

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EQUIPE DE RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DA EBACO

Juliana Pilonetto Gross<sup>1</sup>  
Ana Claudia Baraieri Zampieri<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente trabalho se focou em estudar o tema Comprometimento Organizacional, que caracteriza o vínculo que une o funcionário a uma empresa. Este estudo de caso se propôs identificar, como problema de pesquisa, o grau de comprometimento organizacional, por meio do instrumento EBACO (Escala de Bases do Comprometimento), em profissionais que foram aprovados em seleção interna. Os resultados da escala foram correlacionados aos indicadores de seleção interna, tempo de empresa, grupos de cargos e participação em programas de desenvolvimento. A abordagem de pesquisa é quantitativa, de natureza exploratória, aplicada em um grupo de profissionais que atuam na área de Recursos Humanos, de uma empresa de grande porte da serra gaúcha, com participação voluntária. Na análise dos resultados identificou-se que a seleção interna não gera comprometimento diferenciado nos funcionários.

**Palavras-chave:** Comprometimento. Vínculo. Promoção. Desenvolvimento.

### 1. INTRODUÇÃO

O tema comprometimento organizacional vem sendo um assunto muito em voga no campo acadêmico. Diversos profissionais da área da psicologia se debruçam em estudos sobre o tema e nas últimas décadas este vem sendo um dos conceitos mais investigados no que se refere a Comportamento Organizacional. Pela atualidade do conceito, são encontrados diferentes entendimentos e linhas teóricas com divergências a respeito da natureza do vínculo que origina o comprometimento organizacional.

Sabe-se que os estudos do campo das Ciências Sociais enfrentam maior dificuldade para chegar a conceitos convergentes, em função da dificuldade de mensurar, provocando redundâncias conceituais ou fragmentações (Siqueira et al., 2008). Diante disso, são muitos os instrumentos criados para validar o constructo de Comprometimento Organizacional, cada um com uma abordagem diferente.

Este artigo se propôs a pesquisar o tema Comprometimento Organizacional, que caracteriza o vínculo que une um funcionário a determinada empresa, e mensurar o grau deste comprometimento em profissionais que foram aprovados em seleção interna. A pesquisa foi feita com a equipe de Recursos Humanos de uma empresa de grande porte da serra gaúcha, com filiais no nordeste. A amostra escolhida conta com 38 participantes, da unidade do sul, que foram convidados a participar e contribuir com a pesquisa.

---

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Psicologia da FSG

<sup>2</sup> Especialista em Psicologia e Instituições em Análises

Para a construção desse estudo foi necessário inicialmente conceituar aspectos inerentes ao Comprometimento Organizacional, que permitiu analisar também o grau de comprometimento correlacionado ao tempo de empresa, a pessoas que participaram de programas de desenvolvimento interno e pessoas que não participaram e as variações nos diferentes grupos de cargo: estratégico, tático e operacional. Para mensurar o comprometimento foi utilizada a Escala de Bases do Comprometimento, EBACO, que permitiu, também, identificar a natureza deste vínculo.

Outro ponto importante a respeito da escolha do tema é o fato de que a empresa deste estudo de caso caracterizou o comprometimento como uma de suas competências essenciais – ou DNA, como é chamada pela organização. Ela está presente em todos os perfis de cargo, desde o ajudante de produção até os cargos gerenciais, englobando muitas expectativas da empresa para com os funcionários, tais como “sentimento de dono” com as entregas, “vestir a camisa” da empresa, entre outros.

A empresa escolhida para aplicação desta pesquisa está no mercado há 43 anos, sendo composta por uma equipe de aproximadamente 24 mil funcionários, entre as unidades do sul e do nordeste. Possui marcas consolidadas e vem apresentando um crescimento significativo nos últimos anos, sua solidez financeira é entendida como estabilidade dos empregos, mesmo em cenários de crise econômica. Hoje é uma das empresas brasileiras que mais exporta produtos no segmento. Em seus valores reúne características como agilidade, busca por inovação, adaptação rápida a mudanças, custos enxutos e relações éticas e transparentes.

A equipe de Recursos Humanos vem sendo mobilizada por um conjunto de mudanças recentes: a formação de uma equipe jovem em faixa etária e tempo de empresa, uma nova gestão e a reestruturação funcional, culminando em ampliação do quadro de funcionários e criação de um setor corporativo dentro da área.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional, segundo o autor Muchinski (2004), é entendido pelo vínculo e pelo nível de fidelidade do funcionário para com a organização na qual se insere. Este conceito encontra-se no campo de domínio das ciências sociais, e embora exista uma convergência quanto ao conceito do constructo, há uma diversidade de definições sobre a

natureza desse vínculo, gerando uma gama de instrumentos de medida, que resultam na fragmentação e redundância conceitual (ZANELLI; BASTOS; FERREIRA, 2004).

O estudo do conceito de comprometimento organizacional se intensifica na década de 70, passando a ser nas décadas seguintes um dos temas mais investigados a respeito de Comportamento Organizacional (SIQUEIRA, 2008). Esse interesse se explica pela relação que o comprometimento tem com outros assuntos relevantes ao contexto de trabalho, como absenteísmo, rotatividade e desempenho, podendo ser considerado um preditor de comportamentos (ZANELLI; BASTOS; FERREIRA, 2004). Outro ponto que favorece as investigações sobre o tema é entender as origens comportamentais que despertam lealdade ou sentimento de “vestir a camisa da empresa” nos funcionários, sendo este um padrão desejado cada vez mais pelas organizações, conforme afirma Borges-Andrade (apud ZANELLI. BASTOS; FERREIRA, 2004). O conceito de comprometimento organizacional vem sendo explorado sob duas vertentes teóricas, a atitudinal e a comportamental.

