

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA REDE VAREJISTA DE CALÇADOS

### ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE CASE FOR A NETWORK FOOTWEAR RETAILER

Adriana Picagevisk Melk<sup>1</sup>, Adilson Carlos Da Rocha<sup>2</sup>, Gilberto Francisco Ceretta<sup>3</sup>

#### Resumo

O estudo em pauta teve como objetivo a identificação da presença de componentes relacionados ao comprometimento organizacional baseado no modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991). O grau de comprometimento organizacional foi verificado junto aos colaboradores que atuam em uma rede de lojas do setor varejista de calçados. Trata-se de uma abordagem de natureza qualitativa, com base em um instrumento de pesquisa já validado cientificamente para análise do grau de comprometimento considerando as dimensões afetiva, instrumental e normativa. (BASTOS *et al.* 2008). Os resultados obtidos de acordo com análise proposta demonstraram um grau significativo de indecisão, bem como grau fraco quanto ao comprometimento afetivo. As percepções dos pesquisados quanto às perdas aos deixarem a instituição indicaram em sua maior parte não teriam perdas sociais ou perdas profissionais. Quanto ao sentimento de terem obrigações e deveres morais para com a organização, o estudo apurou que a maioria absoluta dos pesquisados acredita não ter sentimento de gratidão com a empresa. Esses resultados podem ter relevância para a organização objeto da pesquisa, pois revela o grau de comprometimento nas três dimensões analisadas (afetivo, instrumental e normativo) e pode servir como orientação para os gestores, no sentido de observar o desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão de pessoas, e com isso alavancar os resultados, tanto para os colaboradores de forma individual, bem como para a empresa.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Comprometimento organizacional. Varejo calçadista.

#### Abstract

The study in question was aimed at identifying the presence of components related to organizational commitment based on three-dimensional model of Meyer and Allen (1991). The degree of organizational commitment was verified with employees who work in a network of retail sector of shoe stores. This is a qualitative approach, based on a survey tool has been validated scientifically to analyze the degree of commitment considering the affective dimensions, instrumental and normative. (BASTOS *et al.* 2008). The results obtained according to the proposal analysis demonstrated a significant degree of indecision, and low degree as to affective commitment. The perceptions of respondents about the losses to leave the institution indicated for the most part would not have social or professional losses. As for the feeling of having obligations and moral duties to the organization, the study found that the absolute majority of respondents believes not have sense of gratitude to the company. These results may have relevance to the object of the research organization, as it reveals the degree of impairment in the analyzed dimensions (affective, instrumental and normative) and can serve as guidance for managers in order to observe the development of targeted policies for the management people, and thus leverage the results for both employees individually, as well as for the company.

**Key-words:** Human management. Organizational commitment. Retail footwear.

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pelo entendimento dos motivos que vinculam e afastam os indivíduos do ambiente de trabalho nas organizações, e quais são as implicações desses movimentos, ainda são considerados questionamentos que estão presentes em significativo número de estudos que envolvem o contexto do comportamento organizacional.

No cenário atual, as organizações por meio da gestão de pessoas buscam estabelecer como se dão os vínculos com seus colaboradores e, de certa forma, buscam também interferir no comportamento e o envolvimento desses colaboradores no ambiente organizacional.

Considerando que são as pessoas que constituem e sustentam uma organização, sendo elas que agem e tomam as decisões. Por outro lado, as organizações são fundamentais nas condições de vida das pessoas, pois por meio delas é que são adquiridas grandes parte de necessidades e satisfação material, social e cultural, de modo que pessoas e organização estão intimamente interligadas e dependem umas das outras. (LACOMBE, 2005).

Os vínculos que os indivíduos estabelecem com as organizações e vice versa têm sido objeto de investigação por muitos estudos nas últimas duas décadas. Há de se considerar que nesse período é possível identificar que vários pesquisadores inclusive no contexto nacional, vêm realizando estudos sobre o comprometimento organizacional.

A preocupação com o comprometimento organizacional não é recente, o conceito remonta aos estudos da administração científica no início do século XX e ao desenvolvimento subsequente do fordismo em 1920, baseado em noções do racional econômico e na organização informal. (FREIRE, 1999).

De acordo com Rocha e Ceretta (2013), a temática do comprometimento organizacional vem sendo considerada pelos pesquisadores como um componente importante no processo de permanente renovação e busca por incrementos de qualidade, desempenho, competitividade e sustentação das organizações.

