



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO DE PESSOAS**

**ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**TIAGO MACHADO DOS SANTOS**

**20925390**

**O COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS DAS EMPRESAS JUNIORES COM A  
ORGANIZAÇÃO**

**Brasília**

**2012**

**TIAGO MACHADO DOS SANTOS**

**O COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS DAS EMPRESAS JUNIORES COM A  
ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília**

**2012**

**TIAGO MACHADO DOS SANTOS**

**O COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS DAS EMPRESAS JUNIORES COM A ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

**Banca examinadora:**

---

Prof.(a):

Orientador (a)

---

Prof.(a):

Orientador (a)

---

Prof.(a):

Orientador (a)

# O COMPROMETIMENTO DOS MEMBROS DAS EMPRESAS JUNIORES COM A ORGANIZAÇÃO

Tiago Machado dos Santos<sup>1</sup>

RA: 20925390

## RESUMO

Esta pesquisa possui o objetivo de analisar um dos campos do comportamento organizacional, que é o nível de comprometimento organizacional. A pesquisa tem como foco as empresas juniores do distrito federal, onde as empresas estarão sendo analisadas em relação ao nível de comprometimento dos seus membros e identificar as ações que geram comprometimento a partir da visão dos gestores. Para a realização dessa pesquisa foram utilizados instrumentos de pesquisa que possibilitam analisar o comprometimento organizacional dos membros em sua base principal: afetiva, calculativa e normativa. Além de também entender como cada empresa júnior trabalha a questão de desenvolver e trabalhar o comprometimento dos seus colaboradores e comparar essas duas frentes. A pesquisa é de característica descritiva e possui forma de abordagem qualitativa e quantitativa que garantem a qualidade e exatidão dos dados obtidos assim como sua análise. Os instrumentos utilizados foram questionários e entrevistas, onde o objetivo é de se fazer uma relação entre os dados de ambos os instrumentos e discutir como que as empresas juniores gerenciam as atividades que influenciam no comprometimento de seus membros com a organização.

---

<sup>1</sup> Tiago Machado dos Santos - Estudante do curso de Administração do UniCEUB - Centro Univrsitário de Brasília

## SUMÁRIO

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
| <b>1.</b>     | <b>INTRODUÇÃO</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2.</b>     | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>2.1.</b>   | <b>O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b>                    | <b>3</b>  |
| <b>2.2.</b>   | <b>COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>                    | <b>6</b>  |
| <b>2.3.</b>   | <b>COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL</b>     | <b>8</b>  |
| <b>2.4.</b>   | <b>AÇÕES INSTITUCIONAIS GERADORAS DE COMPROMETIMENTO</b> | <b>11</b> |
| <b>3.</b>     | <b>MÉTODO</b>  | <b>13</b> |
| <b>3.1.</b>   | <b>ORGANIZAÇÕES</b>                                      | <b>14</b> |
| <b>3.2.</b>   | <b>AMOSTRA</b>   | <b>15</b> |
| <b>3.3.</b>   | <b>INSTRUMENTO</b>                                       | <b>15</b> |
| <b>3.3.1.</b> | <b>PROCEDIMENTOS DE COLETA</b>                           | <b>17</b> |
| <b>3.3.2.</b> | <b>PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE</b>                          | <b>18</b> |
| <b>4.</b>     | <b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS</b>                | <b>19</b> |
| <b>4.1.</b>   | <b>ANÁLISE DOS DADOS DAS ESCALAS (VIDE ANEXOS)</b>       | <b>19</b> |
| <b>4.2.</b>   | <b>RESULTADO DAS ENTREVISTAS</b>                         | <b>21</b> |
| <b>4.3.</b>   | <b>ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA</b>                   | <b>24</b> |
| <b>5.</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                              | <b>28</b> |
| <b>6.</b>     | <b>REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO</b>                         | <b>30</b> |
| <b>7.</b>     | <b>ANEXOS</b>  | <b>32</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

A pesquisa realizada dentro do tema de comportamento organizacional possui como um de seus componentes, o comprometimento organizacional. E esse componente é o objeto deste trabalho de conclusão de curso.

O comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e organização em si (DuBrin, 2003) essa frase remete ao contexto atual das organizações, onde um trabalhador não é mais enxergado como uma simples mão-de-obra, mas sim como um ser humano que possui atitudes, condutas, desejos, vontades, etc. As organizações atuais tratam os seus colaboradores como parceiros da instituição, ou seja, agora elas entendem que um trabalhador deve ser o centro das atenções, já que vai ser ele a pessoa que irá contribuir para que a empresa atinja os seus objetivos e metas. Essa área de estudo procura entender a natureza das relações humanas dentro dos ambientes profissionais, onde são analisados as questões individuais, coletivas e institucionais em geral.

Dentro do comportamento organizacional, existem áreas que estudam as relações de vínculo entre o trabalhador e a organização onde ele trabalha, essa relação foi denominada de comprometimento organizacional. Esse tema procura entender quais são os fatores que fazem um colaborador se identificar e dedicar a uma organização, assim como também entender a que atribuições os casos de baixa produtividade e índices de absenteísmo e rotatividade são causados.

Como objeto de análise para entender como acontecem as relações de comprometimento organizacional, a pesquisa realizada utilizou o ambiente das empresas juniores para enxergar como essa relação de vínculo entre membro e empresa ocorre nessas organizações que servem como laboratório para o que o estudante de ensino superior tenha desde cedo, a vivência e preparo empresarial do mercado de trabalho ainda nos tempos de graduação.

As justificativas para o presente estudo são que as empresas juniores, a cada ano que passa, estão ganhando mais notoriedade e destaque no meio acadêmico e profissional, onde grandes gestores da atualidade e profissionais de importantes

empresas deram os seus primeiros passos na carreira profissional. Também vale dizer que os assuntos ligados ao comportamento humano e as suas relações/vínculos com os objetos do ambiente estão em evidência no meio acadêmico, onde se busca compreender o porquê das pessoas apresentarem reações particulares e compartilhadas ao estarem na presença de eventos e objetos de natureza social (Zanelli; Borges-Andrade; Batos, 2004).

O problema de pesquisa é de como as empresas juniores gerenciam as atividades que influenciam no comprometimento de seus membros com a organização. Assim, seu objetivo é de analisar como é o nível de comprometimento organizacional dos membros das empresas juniores e identificar quais ações as empresas realizam que podem contribuir para um melhor nível de comprometimento, além de analisar como estão se dando as relações de comprometimento a partir da visão dos gestores.

Como componentes que nortearão o desenvolvimento da pesquisa, estão os objetivos específicos, que são os levantamentos bibliográficos a respeito dos temas de comportamento e comprometimento organizacional, assim como as suas bases e componentes. A aplicação de questionários entre os empresários juniores que abordam pensamentos e sentimentos cultivados pela empresa que ao final irá resultar em uma escala que define o nível do comprometimento do membro com a organização, enquanto paralelamente a essa atividade, os gestores das empresas juniores estarão sendo entrevistados dentro de assuntos que vão guiando ações que podem contribuir para o comprometimento organizacional até a percepção os mesmos em relação a como esse comprometimento é aparente no dia a dia do trabalho. E ao final, uma discussão entre os resultados obtidos com os questionários e as entrevistas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional é uma área de estudos que pesquisa qual é o impacto que indivíduos, grupos e estrutura possuem sobre o comportamento no interior das organizações com o intuito de empregar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (Robbins, 2005). Essa área aplica o conhecimento alcançado sobre os indivíduos, grupos e a decorrência da estrutura sobre as questões comportamentais, dessa forma fazendo com que as organizações possam trabalhar de maneira mais eficaz.

Para Hunt (1999), o comportamento organizacional é o estudo de pessoas e grupos nas organizações. Sua área de conhecimento é aplicável a todos os tipos de ambiente de trabalho, sendo organizações de grande ou pequeno porte, empresas que visam o aspecto lucrativo e as sem fins lucrativos também. Na visão do autor, o comportamento é singular no que diz respeito à dedicação dessa área de estudo em aplicar e integrar vários enfoques que ajudam a entender melhor e com maior compreensão, o comportamento humano nas organizações. Além disso, o comportamento organizacional também busca respostas para questões práticas com resultados realísticos para as questões comportamentais dentro da organização.

Na bibliografia de Soto (2002), O comprometimento organizacional se apoia em um estudo sistemático se busca aprimorar a análise que consegue prever o comportamento das pessoas, que antes era analisado apenas por *feeling* dos gestores. Contudo, as pessoas são diferentes umas das outras, cada um com suas características próprias, e por isso o comportamento organizacional deve ser observado por intermédio de variáveis situacionais que irão compreender as relações de causa e efeito do comportamento na organização.

Em algumas bibliografias, o comportamento organizacional pode ser dividido em três frentes: o comportamento microorganizacional, o comportamento mesoorganizacional e o comportamento macroorganizacional. Para Hollenbeck (1999) o comportamento microorganizaiconal compreende os estudos que analisam o comportamento do colaborador em trabalho individual. Esse comportamento possui um norte totalmente psicológico, onde procura por questões como: o que motiva um trabalhador a desempenhar o seu cargo, assim como o quão que as suas

aptidões influenciam na sua produtividade no trabalho; O comportamento mesoorganizacional, que é a área que faz o elo entre as outras áreas do comportamento organizacional, compreende os estudos que analisam o comportamento do colaborador em trabalho de equipe e grupos. Seu norte é baseado na comunicação e na psicologia social. Seu estudo procura por questões como: formas de socialização que incentivam a cooperação no trabalho, melhorias na produtividade de um grupo e combinação de aptidões que possam contribuir para o aumento de produtividade do grupo; O comportamento macroorganizacional, que aborda o comportamento de uma organização no seu todo, compreende os estudos que analisam quatro frentes: a sociologia, ciência política, antropologia e economia. Seu estudo procura por questões como: de que forma o poder é adquirido e retido, resolução de conflitos, mecanismos de coordenação de atividades organizacionais e diferentes formas de estruturas organizacionais.