A abordagem atitudinal, que enfatiza a natureza do processo de identificação do indivíduo com objetivos e valores da organização e focaliza possíveis atitudes que predisõem futuros comportamentos de comprometimento; A abordagem comportamental, segundo a qual o comprometimento se expressa fundamentalmente em comportamentos ou atos, sendo as cognições elementos que fortalecem tal vínculo (MENEZES, 2009, pág 48).

Podemos entender que a vertente atitudinal se preocupa em avaliar as atitudes comprometidas sobre os comportamentos, enquanto a vertente comportamental se preocupa em avaliar os comportamentos comprometidos sobre as atitudes.

Enquanto a abordagem atitudinal examina as crenças, afetos e intenções de comportamentos que se dirigem a um objeto, sendo os comportamentos uma consequência das atitudes, a abordagem comportamental considera que as pessoas se comprometem com ações, sendo as atitudes geradas a partir de comportamentos, como desempenho e proatividade (MENEZES, 2009, pág 48).

Essas duas perspectivas são vistas na literatura como complementares, apesar das distinções teóricas que as identificam, afirma Mowday (apud MENEZES, 2009). As bases teóricas que discorreremos na sequência estão apoiadas na vertente atitudinal, bem como a escala que usaremos nessa pesquisa.

No final da década de oitenta, o trabalho desenvolvido por Poter se tornou referência para os estudos de Comprometimento Organizacional. Eles dão ênfase ao afeto do processo que faz o indivíduo identificar-se com os valores e objetivos da organização, tendo três dimensões na definição do constructo: crença e aceitação dos valores e objetivos da

organização, desejo de manter-se vinculado e intenção de esforçar-se em prol da organização. A partir deste trabalho se desenvolveu a escala OCQ (Organizational Commitment Questionnaire), em 1970, avaliando o comprometimento em duas dimensões: identificação e intenção de permanência. Essa escala se tornou uma das mais difundidas e aceitas para mensurar o comprometimento organizacional (POTER et al., apud SIQUEIRA et al., 2008).

Outro marco acerca dos estudos sobre comprometimento organizacional trata das contribuições de Morrow, que definiu o comprometimento em cinco bases: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato (apud SIQUEIRA et al., 2008). Diferentes segmentos dentro de uma organização, que na maioria das vezes não compartilham dos mesmos objetivos e valores, como o grupo gerencial, os trabalhadores, os clientes e os sindicatos.

Um estudo propôs a análise de diferentes conceitos teóricos desenvolvidos sobre comprometimento organizacional, de uma amostra representativa, envolvendo diferentes perspectivas e alta variabilidade de bases de comprometimento. Deste estudo concluiu-se que, apesar das diferenças que originam esse comportamento, todos faziam “referência ao fato de que comprometimento é: uma força que estabiliza e coage; da direção ao comportamento (por exemplo, restringe liberdade, liga a pessoa a um curso de ação)” (MEYER; HERSCOVITCH, apud SIQUEIRA et al., 2008, pág 50).

Vários autores contribuíram para a evolução conceito de Comprometimento, reunindo esforços para entender as origens e natureza dos vínculos do indivíduo com a organização. Na década de 90 Meyer e Allen trouxeram um novo modelo teórico sobre comprometimento organizacional, com três bases distintas: o apego ou afetivo, o que é percebido como custos e o que é entendido como uma obrigação em permanecer na empresa (SIQUEIRA et al., 2008).

A partir dessas formulações conceituais teóricas foram identificados três tipos diferentes de comprometimento e suas respectivas naturezas, sendo hoje os mais aceitos e estudados conforme Zanelli, Bastos e Ferreira (2004):

- Comprometimento afetivo ou atitudinal: relacionado a aceitação e identificação com os objetivos e valores da empresa. Possui uma base ligada a sentimentos e afetos. Sua natureza está relacionada com as condições de trabalho e o atingimento das expectativas;
- Comprometimento de continuação, calculativo ou instrumental: relacionado com a avaliação de custos com a saída da empresa. Possui uma base cognitiva,

ligada a crença do indivíduo sobre seu papel social e as trocas econômicas. Sua natureza está associada com os benefícios obtidos e os empregos disponíveis;

- Comprometimento normativo: relacionado com o sentimento de lealdade e obrigação com a empresa. Possui uma base cognitiva, conforme explicação no tópico anterior. Sua natureza está associada com os valores pessoais e as obrigações assumidas.

O comprometimento organizacional é entendido como um estado que combinam os três constructos mencionados acima. Assim, um sujeito pode ter a necessidade financeira – calculativo - e uma obrigação moral – normativo - em permanecer na empresa, mas não tem o desejo – afetivo. Dessa forma, estudos se dedicam a entender os fatores que antecedem e determinam cada tipo de comprometimento, bem como as consequências deste comportamento (MEYER; ALLEN, apud ZANELLI; BSTOS; FERREIRA, 2004).

Foram identificados como possíveis antecedentes do comprometimento afetivo as características pessoais, as características do cargo, a percepção de suporte organizacional, microfatores (percepção de competência pessoal, escopo de trabalho e comunicação do líder) e macrofatores (oportunidades de crescimento e carreira, sistema justo de promoções e influência da organização). As consequências desse comprometimento são: melhor desempenho, maior esforço no trabalho, menor rotatividade, menos faltas e atrasos (ZANELLI; BSTOS; FERREIRA, 2004).