Segundo Bastos *et al.*, (2008) existem vários conceitos sobre comprometimento organizacional como, comprometimento normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral e comprometimento de continuação.

Diante desse contexto, e da importância que estudos sobre o comprometimento nas organizações, o presente estudo tem como objetivo identificar a presença dos componentes do comprometimento organizacional baseado no modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen (1991), apresentados pelos colaboradores que pertencem a uma rede de lojas varejista de calçados, localizada nas Regiões Oeste e Sudoeste do Estado do Paraná.

Além dos aspectos introdutórios apresentados, o presente trabalho apresenta a seguir um contextualização teórica sobre comportamento e comprometimento organizacional, na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, os resultados e as considerações finais.

## 2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Conforme apresentado por Robbins (2005), o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional, ou seja, o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este tipo de comportamento afeta o desempenho na organização.

Schermerhorn (2007) apresenta os principais fundamentos do comportamento organizacional apresentado como disciplina científica: (i) conhecimento interdisciplinar – o comportamento organizacional explora ideias de ciência sociais e áreas correlatas; (ii) uso de métodos científicos – a base do conhecimento do comportamento organizacional é criada por meio de métodos científicos que utilizam conceitos rigorosos e uma análise disciplinar; (iii) foco em aplicações práticas – o comportamento organizacional se esforça em contribuir de maneira positiva para melhoria do desempenho das organizações e de seus membros; e (iv) pensamento contingencial – o comportamento organizacional respeita as diferenças individuais, procurando as melhores adequações entre as práticas de gestão e as complexidades situacionais.

Segundo Robbins (2005), o estudo sobre comportamento organizacional se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais, como predominantes são a psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciências políticas, conforme apresentadas no Quadro 1.

QUADRO 1: Contribuições para o estudo do comportamento organizacional.

<b>Ciências do comportamento</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Unidade de análise</b>	<b>Resultado</b>
Psicologia	Aprendizagem Motivação Personalidade Emoções Percepções Treinamento Eficácia de liderança Satisfação com o trabalho Tomada de decisão individual Avaliação de desempenho Mensuração de atitudes Seleção de pessoal Planejamento do trabalho Estresse profissional	Indivíduo	Estudo do Comportamento Organizacional
Sociologia	Dinâmica de grupo Trabalho de equipe Comunicação Poder Conflitos Comportamento intergrupar	Grupo	Estudo do Comportamento Organizacional
	Teoria da organização formal Tecnologia organizacional Mudança organizacional Cultura organizacional	Sistema organizacional	
Psicologia social	Mudança comportamental Mudança de atitude Comunicação Processos grupais Tomadas de decisões em grupo	Grupo	
Antropologia	Valores comparativos Atitudes comparativas Análise multicultural	Grupo	
	Cultura organizacional Ambiente organizacional	Sistema organizacional	
Ciência política	Conflito Políticas intraorganizacionais Poder	Sistema organizacional	

FONTE: Adaptado de Robbins (2005)

De acordo com Schermerhorn (2007), as pesquisas em comportamento organizacional abordam resultados ou variáveis dependentes como desempenho individual e em equipe, satisfação no trabalho, moral do grupo, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, comprometimento organizacional e outros aspectos que impactam o indivíduo, a organização e a sociedade.

## 2.1 Comprometimento Organizacional

Estudos de McGregor (1973), Likert (1961), Maslow (1966), Herzberg (1959) e Selznick (1949), anteciparam estudos e demonstraram interesse no comprometimento organizacional e seu desenvolvimento para alcançar, sobretudo alta confiança onde os empregados teriam compromisso para realização de meta organizacional. (FREIRE, 1999).

Os estudos sobre comprometimento organizacional procuram conhecer os preceptores do comprometimento e as consequências de um indivíduo comprometido com o alcance dos objetivos organizacionais. As pesquisas têm aumentado nas últimas décadas nos Estados Unidos e mais precisamente nos anos de 1990 no Brasil. Isto é resultante ao fato de que o comprometimento passou a ser considerado um fator primordial no comportamento laboral, envolvendo aspectos relativos à rotatividade, absenteísmo e desempenho. (MORAES; GODOI; BATISTA, 2004).

Os estudos sobre comprometimento no trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, embora com raízes bem antigas, têm um intenso crescimento a partir do final da década de 1970, tornando-se, ao longo das décadas seguintes, um dos construtos mais intensamente investigados em Comportamento Organizacional. (BASTOS *et al.*, 2008).

