geram comprometimento organizacional, mas a combinação de fatores de todas as bases de comprometimento.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Normativo. Calculativo. Afetivo.

ABSTRACT

The organizational commitment is a factor that contributes exponentially for companies to achieve a competitive advantage because it tends to result in a high level of attendance and punctuality of workers, and low turnover rates, and easy adaptation to change. This article performs a multi case study applied in three footwear industries of the Paranhana Valley / RS, in order to analyze the factors that lead to organizational commitment, from the perspective of the employee. The methodology adopted in this research was exploratory and qualitative and quantitative, with a non-probability sample that reached one hundred sixty-eight respondents. The data collection instruments used were semi-structured interviews, which gave rise to a mixed questionnaire containing closed questions and one open question, which were applied to employees of the surveyed industries, which indicated the importance of affective factors, and calculative normative organizational commitment. It was possible to conclude that they are not isolated factors that generate organizational commitment, but the combination of all the bases of commitment factors.

1

Acadêmica do curso de Graduação de Administração de Empresas das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. E-mail: tais.endres@gmail.com

2

Professora Mestre orientadora – Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. E-mail: cbackes@faccat.br

Keywords: *Organizational commitment. Normative. Calculative. Affective.*

1 INTRODUÇÃO

O contexto de transformações em que as organizações estão inseridas, onde existem claras mudanças globais, tem causado forte impacto sobre o ambiente de trabalho. A diferenciação de produtos e serviços, bem como o aumento da qualidade empregada em ambos, já não se apresentam como um diferencial, mas sim como uma característica básica das empresas que buscam se destacar. Neste enfoque, em que as disputas empresariais são cada vez mais acirradas, o comprometimento organizacional aparece nas organizações de forma estratégica.

O tema do estudo sugere uma série de atitudes e comportamentos que as empresas esperam dos colaboradores, como um elevado grau de assiduidade e pontualidade, baixas taxas de rotatividade, positividade diante de mudanças, aumento do desempenho individual, comportamento de cidadania, entre outros. Estes diversos atributos conferem à matéria grande relevância nos dias atuais (FISCHER, DUTRA e COSTA, 2009).

O Brasil tem uma das maiores rotatividades de profissionais do mundo, segundo aponta uma pesquisa feita em 2013, pela consultoria Robert Half (empresa mundial de recrutamento), a qual concluiu que o *turnover*³ de colaboradores no país aumentou em 82% do ano de 2010 até 2013, mais que o dobro da média mundial, que foi de 38% (MELO, 2013).

Nesta mesma linha, um estudo realizado em 2011, pelo IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), mostra que a rotatividade da mão de obra no mercado de trabalho formal brasileiro atinge especialmente os jovens trabalhadores, com idade entre 15 e 24 anos. Isto ocorre pois, para contornar a falta de experiência, esse grupo social acaba aceitando empregos que não considera ideais, apenas para se inserir no mercado e já pensando na próxima colocação (RIZZOTO, 2013).

O atual ministro da Fazenda, Guido Mantega, supõe que uma das causas do aumento das despesas públicas seja a rotatividade da mão de obra brasileira, pois os gastos do Governo Federal com o pagamento de Seguro-Desemprego e Abono Salarial totalizaram uma despesa de R\$ 47 bilhões em 2013 — um montante que corresponde a 1% do PIB⁴ do país (IPEA,

3

Rotatividade

4

Produto Interno Bruto

2011). Esses dados reforçam a importância deste estudo no contexto do cenário nacional atual.

As informações apresentadas dão alicerce para o presente trabalho, que teve sua pesquisa aplicada em três indústrias calçadistas, setor que possui grande importância na economia nacional. Em 2011, dos trabalhadores da área de produção industrial, 3,3% correspondem ao setor de calçados. Os empregos diretos gerados pela indústria calçadista brasileira somaram, aproximadamente, 340 mil postos de trabalho, demonstrando que este é um segmento com alto impacto social (ABICALÇADOS, 2012).

A região escolhida foi a do Vale do Paranhana/RS, mais especificamente nas cidades de Taquara/RS e Igrejinha/RS, que se justifica, pois mais da metade da economia deste vale depende do setor calçadista. De acordo com o CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (2011), 58% dos empregados da região trabalham em fábricas de calçados (CAGED, 2011).

Por questões de sigilo e preservação dos entrevistados, as três indústrias que compõem a amostra desta pesquisa serão identificadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C, não tendo seus nomes verdadeiros divulgados.

A empresa A localiza-se em Igrejinha e conta com aproximadamente 170 colaboradores diretos. Está há 14 anos no mercado, possui base administrativa familiar. Recentemente inaugurou seu novo prédio fabril, que conta com máquinas de última geração e já oferece alguns benefícios para seus colaboradores, como vale-transporte e sorteio de um prêmio mensal entre os assíduos. A Empresa B também está localizada em Igrejinha/RS, e dispõe de aproximadamente 70 colaboradores. Criada há três anos, sua base administrativa também é familiar, mas as estruturas físicas são mais simples, e não oferece nenhum tipo de benefício ao colaborador. Já a Empresa C, localizada em Taquara/RS, tem no seu quadro 100 colaboradores diretos, atuando no segmento há 12 anos. Possui base administrativa também familiar, e fornece alguns benefícios ao trabalhador, como transporte e cesta básica para os assíduos.