Como antecedentes do comprometimento calculativo foram destacados: falta de ofertas de emprego, o tempo de trabalho na organização, os esforços investidos no trabalho e as vantagens econômicas do atual emprego. Como consequência desse comprometimento destaca-se: baixa motivação, baixo desempenho, baixa rotatividade, satisfação e envolvimento moderados no trabalho, acarretando em níveis moderados de comprometimento afetivo e normativo (ZANELLI, 2004).

Os antecedentes do comprometimento organizacional são os processos de socialização cultural e organizacional. Enquanto primeiro trata das relações que o indivíduo tem no convívio familiar e social, que podem reforçar a importância da fidelidade a uma organização, a segunda se refere ao sentimento do sujeito já dentro da empresa, passando a acreditar que é esperado dele um forte compromisso normativo. As consequências são: maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, menor intenção em sair da empresa e o despertar de comportamentos de cidadania organizacional (ZANELLI; BSTOS; FERREIRA, 2004).

O comprometimento implica, de maneira geral, na decisão do funcionário continuar ou não na organização, assim, quanto maior o grau de comprometimento, maior tende a ser o tempo de permanência dos funcionários na empresa (MAYER, apud MUCHINSKY, 2004). Alguns estudos também correlacionam o comprometimento com o nível de desempenho. As pessoas que tem maior grau de comprometimento afetivo ou normativo tendem a ter um desempenho superior às pessoas que possuem maior grau de comprometimento calculativo (MAYER; ALLEN, apud SPECTOR, 2006).

O comprometimento do sujeito pode estar atrelado a diferentes focos, como a organização, a carreira e profissão ou aos sindicatos. Relacionado a isso, Bastos (2000), identificou quatro padrões de comprometimento:

- Duplo compromisso: alto nível de comprometimento com a organização e com a profissão;
- Duplo descompromisso: baixo nível de comprometimento com a organização e com a profissão;
- Unilateral com a organização: maior comprometimento com a organização do que com a profissão. Assim, o indivíduo pode se dispor a trocar de carreira dentro da empresa;
- Unilateral com a profissão: maior comprometimento com a profissão do que com a organização. Assim, o indivíduo está comprometido com sua profissão independente do local que está atuando.

Diante de um mundo cada vez mais globalizado, as mudanças na indústria se tornam uma forma de sobrevivência à competitividade. Assim, esse conceito exige análise e revisão constante, a fim de provocar um entendimento fidedigno dos movimentos das pessoas nas empresas.

São perceptíveis os avanços quanto à amplitude do conceito de comprometimento organizacional, porém as diferentes demandas do mercado de trabalho ou na forma de gerir pessoas podem exigir novos estudos acerca desse conceito, exigindo novos instrumentos e por consequência validações (SWAILES, apud SIQUEIRA et al., 2008).

A Escala de Bases de Comprometimento Organizacional, EBACO, foi validada em 2003 e indica aderência a culturas diferentes, favorecendo sua escolha como ferramenta para essa pesquisa. Na sequência serão abordados os fundamentos da construção do instrumento.

## **2.2 Escala de Bases de Comprometimento organizacional - EBACO**

A Escala de Bases de Comprometimento Organizacional, referenciada por EBACO, foi construída e validada, em 2003, por Carlos Alberto Freire Medeiros, pesquisador e professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Conforme Siqueira et al. (2008) esse modelo amplia as bases de comprometimento mais estudadas, o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo ou instrumental e o comprometimento normativo, a partir de evidências empíricas e conceituais que integram fatores destas distintas bases de comprometimentos.

A EBACO foi construída como uma alternativa de preencher a lacuna de identificação e mensuração do comprometimento, pois os instrumentos e conceitos até então explorados não tem conseguido um ajuste às diferentes culturas em que são aplicados. Outro fator importante na conclusão do trabalho foi o fato de que as três bases teóricas para comprometimento organizacional – afetiva, calculativa e normativa - podem não ser os únicos constructos relevantes para mensurar o comprometimento (SIQUEIRA et al., 2008).

Dessa maneira, os estudos para a construção da EBACO levantaram sete bases de comprometimento organizacional: afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho, afiliativa, falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividade e escassez de alternativas (SIQUEIRA et al., 2008).

A validação da escala inclui profissionais de diferentes categorias ocupacionais, como professores, bancários, vendedores do comércio varejista, servidores públicos municipais, profissionais da indústria, entre outros. A EBACO foi aplicada em um total de 819 pessoas, sendo 266 recepcionistas de 82 hotéis, 553 empregados de 12 organizações privadas, não-governamentais e públicas (SIQUEIRA et al., 2008).

## **2.3 Recrutamento Interno e Externo**

Considerando a conceituação de recrutamento interno e externo, optou-se pelo autor Idalberto Chiavenato, referência no Brasil em estudos a cerca de Gestão de Pessoas. O conceito de Recrutamento é similar ao processo de comunicação, a área de Recrutamento e Seleção divulga a vaga com intuito de atrair candidatos passíveis de seleção posteriormente (CHIAVENATO, 2004).

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. Enquanto o externo busca candidatos fora da empresa, o interno oferece a vaga para funcionários, que serão promovidos

ou transferidos para funções mais complexas ou motivadoras (CHIAVENATO, 2004). Faz-se importante explorar os prós e contras do Recrutamento Interno, conforme Quadro 1:

Prós	Contras
Aproveita melhor o potencial humano da organização;	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;	Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual;
Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização;	Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;	Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas;
Não requer socialização de novos membros;	Mantem e conserva a cultura organizacional existente;
Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;	Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo.	

Quadro 1: Prós e contras do Recrutamento Interno. Fonte: Chiavenato, 2004, pág 114.