O conceito de comprometimento organizacional tem apresentado dificuldades de entendimento, este fato ocorre devido a intensificação de estudo nessa área por diversos pesquisadores acerca de questões afins, o que leva a um número ilimitado de definições. (LOPES DE SÁ, 2000). Conforme o mesmo autor, no contexto de trabalho, o comportamento pode ocorrer de forma variada no indivíduo, o que leva a uma noção de disposição aberta, ou seja, não apresenta um único traço. O termo comprometimento tem essa característica.

Na década de 1990 foram realizadas diversas pesquisas abordando o comprometimento como um construto multidimensional, em uma tentativa de entender os indivíduos e seu vínculo com a organização de maneira mais complexa. É consenso atualmente na literatura que o comprometimento possui múltiplos focos, como organização, carreira e bases, como afetiva, normativa e instrumental. (MEDEIROS *et al.*, 2003).

Lopes de Sá (2000) ressalta os estudos realizados por Mowday, Porter e Steers (1982), os quais desenvolveram dez pesquisas diferentes sobre os vínculos que se estabelecem entre o indivíduo e a organização, nas quais constataram diferentes definições, propondo assim os seguintes enfoques: os compromissos nascem quando uma pessoa, ao fazer uma escolha, liga interesses a uma linha consistente de atividades; a forma de relacionamento de um membro com o sistema como um todo; a vontade que o indivíduo tem disponível ao desenvolver suas atividades e a lealdade com o sistema social; a maneira pela qual as metas da organização e as do indivíduo se tornam crescentemente integradas ou harmônicas; a contribuição natural para atingir os resultados organizacionais está relacionada a ideia de pertencer a um grupo, isto é, o reflexo da participação do indivíduo no grupo fornece predições relativas a certos aspectos para o desenvolvimento do seu trabalho e motivação para o mesmo.

As transformações socioeconômicas acontecidas no mundo do trabalho influenciam na intensidade do vínculo estabelecido entre a empresa e o indivíduo, os tornando mais frágeis. Apesar dos esforços empreendidos pelas organizações, tal efeito traduz uma importante questão, a possibilidade de ocorrência de uma perda no nível de lealdade à organização. Tal efeito é evidenciado ao analisar o cenário atual e o fato dos indivíduos estarem mudando de ocupação ou emprego com maior frequência. (SILVA, 2009).

Meyer e Allen (1991) conceitualizaram o comprometimento organizacional em três componentes: (1) comprometimento como um apego a organização, ou afetivo, abordado por Monday, Steers e Porter (1982); (2) comprometimento percebido como custos associados a deixar a organização, ou instrumental, por Becker (1960); e (3) comprometimento como uma obrigação de permanecer na organização, denominado de normativo, abordado por Wiener (1982), construindo assim o modelo tridimensional do comportamento organizacional. (BASTOS *et al.*, 2008).

### **2.1.1 Comprometimento afetivo e sua mensuração**

Bastos *et al.* (2008) afirmam que até final dos anos 1980 a pesquisa internacional esteve fortemente dominada pela perspectiva desenvolvida por Porter e colaboradores (1974) e consolidada no clássico trabalho de Mowday, Porter e Steers (1982), nomeada de afetiva ou atitudinal, enfatiza a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. As três dimensões utilizadas pelos autores para definição do construto ressaltam, nesta noção de identificação: (i) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (ii) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e (iii) a intenção de se esforçar em prol da organização.

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) é uma medida unidimensional que permite avaliar a intensidade com que um trabalhador nutre sentimentos positivos e negativos frente à organização que o emprega. Portanto, ela permite aferir o compromisso de base afetiva. (BASTOS *et al.*, 2008).

### **2.1.2 Comprometimento Organizacional Instrumental**

Para Torres *et al.* (2014) o comprometimento instrumental é caracterizado em função das recompensas e dos custos associados a um possível desligamento da empresa, tanto pela falta de opções de trabalho, quanto por investimentos realizados ao longo da carreira pelo empregado. Deste modo, o vínculo existente entre o empregado e a empresa é de cunho econômico, logo permanecem na empresa porque precisam.

Conforme apresentado por Bastos *et al.* (2008) a escala de comprometimento organizacional instrumental envolve as crenças de um empregado com relação as perdas ou custos associados ao rompimento das relações de trabalho com uma organização. Segundo o autor, o comportamento organizacional instrumental reúne indivíduos com poucas alternativas de trabalho e baixa qualificação.