Este estudo buscou analisar os fatores que levam ao comprometimento organizacional, sob a perspectiva do colaborador. Teve como objetivos específicos: a) diagnosticar as causas do comprometimento organizacional sob a ótica dos colaboradores, analisando questões afetivas, calculativas e normativas; b) identificar se existe relação entre os benefícios sociais voltados ao trabalhador (Seguro-Desemprego, Abono Salarial, Afastamento pelo INSS), oferecidos pelo Governo sobre o comprometimento organizacional dos colaboradores; c) identificar se a oferta de empregos gera algum impacto sobre o comprometimento organizacional.

Visando alcançar os objetivos propostos, o passo a passo metodológico adotado para a operacionalização do presente estudo foi exploratório-multicaso, para melhor compreender as variáveis do problema de pesquisa, logo após houve a fase analítica de desmembramento do todo em partes do fenômeno, para melhor definir e conhecer o objeto.

A pesquisa realizada pode também ser classificada como qualitativa e quantitativa, pois, em momentos, foi possível obter detalhes qualitativos para melhor compreender e aprofundar os fatores do problema pesquisado e, em outros momentos, quantificar os resultados.

Quanto aos métodos de investigação, usaram-se os meios técnicos para a obtenção, processamento e validação dos dados, em que foram utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada, questionário, observação e pesquisa documental.

O método de abordagem utilizado foi o dedutivo e o método de procedimento foi o monográfico.

O instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa foi dividido em duas partes. Primeiro foram feitas entrevistas semiestruturadas, aplicadas em seis colaboradores, sendo dois de cada empresa, um deles com cargo de liderança e o outro com cargo operacional de produção. Embasando-se nos resultados obtidos com a entrevista, foi elaborado um questionário que contempla a segunda etapa da coleta de dados. Este questionário foi composto por 14 questões fechadas, em que as avaliações se deram por meio de escala *Likert*⁵, por seis questões dicotômicas e uma questão aberta. Os questionários foram aplicados entre os dias 10 e 16 de Junho de 2014. Dos 168 questionários recebidos, 33 retornaram incompletos, entretanto, todos foram contabilizados, pois se entende que cada

5

Escala de resposta psicométrica usada em questionários

questão tem seu próprio mérito dentro da pesquisa, sendo incoerente anular um questionário inteiro por este estar inacabado.

As exposições feitas demonstraram a importância do objeto de estudo e o procedimento utilizado para aplicar a pesquisa. A seguir, observa-se a retomada teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos 40 anos. Os estudos primitivos relativos ao tema iniciaram-se com o objetivo de mapear e estabelecer explicações para a relação percebida entre organização e indivíduo (MEYER; HERSCOVITCH, 2001).

Em 1938, o primeiro estudo relacionado ao tema foi elaborado por Chester Barnard, cujas ideias foram posteriormente corroboradas por James March e Herbert Simon, em 1958, e Howard Becker, em 1960. Tais autores ressaltavam que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador (BASTOS, 1994). Trata-se de uma relação espontânea, um vínculo que resulta na responsabilidade de atingir bons resultados, e, para isso, desenvolve-se um perfil criativo e inovador, voltado a solucionar problemas de forma eficaz, efetiva, e eficiente, que busque o alcance de metas. Neste processo, o colaborador compreende que o seu sucesso é um reflexo das conquistas da organização (BARBOSA; FARIA, 2000).

2.1 Bases do Comprometimento Organizacional

Atualmente, o comprometimento é estruturado em três dimensões: afetiva, calculativa ou instrumental, e normativa. Antes de conceituá-las, é apropriado considerar estas como sendo componentes do comprometimento organizacional, e não como formas de comprometimento isoladas, porque a relação do empregado com a organização pode ser

composta em diferentes estágios das dimensões acima mencionadas (MEYER; ALLEN, 1997).

Meyer e Allen (1997) caracterizam os indivíduos inseridos neste contexto da seguinte forma:

Indivíduos com um 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.

De acordo com isso fica clara a diferença entre as dimensões do comprometimento organizacional.

2.1.1 Comprometimento Organizacional Afetivo

Quando um colaborador adota os valores da organização, este se identifica com seus objetivos e com a sua cultura, desempenhando suas atividades no sentido de facilitar o alcance das metas da empresa, com o desejo de permanecer trabalhando. Desta forma, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica. Esse modo de vínculo é chamado de comprometimento organizacional afetivo (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS & cols, 2004). Para Mowday, Steers e Porter (1979), esta base de comprometimento é “um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos.”

