

**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**



Yuri Alencar da Nóbrega  
21607167

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO MOVIMENTO  
EMPRESA JÚNIOR DO BRASIL**

Brasília  
2019

Yuri Alencar da Nóbrega

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO MOVIMENTO  
EMPRESA JÚNIOR DO BRASIL**

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

Orientador: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Brasília  
2019

Yuri Alencar da Nóbrega

## **COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E FATORES QUE O DETERMINAM**

Yuri Alencar da Nóbrega<sup>1</sup>  
Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Esse trabalho se deve ao estudo do comprometimento organizacional de colaboradores que atuam em empresas juniores do Brasil. Possui como principal objetivo identificar os fatores que interferem no comprometimento organizacional dos empresários juniores e analisar o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos empresários juniores. Utilizando a escala de comprometimento organizacional ECOA, ECOC E ECON, além de um estudo sobre a intenção de rotatividade. Portanto foi possível identificar os níveis organizacionais mais comprometidos e sua intenção de rotatividade.

Palavras-chave: Comprometimento no Trabalho, Empresa Júnior, ECOC, ECOA, ECON, IER.

---

<sup>1</sup> Estudante de Administração (Uniceub). [yuri.alencar@sempreceub.com](mailto:yuri.alencar@sempreceub.com).

<sup>2</sup> Docente FATECS/ UniCEUB. Mestre em Administração (UnB), na área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Bacharel em Administração (UnB). [igor.souza@ceub.edu.br](mailto:igor.souza@ceub.edu.br).

Yuri Alencar de Nóbrega

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E FATORES QUE O DETERMINAM**

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

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Banca Examinadora

---

Prof. (a):

MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

---

Prof. (a):

Examinador(a)

---

Prof. (a):

Examinador(a)

Brasília

2019

## 1. INTRODUÇÃO

Empregados comprometidos oferecem diversas vantagens competitivas para as organizações, sendo que as que investem em estratégias de recursos humanos de alto comprometimento podem ter retorno econômico diferenciado (MONDAY, 1998). Torna-se necessário funcionários comprometidos dentro de organizações, e não apenas conhecimentos técnicos, práticos ou teóricos, sendo esse um grande diferencial para o sucesso dentro da empresa, cada vez mais é requisitado o comprometimento com suas tarefas rotineiras no trabalho. Por isso, as empresas buscam por pessoas comprometidas com a organização. Vergara (2000). O termo comprometimento “refere-se ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização” (ZANELLI, 2004, p.313.) Comprometimento é um dos artifícios organizacionais que representa ou indica os diversos vínculos entre o indivíduo e a organização (BASTOS et al., 2014)

Em empresas tradicionais o colaborador é recompensado pelo seu esforço, intelecto e tempo por meio de bonificações temporais, ou seja, possui um salário para recompensar por sua contribuição. Entretanto, no universo das empresas juniores, a remuneração salarial não existe, o que pode afetar o comprometimento dos colaboradores.

O comprometimento no trabalho é um tema abrangente no qual se analisa diversas áreas da organização e a relação do colaborador com sua função desempenhada. A grande maioria dos estudos procurou formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (MEDEIROS e ENDERS, 1998). Portanto, levanta os seguintes questionamentos. Como que as empresas juniores que não possuem remuneração dos seus colaboradores, os mantém comprometidos? Quais são os fatores que contribuem para um maior comprometimento dos empresários juniores? A partir destes questionamentos define-se que o objetivo desse artigo é avaliar o comprometimento organizacional dos colaboradores que trabalham em empresa júnior. Como objetivos específicos, este estudo se propõe:

- i. Identificar fatores que interferem no comprometimento organizacional dos empresários juniores;

- ii. Analisar o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos empresários juniores.

O ambiente de empresa júnior não possui enfoque tão grande ao comparar com outras áreas da administração, entretanto quando ocorre estudos envolvendo esse ecossistema, é associado em sua maioria à estudos positivos e que quebram pensamentos aplicados à diversas áreas da administração tradicional.

É de suma importância entender como o comprometimento no trabalho afeta diretamente os resultados da empresa, assim como base para desenvolver novas ferramentas avaliativas sobre desempenho organizacional, assim as empresas juniores tornam o objeto de estudo necessário para entender o comprometimento, por excluir o fator financeiro.