### **2.1.3 Comprometimento Organizacional Normativo**

O elemento central na definição do comprometimento normativo, para aceitar os valores e os objetivos organizacionais, representa uma forma de controle sobre as ações das pessoas. Os indivíduos comprometidos exibem certos comportamentos porque acreditam que é certo e moral fazê-lo. (MEDEIROS, *et al.*, 2003).

No Comprometimento Organizacional Normativo o trabalhador comprometido acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização, devendo se comportar de forma que possa demonstrá-los, ou seja, entende-se que uma forma mais adequada de avaliar este estilo de compromisso seja por meio de frases que possam representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a organização. (BASTOS *et al.*, 2008).

## **3 Procedimentos Metodológicos**

Como característica de pesquisa, este estudo é de caráter exploratório e descritivo. Essas características visam proporcionar maior familiaridade com o problema, buscando o aprimoramento através de formulações de hipóteses. (GIL, 1991). Deste modo, objetiva investigar sobre o fenômeno para conhecê-lo em maior profundidade.

O estudo realizou-se com um corte transversal no mês de julho de 2014, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Para este procedimento foram aplicados os questionários para a identificação de cada uma das dimensões do comprometimento organizacional analisadas.

O instrumento de coleta, composto pelas três escalas psicométricas são parte de um conjunto de escalas desenvolvidas por Bastos *et al.* (2008) para mensurar o comprometimento organizacional.

As três escalas utilizadas por esse estudo são versões nacionais das três bases de comprometimento conceitualizadas por Meyer e Allen (1991). Cabe ressaltar que não houve necessidade de realizar um pré-teste dos instrumentos, pois os mesmos já haviam sido testados cientificamente por Bastos *et al.* (2008), tendo sido comprovada, portanto, sua eficácia enquanto instrumento pesquisa. O Quadro 2 apresenta os elementos de cada componente do comprometimento utilizados no instrumento de pesquisa.

QUADRO 2 - ELEMENTOS DE CADA COMPONENTE DE COMPROMETIMENTO ABORDADO NO INSTRUMENTO DE PESQUISA APLICADO AOS PARTICIPANTES.

Componentes ou Dimensões	Elementos Abordados
AFETIVO	Em relação à organização, o colaborador sente-se: confiante nela; desgostoso dela; empolgado com ela; fiel a ela; apegado a ela; orgulhoso dela; contente com ela; responsável por ela; distante dela; dedicado a ela; entusiasmado com ela; preocupado com ela; encantado com ela; desiludido com ela; envolvido com ela; fascinado por ela; interessado por ela ou animado com ela.
INSTRUMENTAL	Grau de concordância com as afirmações relacionadas a: dificuldade em ganhar um bom salário quanto ao atual; perder esforços para chegar onde está atualmente; perder estabilidade atual; conseguir o cargo atual; encontrar pessoas tão amigas quanto as que têm no emprego atual; perder a liberdade de realizar o trabalho; desperdiçar o tempo dedicado à organização; deixar para trás o que foi investido na organização; prejudicar a vida profissional; demora para ser tão respeitado em outra organização quanto é atualmente; deixar de receber os benefícios que a organização atual oferece; ter mais a perder do que ganhar com a demissão; perder o prestígio atual por ser empregado dessa organização; levar tempo para se acostumar a um novo trabalho; jogar fora todos os esforços para aprender as tarefas do cargo atual.
NORMATIVO	Grau de concordância do colaborador com as afirmações relacionadas a: continuar trabalhando na organização como forma de retribuir o que ela fez pelo servidor; obrigação de continuar trabalhando na empresa; sentimento de injustiça com a organização caso e pedisse demissão e fosse trabalhar em outra organização; organização precisa de seus serviços; sentimento de que seria desonesto de sua parte ir trabalhar em outra organização; a gratidão que o mantém ligado à organização; sentimento de que a organização já fez muito pelo servidor no passado.

Fonte: Adaptado de CAMPOS *et al.* (2009)

O estudo foi realizado em um grupo de lojas do varejo calçadista, a qual mantém quatro unidades físicas localizadas nas Regiões Oeste e Sudoeste do Paraná, e mais uma loja *e-commerce*.