González e Guillén (2008) se apoiam no mesmo conceito para afirmar que o comprometimento organizacional afetivo refere-se ao laço afetivo com a organização, que inclui uma série de sentimentos, tais como amabilidade, pertencimento, fidelidade e outros. A ligação com a organização é explicada pelo desejo e não pela obrigação de permanecer na empresa. A felicidade do indivíduo em dedicar o resto de sua carreira na organização, a percepção dos problemas organizacionais como se fossem dele, o forte senso de integração com a organização, o seu vínculo emocional com a organização e o imenso significado pessoal que a organização proporciona ao indivíduo são indicadores de comprometimento afetivo:

A Figura 1 apresenta o resultado da comparação entre pesquisas nacionais e estrangeiras, que mostram os fatores que antecedem o comprometimento organizacional afetivo e as consequências para organização:

Figura 1 - Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional afetivo

Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos & cols (2004).

Os efeitos do vínculo afetivo são positivos para organização, pois fortalecem os laços do colaborador com a empresa, favorecendo-a (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS & cols, 2004).

2.1.2 Comprometimento Organizacional Calculativo ou Instrumental

O enfoque calculativo do comprometimento organizacional procede dos estudos de Becker (1960), que o denomina de comprometimento instrumental e descreve como uma tendência do indivíduo em se engajar em “linhas consistentes de atividade.” Esse comprometimento também é chamado de *side bet*, que pode ser traduzido como trocas laterais, assumindo diversos outros rótulos, como assinala Bastos (1994), tais como calculativo e *continuance* ou continuação.

A dimensão instrumental do comprometimento organizacional é vista como a função das recompensas e custos associados. Para Becker (1960) o indivíduo permanece na empresa devido a custos e benefícios associados a sua saída, que seriam as trocas laterais. Confirmando, Siqueira (2003) expõe que o comprometimento calculativo representa o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a empresa.

A Figura 2 mostra os fatores antecedentes do comprometimento organizacional calculativo e as consequências resultantes destes:

Figura 2 - Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional calculativo

Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos & cols (2004).

Este tipo de ligação com a empresa relaciona-se negativamente com a motivação, com desempenho no trabalho e intenção de sair da organização. Um forte compromisso calculativo com a organização desestimula o empregado a pedir demissão da empresa, devido aos custos financeiros (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS & cols, 2004), sugerindo que o colaborador permaneça na empresa mesmo contra a sua vontade.

2.1.3 Comprometimento Organizacional Normativo

O comprometimento normativo indica a tendência de guiar as atitudes dos colaboradores por valores culturais internalizados e exerce um poder por meio da obrigatoriedade, muitas vezes sem ser percebida pelo próprio indivíduo. É um dever moral para com a organização, conforme afirmam Wiener e Vardi (1980) e Wiener (1982).

Para Siqueira (2002), o que compõe o comprometimento organizacional normativo são as crenças do empregado acerca do débito social para com a organização, como uma espécie de obrigação em retribuir um favor.

A Figura 3 mostra os fatores que antecedem o comprometimento organizacional normativo e suas consequências:

Figura 3 - Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional normativo

Fonte: Zanelli; Borges-Andrade; Bastos & cols (2004).

Os fatores antecedentes a esta base de comprometimento estão relacionados à socialização cultural do indivíduo, que se dão no convívio familiar e social, onde é enfatizada a importância de ser fiel com uma organização. Esses antecedentes também estão ligados à socialização organizacional, que ocorre após a iniciação na empresa, o que faz o indivíduo acreditar que é esperado dele um forte comprometimento. As consequências do comprometimento organizacional normativo são positivas, confirmando que o esquema mental de reciprocidade proposto por este alicerce consegue promover bons níveis de engajamento (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols 2004).

2.2 Oferta de trabalho

Quando há uma grande quantidade de profissionais à procura de emprego, torna-se fácil para as empresas encontrar a mão de obra desejada, principalmente quando as demais empresas não estão em um período de contratação, pois se torna um recurso abundante. Entretanto, o inverso também é verdadeiro, isto é, quando há uma grande oferta de empregos nas demais empresas, encontrar a mão de obra desejada pode ser uma tarefa bastante difícil para os gestores (CHIAVENATO, 1999).

O mercado de trabalho, sob a perspectiva de oferta e procura de profissionais em um determinado momento e com específica região, implica na decisão de fatores relativos à contratação do colaborador, como o valor da remuneração a ser pago, os benefícios oferecidos e as condições de trabalho disponibilizadas.

Esses fatores fazem um elo entre a importância da oferta de trabalho e o comprometimento organizacional, pois quando a oferta de emprego é muito grande, pode acarretar de forma negativa no comprometimento dos colaboradores dando diversas opções de trabalho, fazendo com que o mesmo se sinta favorável a buscar novas oportunidades aumentando o índice de rotatividade das organizações, que reflete negativamente no comprometimento organizacional. Do contrário, quando a oferta de emprego é baixa ou inexistente, os colaboradores tendem a valorizar mais os seus atuais empregos, por uma questão de segurança (LACOMBE, 2004).

2.3 Benefícios sociais ao trabalhador brasileiro

Na década de 1990, o Governo brasileiro, assim como outros Governos latino-americanos, criou políticas de proteção social com o objetivo de minimizar a pobreza em um pequeno espaço de tempo, e também de conceber oportunidades para a saída da pobreza a longo prazo. Uma apreciação respeitável a esses programas incide na possibilidade de que os beneficiários se tornem condicionados a esta fonte de renda e abandonem, ou deixem de procurar, uma fonte própria de sustento (TEIXEIRA, 2011).