O estudo acaba por enfatizar que não necessariamente o incentivo monetário irá fazer com que o funcionário se comprometa com o trabalho, levantando pontos para a sociedade acadêmica sobre o que de fato é importante para comprometer seu colaborador. O artigo em si enfoca de maneira geral uma análise de comportamento dos colaboradores, portanto é possível identificar que há outros fatores que influenciam diretamente no comprometimento do trabalho.

Assim conclui-se que esse estudo acarretará com benefícios para os gestores de empresas, onde pode identificar quais outros fatores contemplam as necessidades dos colaboradores, além de contemplar diversos pontos da visão acadêmica e social ao desmistificar que a bonificação salarial como única maneira de comprometer seu colaborador.

## **2. COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O estudo por trás do comprometimento do trabalho, especialmente o comprometimento organizacional, apesar de ser bem antigo, possui um intenso crescimento após a década de 1970, tornando-se uma das áreas mais estudadas em comportamento organizacional (SIQUEIRA, 2008, p. 49). Marco importante do comprometimento organizacional é o trabalho de Marrow (1983) que conseguiu identificar 29 conceitos e medidas que possam influenciar para identificar o nível de comprometimento de seu colaborador, no qual, separou por cinco grandes “focos”.

Segundo sua metodologia, seriam: valores, no qual é voltado para entender a relação entre o indivíduo e os valores organizacionais. Organização, que significa o qual seu propósito está ligado aos objetivos da empresa. Carreira, que é nada mais é do que a jornada dentro da organização. Trabalho e sindicato que seria em relação à sua função no ambiente organizacional.

Apesar de entender que o foco tem que ser a organização, o próprio conceito de comprometimento organizacional possui diversas controvérsias. Reich (1985) afirma que a empresa não é para ser analisado como um ser “unicelular” e sim que a organização funciona em diversos setores, onde nem sempre todos partilham dos mesmo valores e objetivos. Outras faces foram abordadas por Gregersen (1993), no qual ele adiciona outros pontos de vistas a serem abordados em suas pesquisas, sendo eles: Topo gerencial, Supervisores, colegas de trabalho e os clientes, e ainda fornece uma medida global de comprometimento organizacional.

Com isso existem diversos conceitos de comprometimento organizacional, difundidos pelo mundo, que enfatizam praticamente diversas perspectivas, no qual uma boa abordagem é utilizar de maneira complementares, sendo eles: normativo, comprometimento de valor, comprometimento de identificação, afetivo, calculativo, instrumental, moral e comprometimento de continuação.

As pesquisas sobre comprometimento organizacional têm indicado que a percepção de suporte organizacional é um antecedente relevante no estabelecimento de um comprometimento organizacional, principalmente, afetivo (Siqueira, 2002).

De forma sintética o quadro 1.2, foi inspirado no estudo de Swailes (2002), abordando as diferentes bases do comprometimento e seus autores, levando em consideração a base para as abordagens que possuímos hoje.

**Tabela 1: Diferentes bases do comprometimento e autores seminais**

Diferentes bases do comprometimento e autores seminais	
Bases de comprometimento	Autores seminais
<p><b>Comprometimento afetivo ou atitudinal</b></p> <p>Baseado na aceitação dos objetivos da organização.</p>	<p>Etzioni (1961): Envolvimento moral.                      Kanter (1968): Comprometimento de coesão                      Porter et al. 1974                      Mowday et al. (1982)                      O'Reilly e Chatman (1986): internalização</p>
<p><b>Comprometimento de continuação, Calculativo ou instrumental</b></p> <p>Baseado nas trocas e na avaliação dos custos associados à saída da organização.</p>	<p>Becker (1960): <i>side-bets</i>                      Kanter (1968): Comprometimento de continuação                      Meyer e Allen (1984)                      O'Reilly e Chatman (1986): <i>compliance</i></p>
<p><b>Comprometimento normativo</b></p> <p>Baseado no sentimento de lealdade e obrigação para com a organização.</p>	<p>Kanter (1968): Comprometimento de controle                      Meyer, Allen e Smith (1993)                      O'Reilly e Chatman (1986): <i>identificação</i></p>
<p><b>Comprometimento comportamental</b></p> <p>Vínculo com ações.</p>	<p>Kiesler e Sakamura (1966)                      Salancik (1977, 1982)</p>

Fonte: Tirado do livro da Mirlene Maria Matias Siqueira pg 54.