No momento da pesquisa a empresa possuía em seu quadro funcional 55 colaboradores, aos quais foi entregue o questionário. Dessa população identificada obteve-se um retorno de 48 respondentes, que correspondeu a uma amostra de 87%. O questionário foi aplicado no mês de julho de 2014. Os dados foram tratados e analisados de acordo com as orientações estabelecidas por Bastos *et al.* (2008).

### 3.1 Aplicação, apuração dos resultados e interpretação das escalas utilizadas

A Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo é composta por 18 sentimentos (15 positivos e 3 negativos) que representam o vínculo afetivo do empregado com a organização, aplicadas para saber dos funcionários qual a intensidade com que vivenciavam cada um dos 18

sentimentos, em uma escala de cinco pontos (1= nada; 2= pouco; 3= mais ou menos; 4= muito; 5= extremamente).

Para essa escala foi computado o escore médio de cada respondente somando os valores assinalados com cada um dos itens e dividindo-se este valor pelo número de itens (18). Considerando que os valores indicados como negativos são invertidos (1 será invertido para 5; 2 será invertido para 4; 3 será mantido; 4 será invertido para 2; 5 será invertido para 1). Quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o comprometimento afetivo com a organização.

A Escala do Comprometimento Organizacional Instrumental é composta por 15 itens com uma escala de cinco pontos (1= discordo totalmente; 2= discordo; 3=nem concordo nem discordo; 4=concordo; 5=concordo totalmente), questionando o quanto concordam ou discordam de cada afirmação. É realizado um escore médio de cada um de quatro componentes, de modo que, para perdas sociais no trabalho somam-se os valores assinalados para os itens 3, 4, 5 e 6 e divide por 4; para perdas de investimento feitos na organização somam-se os valores assinalados para os itens 2, 7 e 8 e dividem por 3; para perdas de retribuições organizacionais somam-se os valores assinalados para os itens 1, 11 e 12 e divide por 3; para perdas profissionais somam-se os valores assinalados para os itens 9, 10, 13, 14 e 15 e divide por 5. Os quatro escores médios têm valores entre 1 e 5. (BASTOS *et al.*, 2008).

A Escala do Comprometimento Organizacional Normativo é composta por sete itens, com escalas de cinco pontos (1= discordo totalmente; 2= discordo; 3=nem concordo nem discordo; 4=concordo; 5= concordo totalmente). De acordo com Bastos *et al.* (2008), o escore médio é obtido através da soma dos valores e dividido por 7. O valor do escore fica entre 1 e 5, quanto mais perto do 5, mais o trabalhador acredita em seu compromisso normativo. Entre 4 e 5 revela que o trabalhador acredita ter obrigações e deveres morais para com a organização. Entre 1 e 2 o trabalhador não acredita que tem obrigações e valores morais com a organização. Entre 3 e 3,9 revela incerteza do trabalhador quanto ao seu compromisso normativo com a organização.

## **4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Caracterização da organização em estudo**

Os dados utilizados foram retirados dos registros da empresa, onde mostra que a organização em estudo é considerada um grupo de lojas varejista do setor de calçados, sendo que esta possui cinco lojas, estando localizadas em três cidades no Estado do Paraná, duas lojas físicas em Francisco Beltrão, uma em Cascavel, uma em Pato Branco e a loja virtual, onde o escritório está localizado em Francisco Beltrão.

A empresa iniciou suas atividades no ano de 2002 com cinco funcionários, atualmente possui um quadro funcional com 55 trabalhadores, considerando todas as lojas do grupo. Todas estão localizadas estrategicamente para atender determinado público, em locais de movimentação de pessoas.

### **4.2 Perfil demográfico dos participantes da pesquisa**

Considerando o tempo de trabalho dos funcionários da empresa, observou-se que há uma maior concentração (61%), 28 trabalhadores que estão na organização a menos de 01 ano. Isso significa que a maior parte dos funcionários permanece pouco tempo na empresa podendo resultar em um índice significativo de rotatividade do quadro funcional. Os resultados mostram que não tem colaboradores com mais de 10 anos de empresa.

Quanto a formação (escolaridade) dos funcionários da empresa, observou-se que há uma maior concentração no ensino médio completo (52%), com ensino médio incompleto (26%), isto demonstra que na empresa não exige um alto nível de qualificação vinculados a escolaridade, pois apenas 11% tem graduação.