Outro fator relevante na contratação de pessoas, que diz respeito à empresa deste estudo de caso, é o quanto o sujeito é percebido comprometido com o negócio, seja na seleção interna, através da paixão que demonstra pela empresa e por sua postura de dono no dia-a-dia, seja na seleção externa, pelo desejo e o interesse demonstrado pelo candidato em querer fazer parte. A empresa deste estudo de caso considera o comprometimento como uma de suas competências essenciais, e mesmo diferindo do conceito tradicional de competência, traduz sua expectativa para com seus funcionários.

## 2.4 Competências

Considerando a abordagem do conceito de competência, optou-se pelo autor Joel Dutra, que é referência de estudos neste campo no Brasil. O modelo de gestão por competência começou a ser estudado em meados dos anos 1970, clarificando as expectativas das empresas quanto às entregas que os funcionários deveriam ter em determinadas posições, bem como apoiando nos processos de seleção e desenvolvimento. Mais tarde, a partir de 1994, esse conceito se amplia, deixando de apenas identificar conhecimentos e habilidades, mas passando a entender como estes conhecimentos e habilidades se mobilizavam para agregar valor ao negócio (DUTRA, 2007).

As competências organizacionais “decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são caracterizadas em seu patrimônio de conhecimento,



que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere”, conforme afirmam Ruas e Fleury (apud DUTRA, 2007, pág 24).

Para muitos teóricos o conceito de competência é entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, porém, isso não garante que a pessoa agregue valor à organização. Estudos posteriores ampliam essa visão, entendendo que “Competência não é um estado ou conhecimento que se tem, nem resultado de treinamento. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos, etc.” (LE BORTEF, apud DUTRA, 2007, pág 30). O conceito de competência é traduzido por Parry (1886) da seguinte forma:

Um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlacionam com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros ‘bem aceitos’ e que pode ser melhorado através de treinamento (apud DUTRA, 2002, pág 21).

As competências individuais, que se caracterizam pelas competências que as pessoas carregam e que podem ser aproveitadas ou não pela organização onde estão inseridas, é definida como “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, apud DUTRA, 2007, pág 24).

Há uma constante troca entre as competências organizacionais e as competências individuais. Mas, são as pessoas que permitem que as competências organizacionais se concretizem. Assim, o conceito de competência perpassa pelas duas abordagens anteriormente explanadas, considerando as características e competências pessoais agregadas ao contexto organizacional, no qual estão inseridas.

Entende-se que agregar valor trata-se de entregas efetivas que o funcionário fez a organização, que permanecem mesmo com a ruptura do vínculo empregatício. Assim, atingir metas não representa agregar valor, mas propor melhorias pode ser considerado um exemplo.

Ao analisar a base das competências organizacionais é possível distingui-las de acordo com o grau em que estão vinculadas a atuais ou potenciais vantagens competitivas. Dessa forma temos a seguinte classificação, conforme Dutra (2007): competências essenciais, competências distintivas, competências de unidades de negócio, competências de suporte, capacidade dinâmica. Em sua análise, Dutra (2007), reserva um destaque às competências

essenciais, que tratam do cerne estratégico da organização, tendo papel fundamental para a sobrevivência e perenidade do negócio.

Uma das maneiras de fazer Gestão das Competências nas empresas são as estratégias de desenvolvimento, através de programas estruturados e alinhados aos objetivos da organização.

## **2.5 Programas de Desenvolvimento**

O desenvolvimento de pessoas com base em competências objetiva identificar profissionais com capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade (DUTRA, 2007). O crescimento desse profissional pode ser acelerado através de técnicas de treinamento e desenvolvimento.

O uso da abordagem por competências permite que o colaborador vislumbre sua carreira dentro da empresa, possibilitando criar uma perspectiva de longo prazo. “Empresas que investem continuamente no desenvolvimento de pessoas está também em contínuo processo de desenvolvimento e tem melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente em que se insere” (DUTRA, 2007, pág 67). Estudos reforçam que o tempo e a energia investidos no planejamento e na concepção de ações para desenvolvimento é o fator que distingue empresas excelentes das demais (KOTTER, apud MUCHINSKY, 2004).

Um programa de desenvolvimento exige que a demanda e os objetivos estejam claros, ou seja, as definições de porque, para que, com quem e como. Além disso, deve levar em conta as necessidades específicas de cada participante: “Indivíduos diferentes têm necessidades diferentes de treinamento” (SPECTOR, 2006, pág. 275).

Segundo Dutra (2007), as ações de desenvolvimento podem ser formais ou não formais. As ações formais envolvem cursos com conteúdos programáticos, metodologias didáticas, instrutores, material bibliográfico e uma agenda de trabalho. As ações não formais envolvem ações de autodesenvolvimento ligadas ao trabalho ou à atuação profissional.

A determinação do sucesso de um programa de desenvolvimento, de acordo com Muchinsky (2004), é avaliado pelo quanto é possível transferir as aptidões adquiridas no programa para as funções no desempenho do cargo. O principal fator ambiental no processo de transferência do conhecimento é o apoio do gestor, seguindo de condições oportunas para a aplicação de tais conhecimentos e atitudes. Contudo, é a empresa que define a relevância de desenvolver seus funcionários, “as atividades de treinamento e desenvolvimento não são nada

mais do que um espelho dos valores mais profundos da organização” (MUCHINSKY, 2004, pág. 204).

Entende-se que a valorização das pessoas é mensurada pela recompensa recebida em contrapartida ao seu trabalho, podendo ser de caráter econômico, crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, entre outros. Destes, o processo de desenvolvimento contínuo, representa atualmente, uma das formas de reconhecimento mais significativas para os colaboradores, estimulando o desenvolvimento da pessoa e por consequência o da organização (DUTRA, 2007).