O trabalhador brasileiro tem seus direitos garantidos pelos 922 artigos da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e pela Constituição Federal. Entre estes direitos encontram-se os benefícios financiados pelo Governo, como o Seguro-Desemprego, Abono Salarial, Aposentadoria e o afastamento do trabalho por incapacidade laborativa.

2.3.1 Seguro-Desemprego

O Seguro-Desemprego, criado em 1986, iniciou a ruptura da tradição de inexistência de políticas públicas do mercado de trabalho, que hoje são coordenadas e geridas a partir do setor público e abrangem tanto a assistência do desemprego como a reinserção no mundo do trabalho (CACCIAMALI et al., 1998). Este benefício permite um auxílio financeiro temporário, e, para fazer jus ao direito, o cidadão deve atender aos seguintes requisitos: ter a demissão sem justa causa; estar desempregado quando der entrada ao requerimento do benefício; ter recebido salários consecutivos, no período de seis meses anteriores à data de demissão; ter sido empregado de pessoa jurídica, por pelo menos seis meses nos últimos 36 meses; não possuir renda própria para o seu sustento e de sua família; estar recebendo benefício de prestação continuada da Previdência Social, exceto pensão por morte ou auxílio-acidente (Caixa Econômica Federal, 2014).

A finalidade do Programa de Seguro Desemprego é proteger o trabalhador quando desempregado, apoiá-lo para obter um novo trabalho e encorajar a capacitação, quando for o caso.

2.3.2 Abono Salarial

O Programa do Abono Salarial é um benefício no valor de um salário mínimo anual, assegurado aos empregados que recebem até dois salários mínimos de remuneração mensal de empregadores que contribuem para o Programa de Integração Social (PIS) ou para o Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), conforme determina o artigo 239, § 3º da Constituição Federal, e que atendam aos critérios abaixo relacionados, definidos pela Lei Federal Nº 7.998 de 11 de janeiro de 1990:

- a) Tenham exercido atividade remunerada e registrada em sua CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), pelo menos durante 30 dias no ano-base;
- b) Estejam cadastrados há pelo menos cinco anos no Fundo de Participação PIS/PASEP ou no Cadastro Nacional do Trabalhador. (PORTAL MTE, 2014).

A importância do Abono Salarial para a redução da informalidade, no Brasil, pode ser constatada em pesquisa realizada pelo IPEA, em 2012. O estudo fez uma análise desde 1992, quando a média da informalidade dos trabalhadores estava aproximadamente em 51%, passando por uma alta em 1999 e 2000, alcançando 62% em média e descendo para 45% em 2011, mostrando a redução do grau de informalidade devido ao benefício do Abono Salarial.

2.3.3 Afastamento por Incapacidade Laborativa

O Instituto Nacional da Previdência Social (INSS) foi criado para proteger e garantir a seus filiados uma renda, de forma a possibilitar segurança social à sociedade. A finalidade da previdência social é a substituição do salário perdido, temporário ou definitivamente, devido a um evento de ordem biológica ou profissional.

Os benefícios que têm como origem a incapacidade laboral tem por objetivo manter a dignidade da pessoa humana e o poder de sustentar sua família, até o retorno de sua aptidão laboral. A incapacidade laborativa é a redução da capacidade de laborar, intelectualmente ou fisicamente. Para aqueles que detenham a condição de segurado do INSS, ocorrerá a suspensão da atividade, até a recuperação da capacidade, seja parcial e temporária, total e definitiva, decorrente de acidente de trabalho ou não.

Haverá a concessão de benefícios por incapacidade laboral ao segurado que esteja filiado ao INSS, seja empregado (a qualquer título) ou contribuinte individual. O afastamento, normalmente, ocorre devido a um problema de saúde que tenha afetado as condições físicas do trabalhador e que de certa forma o impossibilite de realizar suas funções normais no emprego. Quando a pessoa consegue comprovar, através de exames e laudos médicos, que não está em condições de trabalhar, o Governo disponibiliza um valor mensal para compensar a falta do salário (PALÁCIO DO PLANALTO, 2014).

3 RESULTADOS

Com a intenção de alcançar os objetivos propostos neste trabalho, foi realizada uma pesquisa em três indústrias calçadistas do Vale do Paranhana/RS. Todas possuem base administrativa familiar, com médio e pequeno porte, tendo de 70 a 170 colaboradores diretos. A pesquisa foi aplicada em Junho de 2014, com a participação de 168 trabalhadores, o que representa 64% do universo da pesquisa. Destes, 52% foram mulheres e 48% homens, como pode ser observado no Gráfico 1.

Fonte: A autora (2014)

Ao todo, 44% dos respondentes trabalham em suas atuais empresas a menos de um ano, 36% estão na empresa de 1 a 3 anos, os outros 20% se dividem entre 3 anos a 5 anos, 6 anos a 9 anos, e mais de 10 anos, dados que podem ser visualizados no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Tempo de Serviço

Fonte: A autora (2014)

O tempo de vínculo entre o colaborador e a empresa pode estar relacionado a questões de comprometimento organizacional. Supõe-se que seja uma das justificativas para o profissional permanecer na empresa. Mas também pode estar relacionada à ampliação da planta produtiva da empresa, que precisou contratar novos colaboradores para suprir sua demanda, gerando um índice maior de colaboradores com menos tempo de empresa, e não necessariamente menos comprometidos.