### 4.3 Resultados sobre Comprometimento Organizacional Afetivo – COA

Conforme Bastos *et al.* (2008), para interpretação dos resultados obtidos por meio da ECOA, é considerado comprometimento organizacional afetivo frágil, indeciso ou forte. Deve-se considerar que quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a empresa. Os valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado sente-se afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo. Os valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso afetivo com a empresa. A Tabela 1 apresenta o grau de comprometimento afetivo apresentado pela amostra pesquisada.

TABELA 1 – COMPORTAMENTO AFETIVO

Grau de Comprometimento	Quantidade	em (%)
Entre 1 e 2,9 – Frágil	8	16,7 %
Entre 3 e 3,9 – Indeciso	21	43,8 %
Entre 4 e 5 – Forte	19	39,6 %

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Os resultados apurados indicaram que para o comprometimento organizacional afetivo, 39% dos funcionários apresentam grau de comprometimento afetivo forte, assim demonstrando desejo em permanecer na organização, conforme afirmado em estudos realizados por Prestes *et al.* (2014). Segundo estudo apresentado por Rego, Cunha e Souto (2007) o comprometimento afetivo baseia-se em um vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas assim comprometidas sejam mais motivadas para contribuir com a empresa, a ocorrência desse tipo de comprometimento deve levar a resultados positivos e estratégicos para a mesma obter vantagem competitiva por meio das pessoas.

Outros 44% dos pesquisados indicaram uma indecisão quanto ao comprometimento organizacional afetivo, já 17% dos funcionários demonstraram o aspecto afetivo frágil com a empresa, ou seja, 61% dos pesquisados não indicaram ter um comprometimento afetivo. Para estes resultados, Tamayo *et al.* (2001), e Cruz (2002), concluíram que, quanto maior o tempo de vínculo com a empresa, maior será o comprometimento afetivo, deste modo, na empresa em estudo, esses resultados podem estar associados porque a maior parte dos funcionários (61%) tem menos de um ano de trabalho na organização.

### 4.4 Comprometimento Organizacional Instrumental – COI

A Escala de Comprometimento Organizacional Instrumental apresenta a concordância ou não dos funcionários sobre questões que ilustra as situações hipotéticas quanto as possíveis perdas que teriam se saíssem do trabalho no momento. O Quadro 3 apresenta os aspectos considerados pela escala que mensura o grau de comprometimento instrumental.

QUADRO 3: DENOMINAÇÕES, DEFINIÇÕES, ITENS INTEGRANTES E ÍNDICES DE PRECISÃO DOS QUATRO COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

Perdas	Significado
Perdas sociais no trabalho	Referem-se as crenças de que perderia a estabilidade no emprego, o prestígio do

	cargo, o contato de amizade com os colegas de trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.
Perdas de investimentos feitos na organização	As crenças de que perderia os esforços feitos para chegar onde está na empresa, tempo dedicado e investimentos feitos na empresa.
Perdas de retribuições organizacionais	Está relacionada a crença de que perderia um salário bom e benefícios oferecidos pela empresa
Perdas profissionais	É a crença de que prejudicaria a carreira, demoraria a ser respeitado em outra empresa, perderia o prestígio de ser empregado daquela empresa, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem das tarefas atuais.

FONTE: Adaptado de Bastos *et al.* (2008)

Os resultados apurados para os componentes do comprometimento instrumental indicados pelos funcionários da organização em estudo são apresentados na Tabela 2.

TABELA 2 – RESULTADO COMPROMETIMENTO INSTRUMENTAL

Componentes	SIM		INDECISO		NÃO	
	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Perdas sociais no trabalho	9	18,8	18	37,5	21	43,8
Perdas de investimentos feitos na organização	4	8,3	28	58,3	16	33,3
Perdas de retribuições Organizacionais	0	0,0	11	22,9	37	77,1
Perdas Profissionais	1	2,1	15	31,3	32	66,7

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Dos resultados obtidos, 44% dos funcionários acreditam que se deixarem a empresa não terão perdas sociais no trabalho, enquanto que 37% estão indecisos, e 19% indicam que sim, que teriam tais perdas, ou seja, poderia perder a estabilidade no emprego, o prestígio no cargo, o contato de amizade no trabalho e a liberdade de realizar o trabalho.

Quanto as perdas relacionadas aos investimentos feitos na organização pelos funcionários, se caso saíssem da empresa, 34% indicam não a este tipo de perda, outros 58% estão indecisos e apenas uma minoria de 8% teriam perdas relacionadas a esforços feitos para chegar onde esta na organização, tempo dedicado e investimentos.