## **2.6 Carreira e Valorização**

O processo de desenvolvimento acarreta na projeção de carreira dentro das empresas, que consiste em conciliar as expectativas individuais às necessidades organizacionais (DUTRA, 2007). A responsabilidade por administrar sua carreira é do próprio funcionário, mas cabe a empresa o papel de estimulador neste processo. Para gerir sua carreira a pessoa precisa de autoconhecimento, ter clareza do seu projeto profissional e das oportunidades que a empresa e o mercado de trabalho oferecem (DUTRA, 2002).

O plano de carreira é um recurso disponibilizado por muitas empresas, que permite ao funcionário uma visão ampla das escalas de promoções, que estão atreladas ao desenvolvimento de habilidades específicas e ao bom desempenho no trabalho (SPECTOR, 2006). Um recurso que pode apoiar nesse processo de desenvolvimento é a análise do trabalho, também conhecida como perfil de cargo, utilizada para descrever diferentes responsabilidades de cada função e as características comportamentais necessários para desempenho de tais tarefas. “Gestão de desempenho e planos de carreira e sucessão pressupõe identificação de oportunidades de desenvolvimento” (BOOG, 1999, pág 172), a partir desse recurso, o funcionário toma conhecimento do que precisa desenvolver para alcançar patamares maiores dentro da organização.

Em estudos nos meados dos anos 90 constatou-se que as pessoas tendem a aprofundar seus conhecimentos em uma área de atuação e conhecimento, desenvolvendo-se como especialistas. Mas diante do cenário que se configura, conforme Dutra (2002), tendo informações e conhecimentos voláteis, faz-se necessário manter a linha especialista e ter uma visão generalista, possibilitando uma visão ampla do contexto. Podem-se projetar diferentes eixos de carreira dentro de uma empresa: Operacional (ligado a atividades que exigem o uso

do corpo ou alto grau de estruturação), o Profissional (ligado a atividades específicas) e o Gerencial (ligado a atividades de gestão).

É fundamental que as expectativas da empresa com a entrega em cada nível da carreira estejam expressas de maneira clara, diferenciando níveis de complexidade nas competências. Diminuir a subjetividade caracteriza de maneira mais transparente o alinhamento de expectativas entre empresa e funcionário e permite um acompanhamento mais efetivo da evolução deste último (DUTRA, 2002).

Há diferentes formas de recompensar um funcionário, tanto de maneira informais como um *feedback*, um elogio ou um prêmio, como as formais, tais como aumento salarial, promoções ou atribuições de novos desafios. As formas mais nobres de recompensas são, além do acesso a programas de desenvolvimento conforme citado anteriormente, a percepção de estar agregando valor para a empresa e aumentos de remuneração, tanto na forma de salário como de benefícios. Os fatores críticos de sucesso para essa valorização são coerência entre si e consistência no tempo, pois a equidade é crucial para que a recompensa funcione como estímulo as pessoas ampliarem sua contribuição (Dutra, 2007).

### 3. METODOLOGIA

A abordagem desta pesquisa é quantitativa, de natureza exploratória. Essa metodologia deriva da corrente filosófica positivista, que entende os fenômenos sociais como processos externos ao homem, estes devem ser então, mensurados de forma objetiva, afirmam Roesch, Becker e Mello (2012).

O mesmo autor define o método quantitativo como “a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumário, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas” (ROESCH; BECKER; MELLO, 2012, pág. 123). Uma das proposições da pesquisa quantitativa trata da causalidade, a qual preza que as ciências sociais identifiquem as leis fundamentais que possam explicar as regularidades no comportamento humano (EASTERBY-SMITH et al., apud ROESCH; BECKER; MELLO, 2012).

Para entendimento do nível de comprometimento organizacional foi aplicada a Escala de Bases do Comprometimento, EBACO, (MEDEIROS, 2003) e correlacionada aos indicadores de seleção interna, tempo de empresa, idade e participação em programas de desenvolvimento. Dessa forma o instrumento foi dividido em duas seções, o cabeçalho e a EBACO.

A primeira parte, composta pelo cabeçalho, se estruturou na forma de questionário com perguntas fechadas, tendo a intenção de coletar as informações para comparar aos resultados de comprometimento. A segunda parte, composta pela EBACO, replica rigorosamente as instruções que validam a escala, com intuito de mensurar o nível de comprometimento organizacional. As escalas são ferramentas recomendadas para mensurar atitudes, devido ao caráter complexo e com diversidade de atributos, possibilitando avaliar diversas dimensões de uma questão (ROESCH; BECKER; MELLO, 2012).

O cabeçalho solicitou o preenchimento das seguintes informações: idade, escolaridade, grupo de cargo, tempo de empresa, participação em programa de desenvolvimento e se teve alteração de cargo ou função dentro da empresa. As opções de respostas dessa sessão foram divididas por intervalos para facilitar a tabulação e a análise das informações.

O questionário EBACO é composto de 28 itens, sendo 4 itens para cada base que o instrumento se propõe a investigar. Para cada item há uma afirmação, à qual se deve atribuir um número entre 1 e 6, conforme o nível de concordância.

A amostra delimitada para esta pesquisa foi a equipe de Recursos Humanos da empresa estudada, na unidade da serra gaúcha. Totalizam-se 38 respondentes, com diferentes cargos e ocupações dentro da área. O grupo está dividido nos níveis de cargo Operacional, Tático e Estratégico, da seguinte forma: 11 pessoas do nível Operacional, 21 do nível Tático e 6 do nível estratégico.