Cohen (2003) relata que as medidas de comprometimento organizacional apresentavam redundâncias em seus conceitos, comprometendo a validade empírica dos estudos. Até o término da década de 1980, os estudos até então, eram tomados pelo cenário internacional, onde foi fortemente consolidada pelo trabalho clássico de Monday (1982), onde se definiram três dimensões utilizadas para identificar os possíveis fatores de comprometimentos:

- a) Forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização;
- b) Forte desejo de manter vínculo com a organização; e
- c) Intenção de se esforçar em prol da organização.

Explicando os fatores, levamos em consideração que o fator crença ele induz ao colaborador acreditar na organização e que sua forma de trabalho faz sentido para obtenção do resultado em comum. O fator desejo de manter vínculo com a organização é de o colaborador querer fazer parte do ecossistema por meio de diversas razões, por fim o fator esforço, é do colaborador, querer fazer mais pela



organização, caso muito semelhante em organizações não governamentais (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p.226).

Outro estudo que significou bastante para a evolução do comprometimento do trabalho, foi a metanálise de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005). Ao cruzar os dados de diversos estudos sobre comprometimento organizacional, os autores identificaram quatro fatores chaves.

Analisaram que quanto maior é o grau de comprometimento (Afetivo, instrumental e normativo) maior é sua satisfação no trabalho e acarreta que seu desempenho também. Já quanto menor é sua taxa de comprometimento mais tende a aumentar a rotatividade e a vontade de sair da empresa dentro da organização.

**Tabela 2:** Correlação média dos tipos de comprometimento organizacional com quatro variáveis do trabalho.

Variável	Comprometimento afetivo	Comprometimento instrumental	Comprometimento normativo
Satisfação no trabalho	0,50	0,09	0,29
Desempenho no trabalho	0,22	-0,09	0,06
Intenção de rotatividade	-0,48	-0,15	-0,29
Rotatividade	-0,17	-0,20	-0,13

Fonte: Cooper-Hakim, A; Viswesvaran, C. (2005)

### 3. MEDIDAS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Na década de 70 foi desenvolvido o que seria a ser a mais completa medida de comprometimento organizacional - OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*), com a iniciativa de Porter e Smith (1970). Em sua forma mais completa, esse questionário representava 15 itens, e em sua forma final, considerada por muitos o modelo ideal, possui 9 itens, dos quais foram eliminados os itens que contém intenções comportamentais, utilizados para conseguir executar sua tarefa, como por exemplo: a intenção com que seu chefe fala com você por

troca de algum favorecimento, esse tipo de questão acabava atrapalhando a precisão dos resultados, por ter incongruência de relacionamento entre subordinados e chefes.

Ao entender todos esses autores, inclusive verificar os estudos e os diversos pontos de perspectivas desses autores, Mirlene Maria Matias Siqueira (2008) aborda uma nova medida de comprometimento organizacional que é utilizado atualmente e possui como embasamento metodológico o estudo de comprometimento de Meyer e Allen.

A conceitualização do comprometimento organizacional em três dimensões, afetivo, instrumental e normativo, foi decorrente da análise de variância (ANOVA) realizada por Meyer e Allen (1991). Nesta análise eles concluíram que as escalas propostas por Ritzer-Trice e Hrebiniak-Alluto não mediam o comprometimento instrumental, conceitualizado por Becker (1960), pois apresentava maior correlação com o componente afetivo. Com isso desenvolveram dois questionários, um para medir o comprometimento afetivo, Affective Commitment Scale (ACS), e outro para medir o comprometimento instrumental, Continuance Commitment Scale (CCS).

Siqueira (2008) elaborou três medidas distintas de comprometimento organizacional: ECOA (Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo); b) ECOC (Escala de Comprometimento Organizacional Calculativo); e c) ECON (Escala de Comprometimento Organizacional Normativo)

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF, 18 itens; Siqueira, 1995) é uma medida que avalia principalmente a intensidade com que o colaborador impõe suas energias, sendo elas positivas ou negativas em prol da organização. A construção do objeto de pesquisa foi formada por 15 sentimentos positivos e 3 negativos que foram selecionados basicamente para entender qual o vínculo emocional que o colaborador possui com a empresa na qual exerce sua função. Esta é uma medida unidimensional e de intensidade, com os itens variando entre “nada e extremamente (2002, SIQUEIRA)

Segundo Siqueira (1995) é de se evidenciar, que tanto sua forma completa como sua forma reduzida tiveram seus dados validados, portanto não é possível garantir qualidade na medida da ECOAF se for alterado alguma informação dos questionários.