Com relação à escolaridade dos respondentes, apresentada no Gráfico 3, percebeu-se que a maioria tem o Ensino Fundamental Incompleto.

Gráfico 3 – Escolaridade

Fonte: A autora (2014)

Na presente pesquisa, os que se intitularam com União Estável e Casado(a) somaram 59%, ficando os solteiros com 34% e com 7% os que afirmaram ser Separado/Divorciado, exposto no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Estado Civil

Fonte: A autora (2014)

Segundo pesquisa feita por Bastos (1994), os colaboradores casados apresentam-se como mais comprometidos organizacionalmente, isto se dá devido às responsabilidades ligadas ao sustento familiar.

O Gráfico 5 mostra a idade dos respondentes, 45% tem até 30 anos, 45,63% tem de 31 a 50 anos, e 9,38% vão de 51 a mais de 55 anos.

Gráfico 5 – Idade

Fonte: A autora (2014)

Os jovens representam quase a metade dos respondentes no presente estudo, e segundo pesquisa realizada pelo IPEA, em 2011, a rotatividade de profissionais no Brasil é atingida principalmente por esta faixa etária, 15 a 24 anos.

As 14 questões fechadas, que abordaram as bases de comprometimento, afetiva, calculativa e normativa, foram avaliadas pela escala de *Likert*, que segundo Gil (1999) é a escala que permite avaliar o nível de concordância para uma questão. A escala de *Likert* utilizada foi a de 1 a 5 pontos, sendo 1 considerado péssimo e 5 considerado ótimo. Observou-se que todas elas atingiram uma nota significativa, mas em uma questão calculativa foi onde houve a maior média.

As questões sobre comprometimento afetivo podem ser observadas na Tabela 1, onde a média resultou em 4,29. Para Gonzáles e Guillén (2008), este tipo de comprometimento tem relação com a vontade própria do colaborador em permanecer na empresa, nada relacionado com obrigação.

As consequências deste tipo de comprometimento, conforme pesquisa realizada por Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004), são muito benéficas para organização, tais como: melhor desempenho, maior esforço e dedicação no trabalho, e menos rotatividade.

Tabela 1 – Médias do Comprometimento Afetivo

Questões Comprometimento Afetivo	Média	Moda	Desvio Padrão
Ter uma boa relação com meu líder do setor	4,48	5	0,60
Receber um bom atendimento pelo setor de Recursos Humanos e Departamento Pessoal	4,43	5	0,75
Receber cartões ou mensagens em datas especiais como, por exemplo, Dia das Mães, Dia dos Pais	4,28	5	0,93

Os amigos e colegas de trabalho que tenho nesta empresa	4,19	4	0,82
Ter o apoio emocional da empresa, como por exemplo, conversas, “ombro amigo”	4,06	4	0,94

MÉDIA TOTAL

Fonte: A autora (2014)

Além disso, dentro dos resultados sobre a base afetiva, destaca-se que os colaboradores, ao serem questionados sobre o apoio emocional que a empresa pode oferecer, a média encontrada foi de 4,06, entretanto, foi a que obteve o menor valor dentro das questões sobre o comprometimento afetivo, fato que pode se justificar pela característica de a maioria dos respondentes terem baixa escolaridade, sugerindo que antes de receber apoio emocional estes preferem receber auxílios e benefícios financeiros, assim como Bastos (1994) concluiu em sua pesquisa, onde técnicos com nível superior mostraram ter o seu comprometimento mais relacionado ao conjunto de valores apresentado pelas empresas, e técnicos com menor nível de instrução mostraram ter o seu comprometimento mais ligado às promoções (benefícios).

As bases calculativas, que tem relação com os benefícios financeiros recebidos, e a necessidade em continuar trabalhando, e não com o desejo de continuar, foram as que receberam as maiores notas, totalizando a média em 4,44. Na tabela a seguir encontram-se todas as questões relativas a esta base.

Tabela 2 – Médias do Comprometimento Calculativo

Questões Comprometimento Calculativo	Média	Moda	Desvio Padrão
Ganhar o salário em dia	4,85	5	0,37
Receber o prêmio por frequência (cesta básica, valor em dinheiro)	4,62	5	0,74
Ter o transporte da empresa para vir trabalhar	4,24	5	0,87
Os auxílios financeiros que a empresa já forneceu como, por exemplo, empréstimos, adiantamentos	4,17	4	0,87
Quando sei que o salário que ganho é mais alto que o que as outras empresas pagam	4,3	5	0,96
MÉDIA TOTAL			

Fonte: A autora (2014)

A questão que apresentou maior média em toda a pesquisa foi a que envolve receber o salário em dia, o que acende um alerta de atenção, pois as consequências do comprometimento organizacional calculativo estão relacionadas à baixa motivação e menor

desempenho, segundo Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004). Ressalta-se que as empresas que atentarem somente aos fatores calculativos poderão ter efeitos superficiais. Neste caso, sugere-se que sejam interligados os fatores de bases de comprometimentos distintos.