Considerando as perdas de retribuições organizacionais, 23% dos pesquisados indicaram que perderiam um salário bom e benefícios oferecidos pela organização, os demais funcionários, ou seja, 77% acreditam que não teria esse tipo de perdas ao deixarem a organização.

Quanto às perdas profissionais, 67% acreditam que ao deixar essa organização não teriam sua carreira profissional prejudicada, demoraria a ser respeitado em outra organização, perderia prestígio de ser empregado da organização, demoraria a se acostumar com novo trabalho e jogaria fora o esforço empreendido para a aprendizagem, já outros 31% dos pesquisados acreditam que teriam esses tipos de perdas.

É provável que os colaboradores com laço instrumental mais forte não sintam qualquer propensão a darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigadas. (REGO; CUNHA; SOLTO, 2005). Conforme esses autores, se o comprometimento instrumental for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adotem atitudes e ações negativas em relação à organização (absenteísmo, comportamentos retaliatórios), esta situação pode ser confirmado na empresa em estudo.

#### 4.5 Comprometimento Organizacional Normativos – CON

Na Escala de Comprometimento Organizacional Normativo a forma utilizada para avaliar na organização é através de aspectos que possam representar crenças dos trabalhadores sobre suas obrigações e deveres morais para com a empresa. Na Tabela 3 são apresentados os resultados apurados referentes ao comportamento normativo.

TABELA 3 – COMPORTAMENTO NORMATIVO

Grau de Comprometimento	Quantidade	(%)
Entre 1 e 2,9 – NÃO	27	56,2
Entre 3 e 3,9 – INDECISO	21	43,8
Entre 4 e 5 – SIM	0	0,0

FONTE: Dados da pesquisa (2014)

Na avaliação dos dados referentes ao comportamento normativo, verificou-se que 43,8% dos trabalhadores estão indecisos quanto a terem obrigações e deveres morais para com a organização e 56,2 % indicam não terem algum dever, gratidão ou obrigação com a empresa onde trabalham.

O comprometimento afetivo pode ser descrito como um desejo de contribuir para o bem-estar da organização. Em contraste, o normativo reflete a obrigação de fazer o que é certo. A obrigação pode levar o colaborador a um ressentimento e uma tendência a manter uma exata conta de investimentos e dos resultados que está ausente no caso de desejo. Uma vez que a dívida já foi paga, o trabalhador pode optar por deixar a organização e/ou cortar o nível de esforço exercido. (MEYER; ALLEN, 1991).

Rego, Cunha e Solto (2005), afirmam que é provável que os trabalhadores que sentem obrigações e deveres de lealdade para com a organização, tendam a adotar comportamentos positivos. Entretanto, esses sentimentos tendem a não suscitar os mesmos entusiasmo e envolvimento que os produzidos pelo comprometimento afetivo.

O comprometimento normativo tem como característica a adequação do indivíduo ao contexto cultural da empresa. De acordo com Torres *et al.* (2014), quando em um nível elevado, significa uma maior predisposição do indivíduo em ter suas ações guiadas por padrões culturais da empresa. No contrário, o empregado que não concordar com os valores e normas da organização podem inviabilizar a sua adequação à cultura da mesma, o que resultará em baixo envolvimento com os objetivos organizacionais.

## 5 Considerações Finais

A busca pelo entendimento ou compreensão dos vínculos estabelecidos entre os indivíduos e as organizações tem sido objeto de muitos estudos no campo do comportamento organizacional abordando temas como, satisfação, envolvimento, confiança e comprometimento. Verifica-se, contudo, uma tendência em tratar o comprometimento como uma base importante de vínculo, o que tem ampliado o construto que fundamenta o comprometimento nas organizações.

O presente estudo teve como objetivo avaliar o grau de comprometimento organizacional apresentado por trabalhadores de uma rede de lojas varejista do setor calçadista. Essa análise abordou o comprometimento nas dimensões afetiva, instrumental e normativo. A importância dos componentes do comprometimento no contexto da organização foi destacada, dado a importância que o comprometimento pode ter na eficácia e eficiência do desenvolvimento das atividades laborais na empresa.