Newstrom (2008) diz que o comportamento organizacional fornece ferramentas úteis em diversos níveis de análise. Como auxílio para os gestores conseguirem examinar e analisar o comportamento de um colaborador dentro da organização, por exemplo. Também pode ajudar o gestor a compreender melhor a complexidade das relações interpessoais, sejam elas em questões afetivas ou hierárquicas. Newstrom continua dizendo que o comportamento organizacional é de grande valia no que diz respeito ao entendimento da dinâmica de relacionamento de pequenos grupos (formais ou informais). Haverá um momento onde dois ou mais grupos irão necessitar unir esforços para um objetivo comum em prol da organização, dessa forma fazendo com que os gestores comecem a criar interesse nas questões de relações intergrupais que venham a surgir com as demandas de serviço. A partir desse momento, as organizações começam a ser enxergadas e administradas em forma de sistemas completos, até que essas relações internas se expandam em nível de relações entre organizações. Ou seja, essas ferramentas que o comportamento organizacional proporciona podem ajudar o colaborador a entender os elementos que podem contribuir com uma melhor forma de lidar com situações complicadas e difíceis dentro do ambiente profissional. Hunt (1999) complementa essa informação dizendo que o comportamento organizacional reconhece que as práticas provindas das ferramentas utilizadas devem ser

encaixadas na necessidade de cada situação, já que cada indivíduo possui a sua característica e comportamentos próprios e diferentes.

Ao se entender o quão importante é a representatividade de uma pessoa em um contexto de organização, é necessária a compreensão dos fatores que são agregados ao comportamento humano, pois esse entendimento é fundamental para o contexto organizacional, além de também atribuir um diferencial para o ambiente de trabalho do profissional na empresa (Faria, 2009).

Ainda falando de conceitos a respeito do comportamento organizacional, DuBrin (2003) ressalta que os principais objetivos dessa área de estudos são as de explicar, prever e controlar o comportamento, seja ele qualquer nível de significância no ambiente empresarial. Além de fazer uma ligação com a teoria da liderança, onde seria possível prever quais pessoas poderiam se tornar líderes mais eficazes para alcançar as metas da organização. O autor também fala sobre questões sobre motivação, onde esse é o processo onde o comportamento recebe mobilidade e sustentação para realizar os objetivos das metas da organização. Diante de tal afirmação pode-se perceber que um colaborador motivado é aquele que realmente não mede esforços para alcançar as metas estabelecidas.

O comportamento organizacional é diretamente afetado pelas questões de origem emocional dos colaboradores, e na prática isso é explicado em fatores como, por exemplo, o fato de que existem colaboradores que conseguem conviver melhor em um ambiente profissional do que outro colaborador e vice-versa Robbins (2005, apud Faria, 2009).

Hollenbeck (1999) conceitua o comportamento organizacional em três considerações importantes: a) O comportamento organizacional engloba comportamentos observáveis em ações externas como conversas entre colegas de trabalho, utilização de equipamentos ou preparo de relatórios. Assim como ações internas, como perceber, pensar e decidir; b) O comportamento organizacional contempla o comportamento das pessoas tanto em unidade de indivíduo quanto como parte de unidades sociais maiores; c) O comportamento organizacional também avalia o comportamento das unidades sociais maiores (como o grupo e a própria organização).

Em linhas gerais, o comportamento organizacional é a área que se preocupa com o estudo sobre o que os colaboradores realizam dentro das organizações e como a conduta comportamental dessas pessoas afeta o performance da organização.

## **2.2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

É de interesse de a organização possuir colaboradores comprometidos, pois o seu rendimento e aproveitamento estratégico são peças importantes para o sucesso da instituição. Um empregado que estiver comprometido com o seu ambiente de trabalho irá exercer as suas atividades do melhor jeito possível. A questão fica por conta de que medidas podem manter um colaborador comprometido com a organização.

A partir do final da década de 1970, estudos sobre o comprometimento nas organizações começaram a ganhar força, e com o passar dos anos esse assunto veio a se tornar um dos construtos que mais foram pesquisados em profundidade no comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Segundo Spector (2002) o comprometimento organizacional se tornou uma variável seguida de uma grande demanda de estudos durante os anos 80, pois se trata de uma importância o reconhecimento dessa variável do comportamento organizacional para os ambientes de trabalho. Como essa variável diz respeito a atitudes e ainda existem diversos conceitos sobre o assunto, um ponto em comum entre todos os conceitos acaba se pontuando na ligação do colaborador com a sua organização.

Baseado nos pensamentos de Bastos; Zanelli (2004), pesquisas realizadas indicam que um colaborador que está satisfeito, tende a ter um elevado nível de envolvimento com as atividades que concretiza e se compromete bastante com a instituição onde trabalha. Logo, pode-se dizer que o comprometimento, o envolvimento e a satisfação no trabalho são estruturas que mostram resultados positivos entre si.

Na leitura de Bandeira, Marques e Veiga (2000), pode-se concluir de maneira geral que um entendimento a respeito do comprometimento como uma ligação de força que um colaborador estabelece com a instituição onde trabalha, onde o

mesmo chega a empregar de maneira calorosa algo para si que julga ter muito valor, como a sua dedicação, compromisso, energia e efetividade. Observam que o termo comprometimento gera diferentes interpretações, sendo elas sobre atitudes ou orientações para a instituição, unindo a identificação de um membro com a organização. Pode ser um fenômeno ocorrido pontos estruturais, que decorre de resultados como os de transações entre os atores organizacionais, ou pode ser um estado no qual o colaborador se torna ligado ao seu ambiente de trabalho por questões de ações e crenças, assim como também pode ser a natureza de um relacionamento entre o empregado com a organização no todo (BANDEIRA, 2000 apud PEREIRA, 2008).

Na mesma linha de raciocínio, na literatura de Newstrom (2008) aborda que o compromisso organizacional é o grau que mostra o quanto que o colaborador se identifica com a empresa onde trabalha, e assim demonstra sua vontade de continuar fazendo parte da organização atuando de forma ativa nela. Normalmente esse compromisso citado é algo mais aparente nos funcionários mais antigos e experientes da empresa, mais especificamente nos funcionários que já tiveram a oportunidade de sentirem o sucesso pessoal e profissional dentro da organização, também aqueles que trabalham em uma equipe comprometida de colaboradores.

As organizações em sua totalidade procuram por colaboradores que assumam as suas atividades exercidas no trabalho como um desafio a ser batido, e que batalham para atingir os mesmos resultados para a instituição. A dificuldade em se encontrar esses membros não está em apenas identificar quais são as pessoas que são comprometidas com a organização e as suas atividades, ou mensurar o nível de comprometimento de cada um desses membros, mas sim o de identificar quais são as características pessoais de uma pessoa que determina a geração do comprometimento organizacional e o seu vínculo com o desempenho obtido dentro da organização (MEDEIROS, 1998).

Marinho e Oliveira (2005) afirmam em sua bibliografia que durante os anos nos estudos de questões motivacionais, várias linhas de pesquisa chegam a uma conclusão sucinta de que a satisfação dos colaboradores com os seus empregos foi considerado um ponto fundamental resultante da motivação dos mesmos com a organização.

Na mesma linha de raciocínio, Medeiros (1998) alega que há um favorecimento para a organização no lado prático no que diz ao comprometimento organizacional. É o de obter nas organizações um meio de trabalho mais produtivo, já que a instituição procura por maneiras que visam alcançar o crescimento da produtividade, qualidade e eficiência. E a busca por esses valores são intensificadas durante as últimas décadas como já fora citado por SIQUEIRA (2008) e SPECTOR (2002) acaba se tornando um processo natural de pesquisa, pois o mundo vive uma época de rápidas transformações de sua sociedade que exigem mais das empresas e dos indivíduos (MEDEIROS, 1997 apud SANTOS, 2007).

Nos estudos de Robbins (2005), complementando o que foi dito por Medeiros (1997), existe uma ligação de cunho positivo entre o comprometimento organizacional e a produtividade de um colaborador, sendo que Robbins julga que essa relação não seja muito significativa. Para ele, o comprometimento organizacional é um bom medidor para prever índices de rotatividade de uma organização, pois ele retrata uma postura global e duradoura da empresa no seu todo. Em contrapartida, Robbins diz que essa postura de relação de vínculo duradoura entre colaborador e organização é algo um tanto que ultrapassado se for relacionado a realidade das organizações de hoje, onde tudo é movido por movimentações e mudanças constantes. Ele ainda sugere que esse termo de comprometimento organizacional seja substituído pelo comprometimento ocupacional, o que faria mais sentido ao se fazer uma reflexão sobre a atual força de trabalho no mercado.

A identificação do comprometimento na organização é notada em ocasiões onde a instituição demanda de um esforço considerável em prol dela mesma, sendo essa demanda de forma afetiva, instrumental ou normativa (NAVES; COLETA, 2003 apud CARNEIRO, 2008).