O comprometimento normativo também ficou com sua média elevada, 4,36. Na Tabela 3 pode-se observar as médias encontradas para cada questão normativa, base que também está ligada a fatores afetivos. Zanelli, Borges-Andrade, Bastos & cols (2004) afirmam que este alicerce traz mais satisfação, mais comprometimento afetivo e mais senso dos direitos e deveres dentro da organização.

A afirmação que recebeu a maior nota nas questões de comprometimento normativo foi sobre saber que os diretores das empresas confiam no trabalho de seus colaboradores, confirmando o perfil destas. Por se tratarem de empresas pequenas os diretores têm um contato maior com seus colaboradores, e realmente os conhecem, muitas vezes trabalham lado a lado.

Todavia, existem conceitos sobre comprometimento normativo que trazem explicações a respeito da obrigatoriedade em permanecer nas empresas, podendo gerar uma interpretação negativa, mas Siqueira (2002) alega que essa obrigatoriedade está relacionada ao senso de dever moral com a empresa.

Tabela 3 – Médias do Comprometimento Normativo

Questões Comprometimento Normativo	Média	Moda	Desvio Padrão
Saber que os diretores da empresa confiam no meu trabalho	4,65	5	0,56
Todo trabalho que fiz nesta empresa considero	4,42	4	0,57
Saber onde a empresa quer chegar no futuro	4,35	5	0,72
O que a empresa fez por mim no passado	4,01	4	0,83
MÉDIA TOTAL			

Fonte: A autora (2014)

De acordo com as médias aferidas, que considerou as respectivas bases de comprometimento, pode-se afirmar que os colaboradores valorizam todas elas, contudo, a que se destaca é a base calculativa, como apresentado no Gráfico 6. Acredita-se que tal fato está apoiado principalmente no perfil dos respondentes.

Gráfico 6 – Ranking por Base de Comprometimento

Fonte: A autora (2014)

Diante dos dados expostos, é importante observar como o comprometimento organizacional é tratado dentro das empresas, pois se acredita ser necessário discutir práticas de recursos humanos que devam ser implantadas e monitoradas, de modo a incentivar uma mão-de-obra comprometida.

No que se refere aos benefícios sociais do Governo aos trabalhadores, buscou-se identificar correlações entre o comprometimento organizacional e o Seguro-Desemprego, Auxílio Doença e Abono Salarial, através de questões dicotômicas com espaço para justificativa.

Quando questionados sobre o Abono Salarial, 94% dos respondentes afirmaram que procuram estar com a carteira de trabalho assinada para receber este benefício, e 6% negaram tal declaração. Dentre as justificativas, a mais citada foi: “*É uma boa ajuda financeira*”, havendo também outros colaboradores que mencionaram a aposentadoria como principal motivo, pois o tempo de contribuição do trabalhador é contado para que este benefício seja concedido. Em pesquisa realizada pelo IPEA em 2012, apresentada anteriormente, mostra-se a importância do Abono Salarial, sob o ponto de vista governamental, para a sustentabilidade da redução da informalidade no Brasil.

O tema Seguro-Desemprego foi abordado em duas questões. Inicialmente, buscou-se desvendar se o fato do colaborador possuir conhecimento sobre a disponibilidade do Seguro-Desemprego faz com que ele trabalhe mais sossegado, sendo que 77% dos colaboradores responderam de forma afirmativa, e 23% negaram. Em meio aos argumentos apresentados para as respostas afirmativas, surgiram frases como: “*É importante quando não conseguimos encontrar emprego*” e também “*É um direito meu*” foram as mais mencionadas. Os 23% que afirmaram não trabalharem mais sossegados por causa deste benefício, justificaram suas respostas, em sua grande maioria, no sentido de que o Seguro-Desemprego não interfere na sua tranquilidade no trabalho, pois sabem que este é um benefício temporário.

Posteriormente, buscou-se descobrir se os colaboradores se dedicam menos em suas funções, quando atingem o tempo de serviço necessário para fazer jus ao Seguro-Desemprego. Neste questionamento, 92% negaram que o direito ao Seguro-Desemprego interfira na sua dedicação ao trabalho, e 8% concordaram com a relação posta. Nas justificativas, foi possível perceber a clareza dos respondentes sobre o assunto, pois dentre as citações mais apresentadas esteve: *“Sempre faço o meu melhor, independente do tempo de serviço”* e também *“Seguro-Desemprego são meses, a carteira assinada podem ser para anos”*. Os que confirmaram se dedicar menos não se justificaram, então se buscou analisar o perfil destes respondentes. Foi constatado que 46% deles possuem apenas o Ensino Fundamental Incompleto, que 50% trabalham a menos de um ano em seu atual emprego. Tais dados podem sugerir falta de instrução e entendimento destes colaboradores sobre o objetivo real do Seguro-Desemprego, pode-se ainda fazer um *link* com a pesquisa de Bastos (1994), onde os colaboradores com nível técnico apresentaram um nível de comprometimento maior, e quando existe um maior comprometimento supõe-se que ele não será afetado pela possibilidade do recebimento de benefícios sociais.