Os resultados demonstraram um baixo grau no componente afetivo. Esse sentimento pode estar vinculado à cultura da organização, que apresenta um significativo índice de rotatividade de pessoal, resultado esse inerente à atividade varejista. As percepções dos pesquisados quanto às perdas ao deixarem a empresa indicaram em sua maior parte que não teriam perdas sociais ou perdas profissionais. Quanto ao sentimento de terem obrigações e deveres morais para com a

organização, o estudo apurou que a maioria dos pesquisados não tem esse sentimento, destacando que nenhum colaborador indicou a presença de sentimento de “gratidão” com a empresa onde trabalha.

As evidências encontradas com os resultados apurados nesse estudo são corroboradas por Bertero (2014), o qual destaca que o discurso sobre comprometimento organizacional na prática parece ter pouca ressonância, e que na realidade, o percentual de pessoas que trabalham numa empresa efetivamente comprometida é pequeno, exemplificando que em algumas grandes empresas chegam a apenas 20% dos trabalhadores.

Considerando que é um aspecto normal para as novas gerações, trocas de emprego com frequência, onde não permanecem muito tempo em uma empresa. Esse pode ser um fator determinante para que os indivíduos não desenvolvam vínculo com as organizações, principalmente aqueles vínculos afetivos e sentimentos de gratidão com a organização.

Contudo, as evidências e resultados obtidos nesse estudo podem ter relevância para a organização participante da pesquisa, pois revelam um grau significativo de forma negativa ou indiferente do componente afetivo, que pode ser o aspecto que mais contribui para um desempenho positivo dos indivíduos nas organizações.

Ademais, os resultados desse estudo serviram para a confirmação da aplicabilidade do modelo das três dimensões de comprometimento proposto por Meyer e Allen, bem como a aplicação das escalas validadas por Bastos *et al.*, (2008). Essa constatação, conforme visto no referencial teórico, já poderia ser esperada, haja vista o modelo utilizado ter sido validado por renomados pesquisadores brasileiros.

Como limitação do estudo ressalta-se que foi realizado em um corte transversal, sendo que estudos longitudinais com a amostra poderiam resultar em novas contribuições tanto teórica como empírica. Ressalta-se também que os resultados obtidos pelo estudo são válidos apenas para a amostra estudada em uma única rede de empresas, não cabendo possíveis generalizações. Como sugestão para futuras pesquisas sugere-se a ampliação do caso estudado em outras organizações com características na atividade varejista no mesmo segmento mercadológico.

## Referências

BASTOS, A. V. B. *et al.* Comprometimento organizacional. In SIQUEIRA, M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas do diagnóstico**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-93.

BERTERO, C. O. Mas, afinal, quem se compromete? **Revista brasileira de administração**. n. 99, mar/abr, 2014.

CAMPOS, J. G. F. *et al.* Componente do comprometimento organizacional no setor público. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v.10, n. 2, p. 9-26, abr./jun. 2009.

CRUZ, M. de M. Análise de Três Estilos de Comprometimento Organizacional em uma empresa do setor de Construção Civil. **Anais... XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador, Bahia, 2002.

FREIRE, J. R. S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Administração em Diálogo**, n. 01, p. 39-57, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo, Saraiva, 2005.

LOPES DE SÁ, G. E. V. **Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho em uma empresa de economia mista do estado de Minas Gerais**. 2000, 157 f. Dissertação (Mestrado em administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Belo Horizonte, 2000.

MEDEIROS, C. A. F. *et al.* Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, out./dez. p.187-209, 2003.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A.; SMITH, C. A. three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89, 1991.

MOWDAY, R.; PORTER, L.; STEERS, R. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MORAES, F. M. M.; GODOI, C. K.; BATISTA, M. A. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v.6, n.12, p. 1-19, 2004/jul-dez.

PRESTES, L. I. N.; MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C. 2013. Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos? **Fragmentos de cultura**, v. 23, n. 3, p. 319-333, jul./set. 2013.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOLTO, S. **Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico**. Universidade de Aveiro, Portugal. n. 6, 2005.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F. Comprometimento organizacional: um estudo em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Estudos do CEPE**, n. 38, jul./dez. p.183-206, 2013.

SCHERMERHORN, J. R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

SILVA, E. E. C. **Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto**. Salvador. 2009, 168 f. Dissertação (Mestrado em psicologia) Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Salvador, 2009.

TORRES, G. *et al.* Controle de gestão: a aplicabilidade do modelo das três dimensões na investigação de níveis e tipos de comprometimento do capital humano nas organizações terceirizadas. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 3, n. 3, p. 39-61, 2009.