### **2.3. COMPONENTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O comprometimento afetivo na visão de Tamayo (2005) pode ser definido devido à identificação dos aspectos de envolvimento que um empregado possui com a organização. Siqueira (2008) complementa dizendo que uma ligação psicológica com base na natureza afetiva ocorre no momento em que o colaborador absorve para os valores da organização, assume as metas estabelecidas da instituição para

si, e age de forma a conduzir de maneira fácil, o atingimento dos objetivos da organização. Para Pereira (2008) o elo formado nessa situação surge a partir dos sentimentos envolvidos nesse vínculo que é marcado pelo desejo de dar o melhor de si em prol da organização e de forma alguma se visualizar fora.

Bastos (1996) Simplifica o significado do comprometimento afetivo dizendo que ele se trata de um processo de assimilação do colaborador com os objetivos e valores da organização. Siqueira (2008) descreve que o comprometimento afetivo é formado por três componentes: 1) a aceitação do colaborador com os objetivos organizacionais; 2) determinação para exercer suas atividades com garra pela instituição; 3) a vontade do colaborador em continuar fazendo parte da organização.

As consequências favoráveis da união do comprometimento afetivo com a organização segundo Zanelli; Borges-Andre; Bastos (2004) mostram que funcionários que são comprometidos afetivamente com empresa apresentam os menores índices de absenteísmo, rotatividade e vontade de se desligar da organização, e ainda apresentam os melhores índices em desempenho e produtividade nas atividades exercidas. Já as consequências desfavoráveis dessa união são os atrasos, o baixo desempenho do colaborador e redução do esforço aplicado nas atividades quando o índice de comprometimento esta baixo.

Com os estudos sobre o comprometimento em alta e ganhando espaço para novas pesquisas sobre o assunto, Becker (1960, apud MEDEIROS; ENDERS, 1998), ao se dar conta sobre outra relação entre o colaborador e a instituição (além da afetiva) criou o conceito de comprometimento organizacional calculativo/instrumental, que consiste em analisar questões sobre linhas de atividades mantidas ao longo do tempo, ou seja, nesta base do comprometimento estão envolvidas as questões como dinheiro, esforço e tempo investidos em uma pessoa durante a sua relação de atividades com outro objeto.

Tamayo (2005) diz que o comprometimento calculativo se refere do quão disposto, o colaborador esta em continuar trabalhando em uma organização para não acabar perdendo os investimentos de cunho pessoal já obtido na instituição. Enxergando por esse ponto de vista, a relação de comprometimento fica como consequência da necessidade que um trabalhador tem da organização. Então nesse componente do comprometimento, fica claro que o colaborador continuar a estar

determinado em sua permanência da organização, pois na visão dele, a tendência é a de perder muito mais em sua saída da instituição do que ele continuando empregado na mesma.

Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004) inferem que um alto índice de comprometimento calculativo com a empresa acaba por desestimular ao colaborador em querer pedir demissão da organização. Os autores ainda complementam a informação dizendo que as consequências desse alto nível de comprometimento para as organizações são os colaboradores envolvidos e satisfeitos de maneira bem moderada com a empresa. Não que isso vá anular o prazer que um funcionário sinta em exercer as suas atividades no trabalho.

No estudo de Meyer, Allen e Smith (1993) o comprometimento calculativo se resume a ligação empregado-organização por meio de salários, benefícios e a falta de perspectiva por outros empregos, ele surge devido aos benefícios a serem obtidos e de oportunidades de emprego a disposição no mercado de trabalho. Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004) sintetizam algumas consequências de um forte nível de comprometimento calculativo nas organizações, a exemplo de: baixos níveis de motivação/desempenho/rotatividade, satisfação e envolvimento no trabalho moderadas e níveis de comprometimento afetivo e normativo moderados também.

O comprometimento normativo diz respeito a uma espécie de obrigação que o colaborador possui com a organização de permanecer nela. Mayer, Allen e Smith (1993) classifica esse comprometimento como o vínculo pelos valores do trabalhador na questão onde estar naquela organização é o correto a ser feito, dessa forma o comprometimento é gerado pelos valores pessoais de um colaborador e com as suas obrigações e atividades ostentadas.

De acordo com o Wiener (1982, apud Tomayo, 2005) os sentimentos de obrigação que o colaborador possui com o seu trabalho são provindos dos fatores normativos da instituição, por exemplo: a missão, visão e valores da organização, como também os regulamentos e as normas estabelecidas pela mesma. Complementando essa linha de pensamento, Siqueira (2008) reforça as ideias anteriores dizendo que essa ligação normativa que existe tem como base, pensamentos do colaborador em que ele reconhece as suas responsabilidades e obrigações morais com a organização que lhe emprega. Esses pensamentos

também são seguidos de sensações de aflição, preocupação, medo, e culpa no momento em que o colaborador começa refletir sobre a sua permanência na organização.

Na visão de Bandeira, Marques e Veiga (2000) esse componente do comprometimento organizacional faz com que a conduta de um colaborador possa ser conduzida por meio das pressões normativas da organização que ele internaliza. Dentro desse ponto de vista, o comprometimento se torna uma ligação entre o colaborador com as metas e objetivos da organização por meio das ações normativas.

Como consequências de um forte nível de comprometimento normativo, Zanelli, Borges-Andrade, Bastos (2004) mostram que os resultados obtidos dentro das organizações são: maior satisfação no trabalho, maior comprometimento afetivo, mais comportamentos de cidadania organizacional e menor intenção de sair da empresa.

#### **2.4. AÇÕES INSTITUCIONAIS GERADORAS DE COMPROMETIMENTO**

O comprometimento, como já foi dito anteriormente, é um vínculo que une a organização com o empregado, é uma relação de reciprocidade. A organização também deve se sentir na obrigação de estar em comprometimento com o colaborador. Para Hoffmann (2005) o comprometimento exige da instituição e do trabalhador, esforços, determinação e dedicação para que a convivência de ambos possa gerar resultados positivos.

Focando a relação na visão da organização, entende-se que ela também deve gastar esforços para que consiga desfrutar do comprometimento do colaborador. Uma atitude costumeira das empresas em relação a isso são os investimentos no capital humano, ou seja, investir no desenvolvimento daquele membro na organização a fim de tornar as atividades mais interessantes.

Os estudos iniciais a respeito de formas de motivação organizacional para os seus colaboradores mostravam que a remuneração era uma das únicas formas de incentivo possível, isso fica evidente ao notar que antigamente as ações motivacionais eram centradas apenas na tarefa do trabalhador e nas formas de possibilidade de aumento de produtividade do mesmo.

Dessler (1996 apud HOFFMANN, 2005) acrescenta que dentro do comprometimento da empresa com os seus membros, as pessoas devem vir primeiramente nos interesses da organização. Dessa forma, a instituição pode usar de artifícios para que consiga atrair o comprometimento do colaborador para si. Nos estudos de Souza (1999), foram assinaladas algumas praticas que são recomendadas para que as organizações tenham empenho para proporcionar aos seus trabalhadores. São exemplos dessas praticas fornecer: benefícios; salários atraentes; oportunidades de desenvolvimento profissional; crescimento profissional; inovação; qualidade de vida; motivação dos membros; definição de cargos e salários; ambiente de trabalho agradável; área de recursos humanos; condições de trabalho adequadas; instalações confortáveis; treinamentos; áreas para descanso em tempos de intervalo; entre várias outras praticas. Pode-se dizer que essas práticas a serem adotadas por uma organização pode contribuir para que ela consiga conquistar as características de comprometimento do colaborador.

Complementando essas características da empresa com o empregado, Rêgo (2004 apud HOFFMANN, 2005) disserta sobre as formas de como a organização poderia aumentar o nível de comprometimento e envolvimento dos colaboradores com elas. Ele fala que uma ótima maneira de começar é com a empresa conseguindo selecionar pessoas que tenham valores que estejam alinhados com a organização. Após isso, é importante realizar avaliações dos membros por processos sistemáticos, conseguindo assim encontrar pontos fortes e fracos das equipes de trabalho em relação à organização. Os resultados a serem obtidos dessas avaliações devem ser transformados em estratégias diversas para os diversos casos existentes na empresa, já que os grupos e os indivíduos possuem características próprias a serem trabalhadas. Esses resultados ajudam a organização em criar maneiras de poder ampliar o comprometimento de seus membros.

Em conclusão, Hoffmann (2005) remete que os gastos que a organização possui em relação aos seus membros, é um investimento necessário para que a empresa possa ser atrativa para o comprometimento de um empregado. O modo para tornar o comprometimento do colaborador satisfatório para a empresa é a do equilíbrio do esforço que ambos dispõem, onde a empresa esta investindo na

capacitação e crescimento do seu empregado, e ele, em troca, está se dedicando pela organização para atingir as metas e objetivos a serem alcançadas.

### **3. MÉTODO**

A metodologia utilizada na realização deste artigo é baseada nos estudos de Gil (1999) que qualifica o processo de pesquisa em seu tipo, na sua forma de abordagem de problematização e as técnicas de pesquisa adotadas. Assim como também, a descrição dos participantes, dos instrumentos a serem utilizados seguidos da junção dos dados obtidos e realizar a análise deles. No caso deste artigo, serão utilizadas as entrevistas e aplicação de questionários.

O tipo de pesquisa a ser realizado neste artigo é o descritivo, já que o objetivo principal foi o de analisar como é o nível de comprometimento dos membros de empresa júnior com a organização e identificar as ações que geram comprometimento a partir da perspectiva dos gestores das empresas juniores. A pesquisa descritiva segundo Gil (2002) possui o objetivo de descrever as características de uma determinada população, fenômenos e relacionar variáveis encontradas ao longo da pesquisa. Para Vergara (2006) as linhas metodológicas na pesquisa necessitam dos instrumentos, pois são eles que apresentam a tomada ou manipulação da real situação que é apresentada posteriormente à aplicação de procedimentos para se atingir um objetivo.