Quando questionados acerca do Auxílio Doença, que tentou desvendar se o colaborador se sente mais tranquilo por saber da existência deste programa, 76% concordaram que se sentem mais tranquilos por saber do Auxílio Doença do INSS, e 24% responderam que não, ao alegarem que preferem não utilizar o referido benefício.

Questionou-se sobre a busca do trabalhador pelo benefício do Auxílio Doença, quando este sente uma pequena indisposição. Do total, 88% responderam que não pensam como primeira alternativa buscar este recurso, contra 12% que assinalaram positivamente. A principal justificativa apresentada pela maioria dos respondentes foi *“Só busco o INSS/Auxílio Doença em caso de extrema necessidade”*. Isto indica a sensatez dos colaboradores acerca do assunto.

Com intuito de identificar se existe interferência da oferta de empregos com o comprometimento organizacional, o fato de outras empresas estarem procurando profissionais foi relacionado com a tranquilidade do trabalhador em seu atual local de trabalho. Neste ponto, 81% dos trabalhadores asseguraram que se sentem mais sossegados ao saber que outras empresas estão buscando profissionais, e 19% discordaram de tal relação. O motivo mais citado foi: *“Pois assim como a minha empresa as demais também estão com bastante serviço, o que é bom para todos”*.

Os que negaram esta afirmação se justificaram em sua grande maioria dizendo que: *“Estou contente aqui, quero continuar nesta fábrica”*. Segundo Lacombe (2004), a oferta e

procura de empregos reflete diretamente nas questões estruturais organizacionais, como remuneração, ambiente físico e benefícios, pois são fatores que estão diretamente ligados ao comprometimento organizacional.

A última questão foi elaborada com a finalidade de extrair as ideias dos colaboradores sobre o que a fábrica deveria fazer para que eles se comprometam mais com a empresa. Foram expressas diversas frases pelos respondentes, mas a com maior incidência está relacionada com a valorização do trabalhador dentro da empresa: “*Respeitar, valorizar, e reconhecer o trabalho*”, contemplando a base de comprometimento afetivo, como apresenta o Gráfico 7.

As frases que tiveram menos de nove repetições não estão apresentadas no gráfico.

Gráfico 7 - Para você se comprometer com a empresa, estar feliz no trabalho e continuar trabalhando o que é preciso que ela faça?

Fonte: A autora (2014)

Observou-se também frases relacionadas com a remuneração salarial, como “*Melhorar os salários*”, afirmação especificamente calculativa. As demais respostas, com menos frequência, foram frases voltadas à estrutura física da empresa, condições de trabalho, comunicação, união, e a vontade de querer que a empresa esteja sempre em evolução e crescimento. As frases que tiveram menos de cinco repetições não foram contabilizadas nesta análise. Esta questão trouxe à luz o que os colaboradores desejam em suas empresas, ou seja, não somente ações relacionadas ao comprometimento organizacional calculativo, como a pesquisa havia mostrado inicialmente, mas também ações ligadas ao comprometimento afetivo e normativo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O comprometimento organizacional se traduz em atitudes do colaborador para com a empresa, que refletem de forma positiva nos índices de rotatividade, produtividade e ambiente de trabalho. Quando o grau de comprometimento é elevado, o trabalhador se sente motivado a fazer algo a mais pela empresa, em nome da confiança e de toda aceitação que se tem por ele.

Neste estudo, a partir do embasamento teórico e da metodologia aplicada, foi possível identificar que os respondentes valorizam de forma acentuada as questões ligadas ao comprometimento calculativo, o qual recebeu a maior média dentre as bases de comprometimento.

Ainda vale destacar que todas as bases de comprometimento receberam médias altas, o que indica que não são fatores isolados que geram comprometimento organizacional, mas sim uma mistura de todos, composta por todas as três bases de comprometimento: afetivo, normativo e calculativo, como Meyer e Allen (1997) já consideraram.

Sobre a analogia dos benefícios do Governo ao trabalhador brasileiro e o comprometimento organizacional, é válido afirmar que a maioria dos respondentes estão conscientes sobre a relevância e correta utilização dos mesmos, pois compreendem os reais objetivos destes programas, e se sentem mais seguros por saber que estão à disposição, caso realmente precisem utilizá-los.

Constatou-se que não existe relação direta entre a oferta de trabalho com o comprometimento organizacional dos colaboradores, porque o fato de outras empresas estarem procurando profissionais faz apenas com que o trabalhador se sinta mais tranquilo. Como as contratações estão em alta, a mão de obra permanecerá necessária, indo ao encontro das afirmações de Lacombe (2004).