Já a escala de comprometimento Organizacional Calculativo (ECOC) consegue identificar, as crenças de um colaborador. Sobre suas perdas ou custos relacionados ao rompimento de relação com a organização. Com o intuito de abordar todos os itens calculativo de comprometimento foi elaborado 15 frases, utilizando como base para respostas a mesma escala de 1 a 5 utilizado no comprometimento afetivo. (ECOC, 13 itens: Siqueira, 1995)

Segundo Siqueira(1995), a escala de comprometimento ECOC possui estrutura multidimensional com quatro fatores distintos: a) perda sociais no trabalho b) perdas de investimentos feitos na organização c) perdas de retribuições organizacionais; e d) perdas profissionais.

Perdas sociais no trabalho é o pensamento no qual o colaborador possui algum receio em romper vínculo com a organização por causa de seu meio social, estabilidade, prestígio do cargo. O que vai muito em relação às perdas de investimentos feitos na organização, na qual o colaborador já entregou tanto resultado, teve evolução na carreira profissional entre tempo dedicado pela empresa, que acaba por não achar vantajoso sair da empresa.

Perdas de retribuições organizacionais, de fato uma das denominações mais importantes abordadas, pois se refere basicamente ao fator remuneração, entretanto o mesmo que é de fato excluído do estudo pela particularidade de não haver remuneração salarial no ambiente de empresa júnior.

Perdas profissionais, são as perdas na qual o colaborador relaciona com sua carreira profissional, no qual não se vê vantagem em ir para outra organização, pois demoraria para ser respeitado em outra organização, perderia seu ciclo social, poderia não se acostumar com o outro emprego.

Em sequência, a Escala de Comprometimento organizacional normativo (ECON, 7 itens; Siqueira, 2000). Nada mais é do que a concepção psicológica de comprometimento do colaborador com a empresa, de modo a acreditar que o colaborador possui obrigações morais com a empresa, devendo comportar-se de forma que possa demonstrá-los.

Segundo Siqueira (1995), esse modelo é integrado por diferentes bases, quais sejam as mais citadas: afetiva, instrumental, calculativa ou de continuação e normativa.

A base afetiva destaca a natureza emocional que pode unir a pessoa à organização, em função do atendimento de expectativas e necessidades pessoais. A base instrumental, também conhecida como de continuação ou como comprometimento calculativo, enfatiza uma avaliação das perdas e ganhos decorrentes das trocas que o indivíduo faz com a organização. A base normativa refere-se ao sentimento de obrigação do indivíduo para que contribua com a organização.

Por último, Intenção de rotatividade, nada mais é do que o ato de se desligar voluntariamente da empresa onde trabalha, sendo assim é natural que haja uma representatividade na rotatividade dos colaboradores dentro da empresa. É de se enfatizar que a rotatividade pode provocar repercussões nocivas para a empresa, podendo acarretar em quebra de fluxo de trabalho e até mesmo perda de conhecimento (Siqueira, 1995).

Com isso, Siqueira (2014) constrói um instrumento de pesquisa denominado, escala de intenção de rotatividade, no qual se baseia em construir uma escala de 1 a 5, com três perguntas chaves, na expectativa de quanto maior o resultado obtido do escore médio, maior será a frequência com que o empregado elabora planos mentais a respeito de sua saída da empresa.

As perguntas do questionário de Intenção de Rotatividade (EIR, 3 itens; Siqueira, Gomide Jr., Moura & Marques, 1997) se divide em três, sendo elas: penso em sair da empresa onde trabalho; planejo sair da empresa onde trabalho; tenho vontade de sair da empresa onde trabalho. Onde podemos concluir que quanto maior seu escore médio nessas três perguntas, maior é sua intenção de rotatividade.

## 4. MÉTODO

Tabela 3 - Método

Etapa	Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
1	Identificar fatores que interferem no comprometimento organizacional dos empresários juniores.	Quantitativa e Descritiva	Questionário contendo itens associados a escala do tipo Likert	Amostragem Probabilística	Membros efetivos de empresa Júnior do Brasil	Estatística Descritiva
2	Analisar o comprometimento afetivo, normativo e instrumental dos empresários juniores.		Questionário contendo itens associados a escala do tipo Likert Cruzamento de dados ANOVA	Amostragem Probabilística	Membros efetivos de empresa Júnior do Brasil	Estatística Descritiva

Fonte: elaborada pelo autor

A técnica de pesquisa utilizada foi um questionário que se encontra no apêndice A, contendo 51 perguntas objetivas. Destas, quarenta e três utilizam a escala Likert para mensurar o grau de comprometimento no trabalho de acordo com o ECOC, ECOA, ECON e intenção de rotatividade.