Roesch (1996) acrescenta que as pesquisas descritivas, de fato, não respondem bem ao por que, ainda que tenha o poder de conseguir associar certos resultados obtidos da pesquisa com a amostra da população que respondeu a pesquisa.

O método de abordagem é dividido em qualitativo e quantitativo, pois o a pesquisa deste artigo necessita de diferentes instrumentos para coleta de dados.

O autor Demo (2004) em seus estudos diz que as pesquisas de cunho qualitativas surgem da formulação de problemáticas que necessitam ser investigadas e que podem sofrer modificação durante o processo de investigação. Ainda continua o discurso dizendo que esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo empenho da fase de coleta de dados nas diversas formas de fontes possíveis em natureza. Já que o contato do pesquisador com os agentes sociais é realizado de

forma direta, próxima e intensa, dessa forma fazendo com que explore os recursos metodológicos que melhor possam fundamentar os itens descritivos que possuem a finalidade de ter a compreensão do fenômeno a ser investigado.

### **3.1. ORGANIZAÇÕES**

O artigo tem como foco de pesquisa as empresas juniores, que são instituições sem fins lucrativos vinculadas a alguma unidade de ensino superior que possuem o objetivo de realizar projetos e oferecer serviços para empresas, entidades e sociedade em geral sob a orientação de um professor qualificado ou profissional especializado na área (FEJESP, 2003 apud SENHORAS, 2003). Elas possuem o intuito de desenvolverem universitários por meio de experiências empresariais e contribuir para o desenvolvimento profissional de um estudante.

A empresa júnior possui a natureza de organização real, pois assim como uma empresa, ela possui uma diretoria executiva, um próprio conselho administrativo (que normalmente envolve os professores da instituição de ensino), além de também possuir seu próprio estatuto e regimento interno independentes da instituição que os abrigam.

Focando no estudante, a empresa júnior é uma maneira de conseguir aliar a teoria aprendida ao longo do curso com a experiência que a prática vai proporcionar nesse meio profissional, onde o estudante vai estar em uma situação real, e vai lidar com dificuldades, além de que irá aprender com os erros cometidos para não repeti-los no futuro, quando estiver realmente no mercado de trabalho.

Para o presente estudo, foram escolhidas quatro empresas juniores que fazem parte da CONCENTRO - federação das empresas juniores do distrito federal. A AD&M – Consultoria Empresarial (empresa júnior de curso de administração da UnB); ECONCONSULT - Consultoria Econômica (empresa júnior do curso de economia da UnB); Projetos Consultoria Integrada (empresa júnior multidisciplinar da UniCEUB); OFITEX (empresa júnior do curso de letras da Universidade Católica de Brasília) para se realizar a aplicação da pesquisa, duas empresas juniores de instituição de ensino superior privado e duas empresas juniores de instituição de ensino público. Apesar das empresas juniores serem de cursos diferentes, o funcionamento organizacional delas são praticamente os mesmos, todas possuem

diretoria executiva, áreas de recursos humanos, finanças, marketing, etc, além de todas serem empresas que prestam consultoria. Por esse motivo essas empresas foram escolhidas para ser o objeto de análise das pesquisas realizadas.

### **3.2. AMOSTRA**

Os participantes da pesquisa são os membros de empresa júnior que possuem, pelo menos, um semestre de vivência dentro da mesma. Entre eles, estão os presidentes das empresas, diretores e membros (os trainees não farão parte da pesquisa, pois possuem pouco tempo de experiência no ambiente da organização). Como nessas empresas não existem um grande efetivo de colaboradores, a amostra vai se restringir à empresa júnior que tiver menos membros dentro da situação já citada, pois deve existir um equilíbrio entre o número de participantes. A empresa com menos membros na situação de amostra dada possui 20 colaboradores, logo para as outras empresas também serão utilizado apenas 20 membros para a realização dos questionários.

### **3.3. INSTRUMENTO**

Os instrumentos a serem utilizados para a coleta de dados na pesquisa deste artigo serão os questionários e entrevistas. Para a primeira parte, três questionários foram utilizados, todos eles estruturados em formato de questões fechadas e com as respostas em escala do tipo likert.

As escalas a serem apresentadas foram criadas com o objetivo de mensurar o comprometimento organizacional. Essas escalas são de autoria de Siqueira (2008) em adaptação as 3 bases do comprometimento organizacional, que foram conceitos dos autores Meyer e Allen (1993).

As escalas podem ser avaliadas em uma pontuação que vai de 1 a 5, que envolvem um nível de concordância ou discordância em relação às perguntas que seguem no questionário. Caso perceba que não exista nenhuma relação entre colaborador e empresa nas afirmativas feitas, a pontuação 0 pode ser atribuída como resposta. No início dos questionários estão as instruções de como devem ser respondidos. São 3 questionários aplicados em que cada um aborda um dos componentes do comprometimento organizacional. A escala de comprometimento normativo (ECON) é composta por 7 itens que falam sobre a organização onde o

participante trabalha, e sua precisão de escala é  $\alpha = 0,86$ . A escala de comprometimento afetivo (ECOAF) em sua forma reduzida que é composta por 5 (cinco) itens que envolvem as emoções/sentimentos relacionados a organização onde a pessoa trabalha e possui precisão de escala cronbach  $\alpha = 0,95$ . A escala de comprometimento calculativo (ECOC) é composta por 15 itens que instigam os participantes a pensar sobre quais seriam os contras e as dificuldades encontradas caso ele resolvesse sair da empresa onde trabalha para ir trabalhar em outro lugar. Além disso, essa escala não possui forma reduzida e é dividida em 4 fatores, sendo eles: 1) perdas sociais no trabalho, com os itens 3,4,5,6 e  $\alpha = 0,72$ ; 2) perdas de investimento feitos na organização, com os itens 2,7,8 e  $\alpha = 0,71$ ; 3) perdas de retribuições organizacionais, com os itens 1, 11, 12 e  $\alpha = 0,71$ ; 4) perdas profissionais, com os itens 9, 10, 13, 14, 15 e  $\alpha = 0,78$ .

| <b>ITENS DAS ESCALAS</b>   |
|--|
| <b>ECOAF - Escala do comprometimento afetivo<br/>(A empresa onde trabalho me faz sentir...)</b>  |
| Orgulhoso dela.  |
| Contente com ela.  |
| Entusiasmado com ela.  |
| Interessado nela.  |
| Animado com ela.   |
| <b>ECOC - Escala do comprometimento calculativo<br/>(Pedir demissão da empresa onde trabalho ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...)</b> |
| Eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.  |
| Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.  |
| Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa (garantias de não ser demitido).  |
| Eu teria dificuldades para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho em meu cargo atual.  |
| Eu demoraria a encontrar em outra empresa pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta empresa.                  |
| Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta empresa.   |
| Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta empresa.   |
| Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta empresa.   |
| Eu estaria prejudicando minha vida profissional.   |
| Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra empresa como sou hoje dentro desta empresa.   |
| Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).               |

|   |
|---|
| Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.                  |
| Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta empresa.                     |
| Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.                                |
| Eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual. |
| <b>ECON - Escala do comprometimento normativo<br/>(Acredito que...)</b>                     |
| Continuar trabalhando nesta empresa é a forma de retribuir o que ela já fez por mim.        |
| É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.                                  |
| Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.   |
| Neste momento esta empresa precisa dos meus esforços.                                       |
| Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.                       |
| É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.                                   |
| Esta empresa já fez muito por mim no passado.   |

Tabela 01 – Escalas do comprometimento organizacional

Fonte: Siqueira (2008).

Já a parte qualitativa da pesquisa se resume a realização de entrevista semiestruturadas com os gestores das empresas juniores (presidentes e diretores da área de gestão de pessoas), onde são abordados assuntos que envolvem a prática de ações que podem influir no comprometimento de seus membros. A entrevista é composta por 10 perguntas que vão abordando assunto que vão desde o funcionamento do processo seletivo até assunto como rotatividade, motivação e a percepção e demonstração dos profissionais a respeito do comprometimento organizacional.

Para o artigo, também será realizada a pesquisa quantitativa, já que houve a coleta de dados, a tabulação desses dados e representação gráfica dos resultados obtidos. Para isso ocorreu à aplicação de questionários com perguntas fechadas para analisar a concordância dos membros a respeito de sentimento e atitudes provindas do comprometimento organizacional.

### **3.3.1. PROCEDIMENTOS DE COLETA**

A realização dos procedimentos de coletas de dados da pesquisa foi realizada durante o mês de setembro. A realização dos questionários ocorreu no período de 17 de setembro até 1º de outubro, por meio eletrônico via formulário do *google docs*. Todos os 20 membros da população estipulada nas empresas juniores responderam

ao questionário. Todos os dados foram mantidos em sigilo e o resultado final dos questionários foi repassado para as empresas que o desejavam.

A realização das entrevistas semiestruturadas com os presidentes/diretos de gestão de pessoas foi realizada no período de 20 de setembro até o dia 29 de setembro. Algumas entrevistas ocorreram na própria empresa júnior do entrevistado e outras foram realizadas online via *Skype*, pois havia muita demanda de atividades na empresa do entrevistado. Ambas as circunstâncias das entrevistas foram realizadas em momentos particulares para que não houvesse influências de terceiros no momento das respostas. As perguntas foram realizadas de forma verbal e as respostas obtidas eram anotadas e também gravadas. Ambas as entrevistas tiveram um tempo médio de 18 minutos de duração.