Quando os respondentes puderam apresentar livremente suas opiniões sobre o comprometimento com as suas empresas, as ações priorizadas foram as direcionadas à valorização, ao respeito e à melhoria salarial, o que deixa claro que não existe um fator em especial que irá gerar o comprometimento organizacional, e sim uma mescla de atitudes e ações específicas para cada público estudado. Quanto a isto, Bastos (1994) afirma que não se pode aplicar “receitas prontas”, devendo cada cenário ser analisado individualmente. Dessler (1996) defende que as empresas podem criar políticas e práticas de recursos humanos concretas que resultem em um elevado grau de comprometimento, mas ressalta que a construção de práticas precisa ser global, integrando os interesses de curto, médio e longos prazos da empresa, bem como todos os seus setores e políticas de gestão.

Com base nas exposições deste estudo, é possível concluir que o objetivo principal foi atingido, à medida que possibilitou identificar os fatores que comprometem os trabalhadores nas empresas pesquisadas, na perspectiva dos próprios colaboradores. Sugere-se um estudo mais aprofundado em especial nas relações sobre os benefícios sociais.

A construção deste artigo contribuiu para a formação acadêmica da autora, pois possibilitou um aprofundamento nas matérias relacionadas com o comprometimento

organizacional, possibilitando também a aplicação do conhecimento adquirido em âmbito profissional.

No que se refere às instituições pesquisadas, o presente trabalho criou a oportunidade para estas empresas repensarem as suas políticas adotadas, com a intenção de maximizar o comprometimento dos colaboradores e obter todos os resultados positivos que este elemento proporciona, contribuindo, assim, para a alavancagem da economia brasileira, considerando a grande representatividade que o setor calçadista possui na região.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS. *Relatório setorial da indústria de calçados no Brasil*. São Paulo, v. 2, n.2, Abril, 2012.

BARBOSA, S.L.; FARIA, J.H. *Comprometimento uma avaliação crítica sobre a práx organizacional*. In: XXIV ENCONTRO DA EnAPAD, 2000, Florianópolis/SC. Anais...Florianópolis, 2000.

BASTOS, A. V. B.. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento Organizacional: Seus Antecedentes em Distintos Setores da Administração e Grupos Ocupacionais*. Universidade da Paraíba, 1994.

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

CACCIAMALI, M. C. et al. *Sistema Nacional de Emprego: desempenho interestadual*. In: OLIVEIRA, Marco Antônio de (org.) Reforma do Estado e Políticas de Emprego no Brasil. Campinas: IE/UNICAMP, 1998.

CAGED, 2011. *Cadastro Geral de Empregados e Desempregados*. <
<http://portal.mte.gov.br/caged/>> Acesso em: 15 de Março de 2014.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL, 2014. *Seguro-Desemprego*. Disponível em: <
http://www.caixa.gov.br/voce/social/beneficios/seguro_desemprego/saiba_mais.asp > Acesso em 22 de Março de 2014.

CHIAVENATO, I. *Planejamento recrutamento e seleção de pessoal. Como agregar talentos à empresa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DESSLER, G. *Conquistando comprometimento – como construir e manter uma força de trabalho competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1996.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; COSTA, W. A. *Gestão de Pessoas - Desafios Estratégicos das Organizações*. São Paulo: Altas, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZALÉZ, T. F.; GUILLÉN, M. *Organizational commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of “normative commitment”*. Journal of Business Ethics, 2008.

IPEA, 2011. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Mercado de Trabalho Conjuntura e Análise*. Fevereiro/2011. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A2E7311D1012FE4452D5D3201/IPEA_bmt46_c_ompleto.pdf> Acesso em: 22 de Março de 2014.

IPEA, 2012. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *A importância do Abono Salarial para a sustentabilidade da redução da informalidade e da segmentação do mercado de trabalho brasileiro*. Novembro/2012. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/121127_fomaliza_sae.pdf> Acesso em: 24 de Março de 2014.

LACOMBE, F. J.M. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

MELO, L. *No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%*. Revista Exame, Outubro/2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial?page=1>> Acesso em: 15 de Março de 2014.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. *Commitment in the workplace: toward a general model*. Human Resource Management Review. v. 11, 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage, 1997.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R.M.; PORTER, L.W. *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, v.14, 1979.

PALÁCIO DO PLANALTO. PALÁCIO DO PLANALTO. *Da finalidade e dos Princípios Básicos da Previdência Social*. 2014. Palácio do Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm> Acesso em: 22 de Março de 2014.

PORTAL DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Abono Salarial*. 2014. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/abono/abono-salarial.htm>> Acesso em 22 de Março de 2014.

RIZZOTO, P. M.; Brasil Econômico (SP): *Mantega discute com centrais o impacto da rotatividade*. IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Novembro/2013. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20480 Acesso em: 15 de Março de 2014.

SIQUEIRA, M. M. M.. *Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional*. Revista de Administração Contemporânea, 7, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.. *Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho*. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador, Bahia. Anais... Salvador/BA: ANPAD, 2002.

TEIXEIRA, C. G.. *Efeitos da Transferência de Renda na Oferta de Trabalho*. 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/bmt46_3nt03_efeitostransferencia.pdf Acesso em 22 de Março de 2014.

WIENER, Y. “*Commitment in organizations: A normative view*”, in: *Academy of Management Review*, v. 7, 1982.

WIENER, Y.; VARDI Y.. “*Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: An integrative approach*”, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 26, 1980.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; & BASTOS, A. V. B.; *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.