Os participantes receberam um convite por e-mail para responder ao questionário, de maneira individual e online, não sendo obrigatória a participação. Desde o início foram informados do sigilo quanto a identidade das informações, para isso todos os dados foram tabulados coletivamente.

A análise dos dados da escala EBACO seguiu as orientações específicas da validação do instrumento, assim como a aplicação (SIQUEIRA et al., 2008). Para cada item do instrumento há um peso, que variam de acordo com sua importância para a definição do fator. Para obter o resultado é necessário calcular a média que os participantes atribuíram a cada item da escala, posteriormente o resultado encontrado deve ser multiplicado pelo peso de cada item.

A análise se propôs a comparar os resultados da escala de comprometimento com os índices de seleção interna na equipe de Recursos Humanos, e buscou compreender a natureza do comprometimento das pessoas que receberam promoções, através dos aspectos conceituais abordados no referencial.

Sequencialmente, foram feitas as correlações com os fatores de comprometimento às informações do cabeçalho. Dessa maneira, é possível avaliar o grau de comprometimento correlacionando-o aos fatores de tempo de empresa, grupos de cargo - estratégico, tático e operacional – e participação em programas de desenvolvimento interno. Ao final da pesquisa será feita uma devolutiva para o gestor da área de Recursos Humanos, com intuito de explicar os resultados alcançados.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 Perfil da Amostra

A amostra escolhida para esta pesquisa continha 38 pessoas, destas 23 responderam ao questionário, o que corresponde a 60% de participação. Por grupo de cargo tivemos a seguinte representatividade: 17,5% estratégico, 65% tático e 17,5% operacional.

O perfil desse público aponta para um grupo esclarecido e crítico, no qual aproximadamente 95% dos respondentes tiveram contato com o ensino superior. A idade de 70% dos participantes fica entre 18 e 32 anos e 65% da amostra possui até três anos de empresa.

##### 4.2 Resultado da Amostra Total

Os resultados da EBACO, considerando toda a amostra, revelaram grau satisfatório de comprometimento das bases: Afetiva, Obrigação pelo Desempenho, Falta de Recompensas e Oportunidades, Linha Consistente de Atividade e Escassez de Alternativas. Porém, nas bases Obrigação em Permanecer e Afiliativa o nível de comprometimento não foi satisfatório. Na tabela abaixo é possível verificar o resultado da amostra total para cada uma das sete bases avaliadas, sendo que para as três últimas o resultado esperado é inversamente proporcional, ou seja, quanto mais baixo melhor.

<b>Base de Comprometimento</b>	<b>Interpretação do Resultado</b>
Afetiva	Comprometimento acima da média
Obrigação em permanecer	Baixo comprometimento
Obrigação pelo desempenho	Alto comprometimento
Afiliativa	Comprometimento abaixo da média
Falta de recompensas e oportunidades	Comprometimento abaixo da média
Linha consistente de atividade	Comprometimento abaixo da média
Escassez de alternativas	Baixo comprometimento

Fonte: própria autora.

A base Obrigação em Permanecer revela a crença do sujeito de ter uma obrigação moral com a empresa e com as pessoas, despertando sentimento de culpa com a ideia de pedir demissão. O resultado geral obtido nessa base foi Baixo Comprometimento, quando o ideal, seriam resultados maiores. Esse dado indica que o grupo da pesquisa não se sente preso moralmente à organização.

A obrigação moral está associada a valores pessoais e obrigações assumidas, referindo-se à base de comprometimento normativa, conforme Zanelli, Bastos e Ferreira (2004). Ao avaliarmos essa mesma base com outras correlações na amostra é possível notar que a Obrigação em Permanecer aumenta em pessoas que possuem mais de quatro anos de empresa ou atuam em posições estratégicas.

A base Afiliativa trata da crença de ser reconhecido pelos colegas e pela empresa como um membro da organização. O resultado geral obtido foi Comprometimento Abaixo da Média, porém o ideal seria índices superiores. Uma das características que marcam a cultura da empresa é o trabalho em equipe, sendo essa uma das competências essenciais, que sustenta o negócio (Dutra, 2007). A informalidade da empresa, inclusive para documentar seus processos, exige do grupo comunicação e trocas. Como o conhecimento fica centralizado com a pessoa que ocupa a função, as expectativas da empresa com o trabalho em equipe é a perenidade das informações. Porém, isso não está garantindo que as pessoas se sintam pertencentes à organização.

Outro elemento que pode nos ajudar a entender esse resultado é hierarquização nas relações, ou seja, até que o vínculo de confiança do funcionário não esteja estabelecido com as hierarquias envolvidas no seu processo, as aprovações e comunicações de assuntos pertinentes ao seu papel ficam centralizados a alguém com cargo maior que o seu. Isso pode gerar sentimento de não estar sendo plenamente reconhecido pela organização.

Em muitas situações a vinculação com a equipe de trabalho é quesito para decisão de sair ou permanecer em um emprego, dessa forma, o resultado apresentado é um ponto de atenção para futuros projetos de retenção da empresa, já que a equipe não percebe a afiliação como fator satisfatório em seu comprometimento com a empresa.

Entre os funcionários de 28 a 42 anos a base Afiliativa apresentou Baixo Comprometimento, o que indica queda com relação à amostra total, na qual o resultado foi Comprometimento abaixo da média. Ou seja, os fatores já apontados na amostra geral se tornam reflexões mais intensas nessa faixa etária.