### **3.3.2. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE**

Realizada a coleta de dados dos questionários, o processo de análise dos mesmos ocorreu com o uso do programa *Excel*, onde a tabulação dos dados obtidos nos 80 questionários (20 por empresa) em forma de tabelas e gráficos que apontavam os resultados gerais e específicos de cada empresa júnior. Para se calcular os resultados encontrados, foi utilizada a bibliografia de Siqueira (2008) que indicava como se deve tratar e contabilizar as respostas de cada particularidade dos questionários, feito isso o resultado era dividido pelo número dos respondentes para obter a resposta que representa a empresa dentro do universo de participantes desejados. Todos os resultados encontrados se encontram em um intervalo de 1 a 5, que são os números que representam a amplitude de respostas das escalas do comprometimento organizacional.

No caso das entrevistas semiestruturadas, o processo de análise delas foi realizado com a criação de tabelas que exibem um padrão de resposta dos entrevistados, onde primeiramente é exibida uma resposta que é comum a todos e caso ocorra diferença entre as respostas, a mesma é apresentada em seguida.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para a apresentação e discussão dos dados obtidos na pesquisa de campo, os resultados foram divididos entre os questionários e as entrevistas.

### 4.1. ANÁLISE DOS DADOS DAS ESCALAS (VIDE ANEXOS)

A análise sobre os questionários foram realizadas seguindo a bibliografia de Siqueira (2008) como já foi dito anteriormente, onde os resultados tem uma amplitude de valor de 1 a 5. Os resultados entre 4 e 5 significam uma forte relação em relação as consequências do comprometimento na organização; os resultados entre 1 e 2 mostram exatamente o contrário as consequências, e os resultados entre 3 e 3,9 indicam incerteza dos membros em relação ao seu nível de comprometimento com a empresa onde trabalha.

| Comprometimento Organizacional     | AD&M        |             | ECONSULT    |             | OFITEX      |             | PROJETOS    |             |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                    | Média       | Desvio      | Média       | Desvio      | Média       | Desvio      | Média       | Desvio      |
| <b>Comprometimento Afetivo</b>     | <b>4,2</b>  | <b>0,39</b> | <b>3,97</b> | <b>0,44</b> | <b>4,13</b> | <b>0,3</b>  | <b>3,92</b> | <b>0,44</b> |
| <b>Comprometimento Calculativo</b> | <b>2,68</b> | <b>0,82</b> | <b>2,33</b> | <b>0,61</b> | <b>2,45</b> | <b>0,68</b> | <b>2,6</b>  | <b>0,74</b> |
| <b>Comprometimento Normativo</b>   | <b>2,97</b> | <b>0,97</b> | <b>3,17</b> | <b>0,69</b> | <b>3,01</b> | <b>0,84</b> | <b>3</b>    | <b>0,87</b> |

Tabela 03 – Resultado do escala de comprometimento organizacional das empresas juniores

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os resultados das empresas em relação ao comprometimento organizacional afetivo, pode-se perceber que apenas as empresas juniores AD&M e OFITEX obtiveram resultados que são considerados fortes (médias de 4,2 e 4,13 respectivamente), enquanto as empresas ECONSULT e PROJETOS ficaram enquadradas na faixa da incerteza (médias de 3,97 e 3,92 respectivamente), mas seus resultados se aproximam da nota 4. Entre os 5 componentes do comprometimento afetivo, o que apresentou maior média entre as empresas foi o item “orgulhoso dela”, tirando a PROJETOS que teve maior média no quesito “interessado por ela”. Esses resultados demonstram que as empresas juniores estão em uma fase onde se pode notar que existe ou que estão em fase de amadurecimento, fatores como o melhor desempenho pelos membros nas atividades da empresa, maior esforço e redução de rotatividade. A relação entre o nível de comprometimento afetivo com o nível de rotatividade pode ser evidenciado na PROJETOS, pois além de ter apresentado o menor nível de comprometimento

entre as empresas, a entrevista com o gestor revelou que ela é a empresa que possui o maior índice de rotatividade entre as outras empresas (cerca de 8 meses).

Partindo para a análise dos resultados obtidos com o comprometimento calculativo, foi observado que todas as empresas juniores pesquisadas apresentaram um baixo nível de comprometimento (notas com valores menores que 3), as médias variaram entre 2,33 e 2,68. Esses baixos resultados são benéficos para as empresas, pois um alto nível de comprometimento calculativo significa que os membros estão pouco motivados com a organização, e também apresentam menores índices de desempenho, além de também apresentarem índices medianos das outras bases do comprometimento (afetivo e normativo). Analisando internamente os fatores que compõem o comprometimento calculativo, foi notado que o fator a apresentar maior média entre as empresas é o relacionado às perdas sociais no trabalho, e isso demonstra que o empresário júnior não está preocupado em estar na organização onde trabalha por questões financeiras, até por que um dos princípios de uma empresa júnior é a de não remunerar os seus membros de forma direta. Esse fator das perdas sociais retrata bem a realidade das empresas juniores existentes, pois ele aborda os seguintes temas: prestígio do cargo; contato de amizade com os colegas de trabalho; liberdade de realizar o trabalho. Uma empresa júnior por si só, é um ambiente de trabalho composto por pessoas jovens graduandas do ensino superior, e esse ambiente jovem é propício para a formação de muitos vínculos afetivos entre os membros, sem contar que fazer parte de uma empresa júnior é uma das poucas oportunidades onde uma pessoa jovem dentro de um curso superior tem a oportunidade de fazer parte da gestão de uma organização, onde ela entra como trainee e pode se tornar diretor e até presidente da empresa, tudo isso ainda nos tempos de universidade. Também vale ressaltar que esse ambiente de trabalho costuma incentivar a inovações dentro do trabalho, e seus membros sentem liberdade em poder criar métodos e rotinas de gestão. Os próprios gestores nas entrevistas realizadas dizem que, até como método de motivação aos membros, incentivam os membros ao crescimento profissional e a inovação e busca por novas ideias.

Por último, a análise dos resultados encontrados com o comprometimento normativo. Foi observado que as empresas juniores apresentaram um mediano nível desse comprometimento (índices entre 3 e 3,17), tirando a AD&M que apresentou

um nível de comprometimento considerado baixo (2,97), mas que se aproxima do mediano. O fato de o resultado apresentar sentimentos de incerteza ou da não existência de vínculo moral com a empresa ou mesmo de resistência em continuar na organização pelos seus valores e sem apresentar algum sentimento de culpa, sentimentos esses mostrados na literatura de Zanelli; Borges-Andrade; Bastos (2004) são reflexos do próprio princípio de empresa júnior, que é de preparar e qualificar o seu membro para se tornar um bom profissional no mercado de trabalho enquanto aluno universitário, logo o período de empresa júnior é passageiro e se restringe apenas a vida acadêmica do estudante, após isso ele não pode mais fazer parte da organização, e esse fato contribui para que os empresários juniores não cultivem esse sentimento de fidelidade ou de culpa por encontrar uma oportunidade de trabalho melhor do que a empresa júnior possa oferecer. Esse resultado se reflete no próprio índice de rotatividade das empresas reveladas nas entrevistas com os gestores onde a empresa que apresenta menor taxa entre as outras, possui o tempo médio entre 1 ano e meio e 2 anos e meio.

#### 4.2. RESULTADO DAS ENTREVISTAS

As respostas alcançadas com a entrevista semiestruturada composta por 10 perguntas foram empregadas na construção de uma tabela onde foi utilizado o critério de padrão de resposta.

| QUESTÕES   | PADRÃO DE RESPOSTA   |
|--|--|
| 1. Como funciona o processo seletivo da empresa? | <p>O processo seletivo é realizado nas etapas de recrutamento, onde estão envolvidos os processos de análise de currículo, redação, dinâmicas de apresentação, entrevistas e a seleção dos novos trainees. Os membros são escolhidos conforme vão demonstrando possuir um perfil que é característico da empresa.</p> <p>Os gestores da AD&amp;M e da PROJETOS procuram nos membros um perfil totalmente voltado para as competências comportamentais, enquanto as competências técnicas são desenvolvidas ao longo do treinamento e permanência na empresa. Já os gestores da ECONSULT e OFITEX escolhem os membros baseado em um perfil que mescla as competências comportamentais com as técnicas</p> |
|  |  |