Vale ressaltar que as bases com resultados mais satisfatórios são Obrigação pelo Desempenho e Escassez de Alternativas. Enquanto a primeira atingiu como resultado Alto Comprometimento, pois possui relação diretamente proporcional, e a segunda atingiu Baixo Comprometimento, já que possui relação inversamente proporcional.

A base Obrigação pelo Desempenho traduz a crença do sujeito de que deve se esforçar em prol da empresa, cumprindo metas e tarefas a ele atribuídas. Esse comportamento está diretamente associado à cultura da empresa, que valoriza a entrega com presteza e agilidade, sendo uma das competências essenciais da empresa Ação para Resultado. Esse valor organizacional desperta nos funcionários, inclusive nos mais novos, o compromisso com a entrega, conforme apontam os resultados da EBACO.

A base Escassez de Alternativas revela a crença de que o sujeito possuiria poucas alternativas de trabalho se deixasse a organização. Assim, o resultado revela que a amostra não está vinculada a atual empresa por medo de não ter mais opções, o que é positivo. Isso pode refletir o mercado que até pouco tempo atrás mostrava um aquecimento não visto há anos, oferecendo muitas opções de emprego. Mesmo o ano atual indicando estagnação econômica, profissionais com formação específica ainda percebem certa demanda de trabalho.

A base Afetiva apresentou Comprometimento Acima da Média e as bases Linha Consistente de Atividade e Falta de Recompensas apresentaram Comprometimento Abaixo da Média. Os três resultados são positivos, já que o primeiro é diretamente proporcional e o segundo é inversamente proporcional.

A base Afetiva trata da identificação com a filosofia, os valores e os objetivos da empresa. A empresa possui objetivos claros e uma cultura forte, em função dessa identidade organizacional os gestores avaliam a adesão à cultura dos candidatos recomendados pelo RH, ainda no processo de seleção. Assim, o funcionário aceita a proposta de trabalho tendo uma noção nítida da filosofia da organização, o que deve favorecer no resultado positivo do questionário.

A base Linha Consistente de Atividade sinaliza a preocupação em manter atitudes e cumprir certas regras a fim de manter-se na organização. O resultado positivo indica que, em geral, esta equipe não racionaliza suas ações, ou seja, tendem a assumir um comportamento natural em seu dia-a-dia.

Porém, entre os funcionários com faixa etária de 18 a 27 anos, a base Linha Consistente de Atividade passou de Comprometimento Abaixo da Média, na amostra total, para Comprometimento Acima da Média. Isso representa maior preocupação desse grupo em



manter determinadas atitudes e regras para manter-se na organização. Toda a amostra dessa faixa etária tem no máximo dois anos de empresa, o que pode indicar um período de maior observação e internalização das regras institucionais. O fato de estarmos falando de uma equipe de Recursos Humanos deve ser destacado, pois dentro da organização essa equipe tem o papel de ser exemplo de conduta e garantir que os demais funcionários também sigam as normas e regras estipuladas pela empresa.

Por fim, a base Falta de Recompensas e Oportunidades se refere à expectativa do sujeito que despende um esforço extra em benefício da empresa, mas espera ser recompensado. Tendo sido o resultado da base Obrigação pelo Desempenho um dos maiores do questionário, é possível concluir que há grande preocupação com as entregas, que muitas vezes exigem esforços extras, mas esse comprometimento não é de natureza calculativa, e sim de natureza atitudinal (ZANELLI, BASTOS E FERREIRA, 2004). Dessa forma, o atingimento das expectativas e o reconhecimento perante o grupo são fatores mais considerados pela amostra do que recompensas financeiras.

### **4.3 Comprometimento por Seleção Interna**

A avaliação do índice de comprometimento em pessoas que passaram por seleção interna identificou que não há alterações se comparada ao índice da amostra total. Do grupo respondente, 35% passou por seleção interna, o que representa um percentual baixo, mas adequado, já que mais da metade do grupo possui menos de três anos de empresa. Do grupo que foi promovido, 75% participaram de programas de desenvolvimento, o que também é positivo, pois a empresa investiu em capacitações e conseguiu reverter em profissionais preparados para desafios maiores.

Sendo assim, para o grupo promovido, as bases de comprometimento menos favoráveis são Obrigação em Permanecer e Afiliativa e a base com melhor índice é Obrigação pelo Desempenho. Dessa maneira, a seleção interna não é para essa empresa uma estratégia de retenção, pois mesmo após o reconhecimento formal do desempenho através da promoção, essa amostra não se sente comprometida moralmente e nem reconhecida como parte da empresa pelos colegas e pela organização em geral, sendo a busca por atender expectativas e entregar resultados o maior fator de vinculação desses funcionários.

#### 4.4 Comprometimento por Desenvolvimento

A avaliação do índice de comprometimento em pessoas que passaram por programas de desenvolvimento identificou que não há alterações se comparada ao índice da amostra total. Dessa forma, para essa amostra, as bases de comprometimento menos favoráveis são Obrigação em Permanecer e Afiliativa e a base com melhor índice é Obrigação pelo Desempenho.

Do grupo respondente 52% confirmaram ter participado de algum programa de desenvolvimento, o que é um indicador razoável, já que menos da metade do grupo tático e metade do grupo operacional participaram dessas ações. Ou seja, as ações de desenvolvimento possuem boa abrangência no grupo estratégico, mas possuem pouca amplitude para os demais cargos da empresa. Por mais que seja importante a priorização no desenvolvimento dos líderes, pois possuem responsabilidades que envolvem uma gama complexa de habilidades, faz-se necessário programas que desenvolvam o grupo operacional e tático. Vale ressaltar ainda, que metade do grupo que participou desses programas teve promoções dentro da empresa.