|  |  |
|--|--|
| <p>2. Os membros recebem benefícios ao fazer parte da empresa? Quais seriam?</p>                       | <p>Os 4 gestores responderam que os membros recebem benefícios ao fazer parte da empresa, mas não de maneira financeira. Os benefícios oferecidos são bolsas em cursos de capacitação, palestras e congressos. E todos os benefícios são ofertados aos membros em sistema de meritocracia.</p> |
| <p>3. A empresa possui muitos gastos com os membros? Quais gastos são esses?</p>                       | <p>Os gastos que as empresas possuem com os membros são os com capacitação profissional dos benefícios oferecidos.</p>   |
|  | <p>Os gestores da AD&amp;M e da ECONSULT responderam ter altos gastos no investimento com os membros. Já os gestores da OFITEX e da PROJETOS responderam que não possuem muitos gastos com os seus membros.</p>  |
| <p>4. Qual é o índice de rotatividade dos membros da empresa?</p>                                      | <p>Os gestores da AD&amp;M, ECONSULT e OFITEX responderam que o nível de rotatividade é baixo, enquanto o gestor da PROJETOS afirmou que o nível de rotatividade é alto.</p>   |
| <p>5. Quais causas são atribuídas a rotatividade existente?</p>  | <p>Os gestores da AD&amp;M, ECONSULT e OFITEX responderam que as causas atribuídas a rotatividade são relacionadas ao tempo de duração no curso do membro.</p>   |
|  | <p>O gestor da PROJETOS atribui as causas da rotatividade dos membros a expectativas erradas dos novos membros em relação a empresa, assim como o fato dos membros já estarem gastando muito com a faculdade particular e trabalhar em uma organização sem remuneração direta.</p>             |
| <p>6. Qual a média de permanência dos membros na empresa?</p>  | <p>Nas empresas AD&amp;M, ECONSULT e OFITEX, a média de permanência varia entre 1 ano e meio a 2 anos.</p>   |
|  | <p>Na PROJETOS, a média constatada é de menos de 1 ano (8 meses)</p>   |
| <p>7. Como é realizada a avaliação dos membros da empresa? Quais aspectos pesam mais na avaliação?</p> | <p>Os gestores da AD&amp;M, ECONSULT e PROJETOS responderam que existe uma avaliação de desempenho coletiva, mas que não estão todos avaliando todos, e as temáticas das avaliações abordam competências comportamentais e técnicas.</p>   |
|  | <p>O gestor da OFITEX respondeu que não existe uma avaliação de desempenho na empresa. Eles apenas controlam aspectos como numero de faltas dos membros, e existe um professor orientador que analisa o serviço realizado pelo membro.</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>8. Quais as medidas motivacionais a empresa aplica ao membro?</p>      | <p>Os gestores da AD&amp;M, ECONSULT e PROJETOS responderam que as medidas motivacionais estão ligadas aos benefícios oferecidos como forma de incentivo, além de reconhecimento do membro quando ele realizar algo de relevância para a empresa, assim como lembranças que são dadas aos membros que se destacam dentro de certos contextos.</p>   |
| <p>9. Qual a sua percepção em relação ao comprometimento dos membros?</p> | <p>O gestor da OFITEX afirmou que na empresa não existe uma política de medidas motivacionais na empresa.</p> <p>Os gestores da AD&amp;M, ECONSULT e OFITEX enxergam de forma positiva e forte o comprometimento dos membros nas atividades da empresa, pois isso se reflete nos resultados das atividades e projetos realizados.</p> <p>O gestor da PROJETOS percebe que na atual situação da empresa esta havendo uma queda no comprometimento dos membros, pois o espírito competitivo que os trainees possuem ao entrar na empresa é alto pois ele desejam impressionar e causar boa apresentação. No entanto ao serem efetivados, eles acabam por entrar em um processo de acomodação.</p> |
| <p>10. Como os membros manifestam o comprometimento na empresa?</p>       | <p>Os 4 gestores responderam que a manifestação do comprometimento dos membros é evidenciada na forma de como eles se esforçam para atingir os objetivos das empresas; apresentando resultados que superam as expectativas dos gestores; propondo e aplicando ideias inovadoras ao ambiente de trabalho; procurando sempre por formas de capacitação profissional e realizando atividades em prol da organização fora do expediente.</p>  |

Tabela 02 – Quadro de resposta padrão dos entrevistados

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3. ANÁLISE DOS DADOS DA ENTREVISTA

Com a realização das entrevistas com os presidentes/diretores de gestão de pessoas e a organização das respostas em uma tabela de padrão de resposta, foi avaliado quais são as perspectivas dos gestores em relação ao comprometimento dos membros e identificação das ações que contribuem para a geração desse comprometimento.

A entrevista é iniciada com uma pergunta a respeito de como a empresa júnior do entrevistado realiza o processo seletivo, pois segundo a literatura de Rêgo (2004), um passo inicial que a organização precisa para aumentar os sentimentos de comprometimento e envolvimento de seus membros é o processo seletivo, onde a empresa deve ter o objetivo de encontrar e selecionar pessoas que tenham valores e condutas que combinem com as diretrizes e valores da organização. O interessante é que as empresas juniores pesquisadas possuem semelhante processo seletivo, composto por etapas como análise curricular, dinâmicas de apresentação e de atividades comuns à empresa, entrevistas e a escolha do membro. A divergência que ocorre nesta etapa entre as empresas é que algumas não exigem conhecimentos técnicos, mas sim competências comportamentais que sejam adequadas ao um perfil que a empresa julga ser melhor para ela, já que as competências técnicas podem ser aprendidas ao longo de treinamentos. Percebe-se que as empresas juniores estão preocupadas em possuir membros com valores e visão que sejam de interesse da organização.

Durante a entrevista também foram realizadas perguntas em torno dos benefícios que um empresário júnior recebe de sua organização, seguido dos gastos que a empresa possui com os mesmos. Todas as empresas juniores responderam que existem benefícios para os membros, em forma de cursos de capacitação, congressos e reuniões de assuntos de interesse das empresas. Essa pratica é importante para um gerenciamento de comprometimento, pois como diz Dessler (1996), as organizações devem enxergar os seus membros em primeiro lugar, isso quer dizer, a empresa deve pensar no seu membro e nas formas de conseguir desenvolver o crescimento profissional deste membro. Esse crescimento ocorre em decorrência das experiências e vivências profissionais oferecidas, e elas aparecem na forma de treinamentos, cursos de capacitação técnica, participações em

palestras e congressos que possuem a finalidade de trazer trocas de experiências profissionais entre pessoas. Nas empresas juniores entrevistadas, a diferença está no quanto que cada empresa está disposta a investir nos membros, algumas empresas como a AD&M e ECONSULT afirmam que possuem muitos gastos com os membros em relação a esses aspectos, enquanto a OFITEX e a PROJETOS não. O resultado desse pouco investimento pode explicar, por exemplo, o fato da PROJETOS apresentar um baixo índice de comprometimento afetivo, pois a empresa não demonstra estar destinando verba para capacitação de seus colaboradores.

A rotatividade também é um tema que compõem as entrevistas, pois ela é uma consequência direta em relação ao nível de comprometimento dos membros, tanto baixa quanto alta. A rotatividade é uma consequência comum as empresas juniores por causa do tempo de duração se basear apenas na vida acadêmica da graduação, no entanto se os membros de uma empresa estiverem apresentando um baixo nível de comprometimento, a tendência da organização em apresentar maior índice de rotatividade. De todas as empresas juniores da pesquisa, apenas a PROJETOS apresenta uma rotatividade com índice alto, 8 meses, enquanto as demais empresas possuem no mínimo 1 ano de meio desse mesmo índice. Levando em consideração o resultado do comprometimento afetivo que é abaixo das demais empresas, o índice de rotatividade acaba surgindo como uma possível consequência, pois como afirma Spencer (2005), o indivíduo pouco comprometido tem maior tendência a se desligar da organização. Ao se perguntar sobre a que os entrevistados atribuem à rotatividade existente, as empresas AD&M, ECONSUL e OFITEX tiveram a mesma resposta, dizendo que o fator principal é de tempo de duração da vida acadêmica do membro, enquanto a PROJETOS enxerga a rotatividade como consequência das expectativas que ela gera no possível membro e após ele entrar percebe que a empresa por vezes não consegue suprir essa expectativa gerada nos membros.

A pergunta realizada a respeito da avaliação dos membros pela organização é importante para a compreensão do comprometimento organizacional, visto que é a partir dela é que a empresa consegue enxergar no membro, seus pontos fortes e fracos em relação aos objetivos da organização. Apenas as empresas AD&M e ECONSULT possuem o hábito de aplicar avaliações de desempenho

periodicamente nos membros. A PROJÉTOS também adotou essa política de avaliação, mas é uma implementação muito recente e por isso ainda não existem resultados sobre a sua aplicação na empresa. A OFITEX não possui nenhum critério de avaliação de desempenho dos membros, apenas existe um professor orientador que avalia as atividades que os membros realizam. Esses resultados são interessantes, pois na visão de Rêgo (2004) recomenda que os resultados das avaliações devam ser utilizados para formar estratégias diversas para cada caso, já que cada membro apresenta as suas particularidades. Isso é, as empresas trabalhem com foco também nas individualidades dos membros e analisar o que pode ser melhorado em cada caso para conseguir obter melhores resultados do membro para com a organização.

As questões motivacionais também surgem ao longo das entrevistas, pois se trata de um componente totalmente ligado ao tema do comprometimento dentro do comportamento organizacional. Os gestores das empresas AD&M, ECONSULT e PROJÉTOS afirmam que existem políticas motivacionais na organização, são elas os cursos e benefícios oferecidos aos membros, reconhecimento dos membros por algum feito relevante aos interesses da empresa, seja em forma simbólica (brindes e lembranças) ou em alguma solenidade ou reunião que visa mostrar resultados obtidos. Além dessas empresas também atribuem responsabilidades aos membros em projetos realizados, internos ou externos. O interessante nessa pergunta é que o gestor da empresa OFITEX afirmou não existir políticas de motivação na empresa, no entanto os resultados dela em relação às bases do comprometimento organizacional não são os menores, e isso leva a entender que a motivação é um sentimento intrínseco ao ser, e que pode ser auxiliado e influenciado por medidas, mas isso não quer dizer o membro irá se tornar mais motivado. A teoria de Herzberg a respeito da teoria dos dois fatores pode explicar esse resultado encontrado nas empresas, pois sabendo que as questões que trazem satisfação no trabalho são diferentes das que trazem insatisfação, revelam que as empresas que empregam políticas motivacionais ao tentarem eliminar fatores que geram insatisfação nos membros, podem até trazer um clima de paz e calma na organização, mas não necessariamente a motivação. Isso acaba sendo revelado nas empresas analisando o nível de comprometimento delas, onde mesmo com uma política de motivação existente, o comprometimento pode não estar sendo gerado.

As perguntas que finalizam as entrevistas são diretamente voltadas para o comprometimento organizacional em si, onde o objetivo era de saber se os gestores estão tendo uma correta percepção a respeito do comprometimento dos membros com a empresa. Os gestores da AD&M, ECONSULT e OFITEX enxergam o comprometimento dos membros positivamente e de maneira forte, enquanto o gestor da PROJETOS enxerga o comprometimento de forma mediana, onde o nível desce aos poucos desde a entrada do membro até um fase de estabilidade. A PROJETOS apresentou uma resposta mais coerente em relação ao comprometimento do que as demais, que enxergavam ela de forma muito forte, sendo que o resultados do nível do comprometimento dos membros não condiz muito com a percepção que o gestor deu. E entre as formas de como o membro manifesta o comprometimento existente, todas as empresas apresentaram as mesmas características de atitudes, como desempenho em cumprir metas, tentando superar expectativas nos resultados das atividades, apresentando ideias inovadoras e também realizando atividades e eventos organizacionais fora do horário de expediente. Ou seja, se enxergar a visão dos gestores com o nível de comprometimento dos membros, pode-se enxergar algumas falhas das empresas em relação ao real entendimento sobre o assunto em questão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa, pode-se perceber que os resultados alcançados entre o nível de comprometimento dos membros e a visão dos gestores a respeito do mesmo, se mostraram coerentes em alguns momentos, e incoerente em outros. O objetivo dessa pesquisa foi de analisar como é o nível de comprometimento dos empresários juniores com a organização e identificar as ações que geram comprometimento a partir da perspectiva dos gestores das empresas juniores. O estudo apontou que de fato, os níveis de comprometimento organizacional dos membros, que foram semelhantes, por vezes apresentam um clima de incerteza em relação ao seu comprometimento, apesar disso não estar impactando as empresas de forma negativa. No entanto em alguns aspectos, as organizações estão perdendo a oportunidade de enxergar corretamente, a forma de potencializar a capacitação de seus membros para obterem melhores resultados para as diretrizes das empresas juniores. Pois um profissional com alto nível de comprometimento com a organização vai estar disposto a contribuir com superação das metas e objetivos declarados.

A resposta do problema de pesquisa foi alcançada ao ponto em que se foi possível obter respostas dos gestores sobre como as empresas trabalham atitudes e medidas que possam contribuir para o comprometimento de seus colaboradores e ainda comparar essas respostas junto ao nível de comprometimento dos mesmos. Todas as empresas juniores apresentaram características que contribuem no comprometimento organizacional, como escolha de membros de acordo com sua visão de profissional e benefícios. No entanto não são todas as empresas que de fato aplicam atitude gerenciadoras de comprometimento aos membros, podendo isso refletir na produtividade e vontade do membro em permanecer na organização.

As limitações da pesquisa estão em relação à abrangência da temática do comprometimento organizacional e suas relações com outros componentes do comportamento organizacional, além de se ter poucos estudos nacionais sobre o assunto. Outro fato também é o universo de participantes considerado curta dentro da proposta exigida pela pesquisa, apenas 20 membros de cada empresa puderam participar, pois era o número máximo de membro de uma empresa júnior que atendiam os requisitos do estudo. Dentro dos questionários também existiam

perguntas obrigatórias para as escalas que, no entanto não faziam parte do contexto das empresas juniores.

A pesquisa realizada colabora para aumentar as fontes de pesquisa nacionais a cerca do comprometimento organizacional e ajudar a entender qual é a sua relação com o desenvolvimento do profissional em seu ambiente de trabalho. O resultado que essa pesquisa trás pode contribuir para que as empresas conheçam alternativas e métodos para desenvolver uma relação de comprometimento entre a organização e o colaborador, para que ambos sejam efetivos no estabelecimento e alcance das metas objetivadas.

A pesquisa serviu para entender que uma empresa precisa estar ciente das questões comportamentais que envolvem os seus colaboradores no que diz respeito a sua identificação com a organização e a ações que podem contribuir para que esse colaborador esteja disposto a crescer profissionalmente com a empresa e assim, a ajudar com a sua produtividade e vontade de ver a organização crescer.

A sugestão para estudos futuros fica para realizar uma comparação entre o nível de comprometimento e ações motivacionais das empresas juniores com as demais empresas atuantes do mercado, e entender como as ações institucionais podem influenciar no comprometimento de um profissional. Também realizar uma comparação entre comprometimento organizacional de empresas juniores de universidades particulares e publicas.

## 6. REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO

- BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A.; VEIGA, R. T. **As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG**. Rio de Janeiro: RAC, v.4, n.2, Mai./Ago. 2000: 133-157
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Brasília : Instituto de psicologia, Universidade de Brasília, 1994.
- CARNEIRO, Francisca Kelly Rodrigues. **Análise do clima organizacional e comprometimento afetivo nas escolas públicas do GAMA/DF**. Trabalho de conclusão de curso de administração. Centro Universitário de Brasília, 2008.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa participante: saber pensar e intervir juntos**. Brasília : Liber Livro, 2004.
- DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FARIA, Simone Fonseca. **Inteligência emocional e comportamento organizacional**. Trabalho de conclusão de curso de administração, Centro Universitário de Brasília, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed., São Paulo : Atlas, 1999.
- HOFFMANN, Joceli. **Comprometimento como ferramenta para a valorização profissional e o desenvolvimento empresarial**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2005. Disponível em:  
<[http://www.aedb.br/seget/artigos05/40\\_artigo20SEGET.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/40_artigo20SEGET.pdf)>. Acesso em 15 de set. 2012.
- JR. John R. Schermerhorn; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed., Porto Alegre : Bookman, 1999.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. **Validação do modelo de conceituação de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991)**. Rio de Janeiro: RAC, v.2, n.3, Set/Dez. 1998: 67-87
- MEYER, John P.; ALLEN, N.J.; SMITH, C.A. **Commitment to organizations and occupations: extension and test of a tree-component conceptualization**. Journal of applied psychology, vol 79, 1993.
- NAVES, E.M.R.; COLETA, M.F.D. **Cultura e comprometimento organizacional em empresas hoteleiras**. Rio de Janeiro: RAC, ed. Especial 2003: 205-222
- NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12 ed., São Paulo : McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; MARINHO, Robson M. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo : Saraiva, 2005.

PEREIRA, Johana Thaise Alencar. **Relações entre comprometimento organizacional e expressão de comportamentos proativos em uma instituição pública do setor elétrico**. Trabalho de conclusão de curso de psicologia, Centro Universitário de Brasília, 2008.

RÊGO, Roberta. **Você é comprometido?** Você S.A. São Paulo, n.78, dez, 2004.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed., São Paulo : Atlas, 1996.

SANTOS, Daniela Gonçalves de Macedo. **A relação entre valores pessoais e comprometimento organizacional**. Trabalho de conclusão de curso de psicologia, Centro Universitário de Brasília, 2007.

SENHORAS, Elói Martins. **Empresa júnior e incubadora tecnológica: duas facetas de um novo paradigma de interação empresa-universidade**. Selected Works, jan. 2003. Disponível em: <<http://works.bepress.com/eloi/109/>>. Acesso em 14 de set. 2012.

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

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Roberto de Mello e. **O futuro da administração de recursos humano no Brasil: e a história da coisificação das relações humanas no trabalho**. São Paulo : Edicta, 1999.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo : Saraiva, 2002.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. Petrópolis : Vozes, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed., São Paulo : Atlas, 2006.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo : Saraiva, 1999.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre : Artmed, 2004.

## 7. ANEXOS

Terminados os procedimentos de coleta de dados com os questionários online e com a análise deles realizadas com as tabulações do Excel e realização dos cálculos exigidos pela da autora Siqueira (2008), os resultados das empresas juniores serão apresentados a seguir:

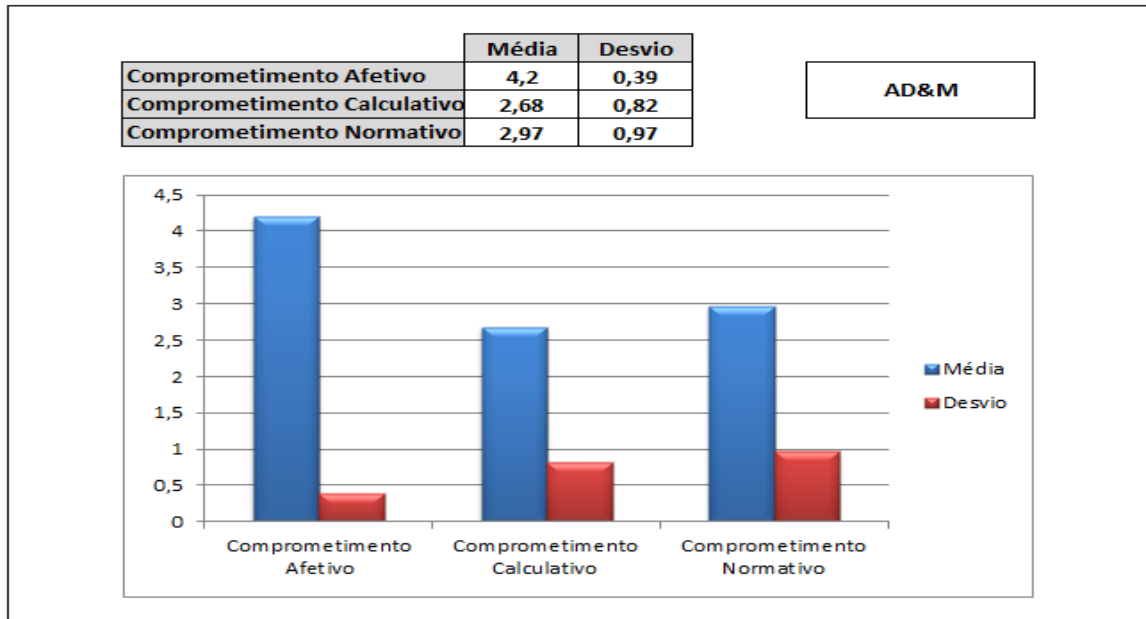


Gráfico 01 – Resultados das escalas do comprometimento organizacional da AD&M

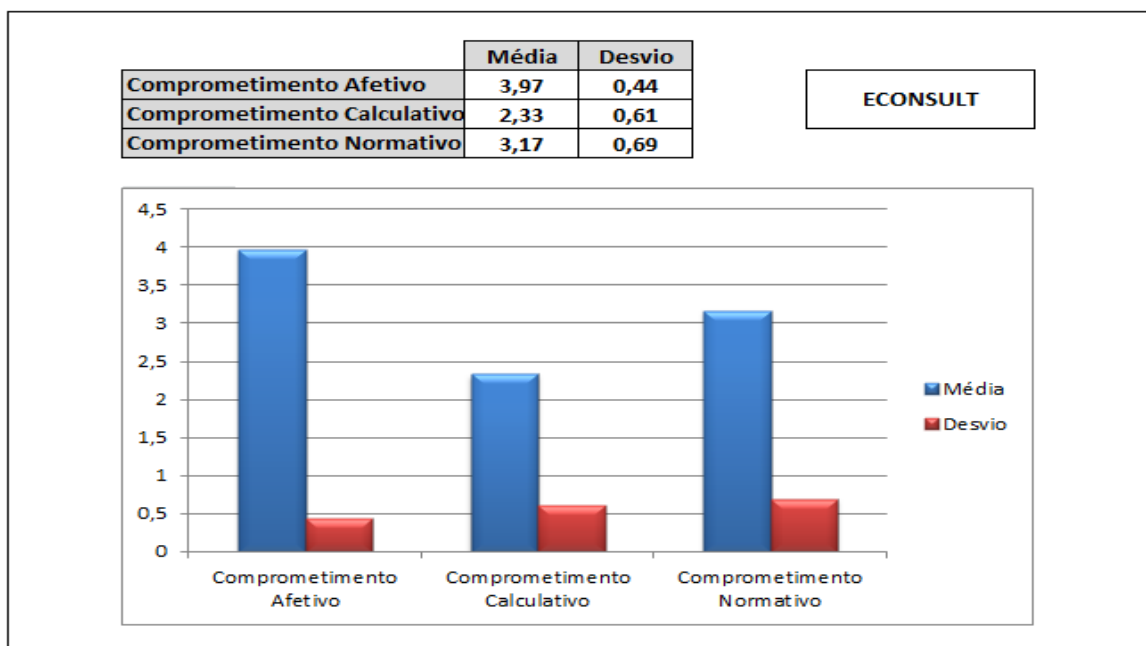


Gráfico 02 – Resultados das escalas do comprometimento organizacional da ECONSULT

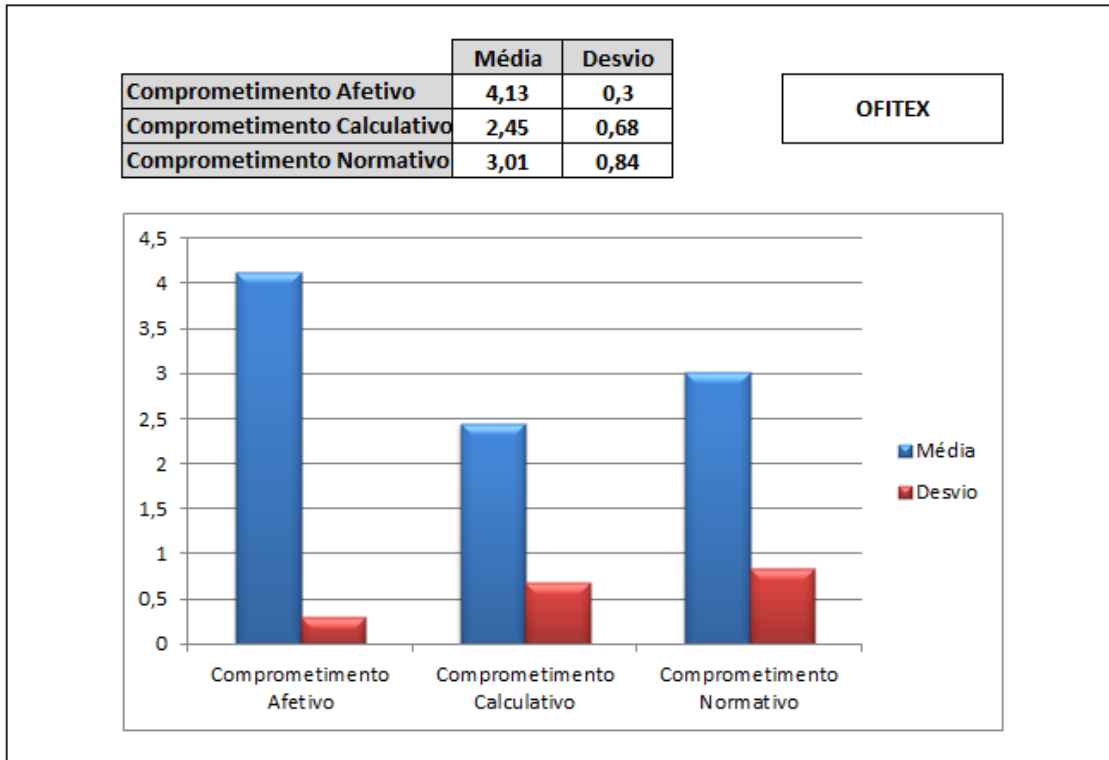


Gráfico 03 – Resultados das escalas do comprometimento organizacional da OFITEX

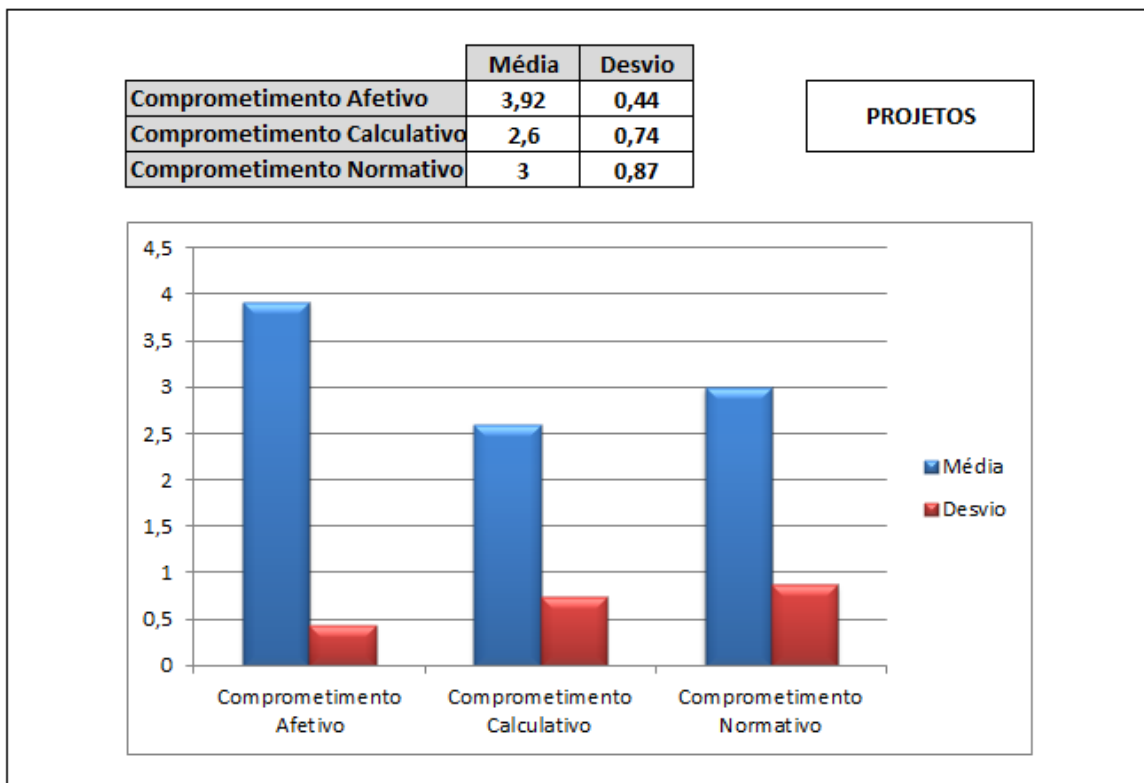


Gráfico 04 – Resultados das escalas do comprometimento organizacional da PROJETOS