#### 4.5 Comprometimento por Tempo de Empresa

Foram feitas comparações quanto ao nível de comprometimento por tempo de empresa, dividindo a amostra em três grupos: até 2 anos, entre 2 e 4 anos, acima de 4 anos de empresa.

O que chama a atenção é o nível de comprometimento da base Afiliativa, que cai de Comprometimento abaixo da média referente à amostra total, para Baixo Comprometimento entre funcionários que possuem de 2 a 4 anos de empresa. Ou seja, esse grupo indica se sentir menos reconhecido como parte da equipe e da organização do que a parcela da amostra que está há menos de dois anos na empresa.

Se compararmos essas duas amostras, com até 2 anos de empresa e entre 2 e 4 anos, veremos que 22% da primeira amostra passou por programas de desenvolvimento, enquanto o índice da segunda amostra é 66%. Porém, ao avaliarmos o índice de seleção interna dessas amostras, notamos que 22% da primeira amostra foi promovido, enquanto na segunda foram 33%. Ou seja, o grupo que possui mais tempo de empresa foi mais desenvolvido, mas o número de promoções é similar ao grupo de pessoas que recém começaram na empresa, o que pode fomentar o sentimento de não sentirem-se reconhecidos.

Outro aspecto que chama a atenção é que a base Obrigação em Permanecer sobe de Baixo Comprometimento, da amostra total, para Comprometimento abaixo da média, entre funcionários com mais de quatro anos de empresa. Nessa amostra foi identificado que 60% foram promovidos e 80% já participaram de programas de desenvolvimento, podendo o resultado estar associado ao sentimento de gratidão pelas oportunidades oferecidas pela empresa.

#### **4.6 Comprometimento por Grupo de Cargos**

Foram feitas comparações quanto ao nível de comprometimento por grupos de cargo, dividindo a amostra em três grupos: operacional, tático e estratégico. Os resultados foram similares aos da amostra geral, com duas exceções detalhadas na sequência.

A primeira delas se refere aos ocupantes de cargos estratégicos, pois na base Obrigação em Permanecer foi possível verificar um aumento de Baixo Comprometimento na Amostra total, para Comprometimento Abaixo da Média. Esse grupo responde diretamente pelas metas, tendo influencia direta no resultado da companhia, sendo essa atribuição um fator que favorece compromissos morais. Assim, é possível notar nos cargos estratégicos uma vinculação maior que o restante do grupo, envolvendo sentimento de culpa ao pensar em deixar a organização.

A segunda pontuação se refere à base Afiliativa dos ocupantes de cargos táticos, na qual se observou uma queda para Baixo Comprometimento, quando se compara ao resultado Comprometimento Abaixo da Média da amostra total. Assim, novamente os fatores apontados na amostra geral e na faixa entre 28 e 42 se tornam reflexões mais intensas para este grupo de cargo.

### **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse artigo revisamos os conceitos de comprometimento organizacional com intenção de analisar os resultados da EBACO aplicada á uma equipe de Recursos Humanos. Os resultados da escala cruzados com os indicadores de seleção interna, participação em programas de desenvolvimento, tempo de empresa e grupo de cargo revelaram que, em geral, não há diferenças significativas do grau de comprometimento desses funcionários. Assim, esses critérios não podem ser utilizados pela empresa como fatores de retenção.

Para a construção de um plano de retenção efetivo se faz necessário um processo de diagnóstico, que pode envolver entrevistas e observação das equipes de trabalho, análises das entrevistas de desligamento e ampliação da aplicação deste questionário para o restante da empresa.

Sendo o comprometimento um vínculo fundamental para empresa, traduzido como uma das três competências essenciais, é importante uma tradução mais clara dessa expectativa para os funcionários. Assim, o comprometimento é um comportamento tradutor da cultura organizacional, que pode ser a base para todo o *menu* de competências, possibilitando uma avaliação de adesão à cultura não apenas para os processos seletivos, mas como complemento da avaliação de desempenho dos funcionários.

Fica evidente que a forte cultura da empresa está marcada na *performance* dos funcionários, que priorizam as entregas. Esse foi o fator de maior comprometimento em todas as análises, alinhado à competência essencial da organização: Ação para Resultados. As culturas fortes sustentam o negócio e permitem que a empresa inove, alcance novos patamares e se perpetue.

Tal clareza, porém, não é percebida com o Trabalho em Equipe, também uma das competências essenciais da organização. Visto que os funcionários da amostra apresentaram baixos escores na base Afiliativa. Assim, é importante que a prática esteja alinhada com as descrições das competências.

Por fim, notou-se que há uma demanda por mais estudos que possam ajudar a consolidar o conceito de comprometimento, inserido no campo social e que recentemente passou a ser mais explorado por pesquisadores, sendo também necessária uma verificação de ferramentas que se adequem a diferentes contextos e culturas. Apoiando, assim, as empresas e instituições a identificarem o que faz com que seus funcionários permaneçam vinculados a elas, permitindo a criação de planos de retenção mais eficientes.

## 6 REFERÊNCIAS

BASTOS, Antônio Virgílio. **Padrões de comprometimento com a profissão e a organização:** o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. Revista de Administração, v.35, p. 48-60, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual de treinamento e desenvolvimento.** 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MEDEIROS, C. A. F. (2003). **Comprometimento organizacional:** Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. Tese de doutorado não-publicada. São Paulo: FEA/USP.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento organizacional:** construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais 203f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia organizacional.** 7. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. et al. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ZANELLI, José Carlos; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; FERREIRA, Gilberto. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: ARTMED, 2004.