### 4.1. Classificação da Pesquisa

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

O estudo tem por abordagem a pesquisa quantitativa, que tem por sua característica traduzir os dados coletados através do método de questionário aplicado e números por meio de estatística. Seguindo as ideias de Richardson (1989), ele afirma que o método usa o emprego da quantificação, tanto nas coletas de informações, como no tratamento desses dados através de técnicas estatísticas como característica principal. Assim tendo como diferencial a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados.

Segundo Richardson (1989), os meios de coleta de dados são estruturados, havendo questionários. A pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente. Busca-se descrever significados que são considerados como inerentes aos objetos e atos, por isso é definida como objetiva. Tem como característica permitir uma abordagem focalizada e pontual e estruturada, utilizando-se de dados quantitativos.

O questionário obteve uma adaptação na escala de comprometimento calculativa, uma vez que as perguntas se referiam a remuneração salarial, portanto o mesmo não se faz presente no universo de empresas juniores, sendo descartado os seguintes itens, “eu teria dificuldades para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje” e “eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta empresa”.

Os 292 questionários foram aplicados online através do Google Forms entre os dias 24/09/2019 até 05/10/2019. Os questionários foram aplicados com pessoas que trabalham em empresa juniores. A técnica utilizada foi a de amostragem probabilística, por conglomerado. Baseado no estudo dos grupos dos níveis organizacionais, sendo eles o estratégico, gerencial e operacional.

As probabilísticas, de acordo com Willian Stevenson (1981, p. 166), são delineadas de tal modo que se conhece a probabilidade de todas as combinações amostrais possíveis.

A amostragem por conglomerado agrupa os itens da população em conglomerados que são heterogêneos, sendo que a amostra é extraída dos conglomerados que foram selecionados, e não de toda a população. Para um melhor processo de inferência, o ideal seria que cada conglomerado fosse o mais próximo possível das características da população (FILHO, 1964)

Serão questionadas pessoas que possuem certo nível de proximidade dos integrantes desta pesquisa, assim tendo conhecimento sobre a existência do questionário e acesso ao mesmo buscando determinados pontos chave como: Sexo; Idade; Cargo; Tempo na empresa; Projetos trabalhados; Conhecimento adquirido.

## **5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **5.1. Dados gerais**

O questionário foi aplicado em todas as regiões do Brasil. Foram respondidos 292 questionários englobando 24 estados do território nacional, o que abrange o ambiente das empresas juniores.

A amostra da pesquisa foi composta por membros de EJs de diversos níveis organizacionais. A amostra de 292 respondentes foi dividida em cargos de nível operacional, gerencial e estratégico. O nível operacional (composto de consultores, trainee e similares) obteve uma participação de 32,9% na pesquisa. Já o nível gerencial, englobando coordenadores, gerentes, líderes de projetos e similares conta com 29,5% e por fim o nível estratégico, representa 37,7%, o que é bastante satisfatório ao concluir um certo equilíbrio entre os nível organizacionais, pelas respostas obtidas.

Na amostra da pesquisa, 92,8% dos respondentes afirmam participar de um projeto desafiador. Portanto espera-se que estar em um projeto desafiador traga motivação para seu colaborador independente do nível organizacional.

Ao analisar a possibilidade de assumir um cargo maior na empresa júnior, 76,7% dos respondentes afirmam que podem crescer verticalmente na empresa. Entretanto podemos levar em consideração que houve uma parcela na amostragem (37,7%) que são presidentes, sendo esse o último dentro do organograma de uma empresa júnior.

Outro fator abordado foi o curso dos empresários juniores. Engenharias representaram 45% da amostra (132 respondentes) em segundo lugar, Administração de empresas com 37 questionários respondidos e 13% de participação. Cursos de Arquitetura e Urbanismo (17%), Ciência da Computação (12%), Design (10%), Relações internacionais (8%) e Direito (8%). Os demais cursos totalizaram 23%

A maioria dos respondentes estão cursando até 3 anos de faculdade, o que representa 67,12% da amostra. 14,38%, e estão concluindo seu primeiro ano na

universidade. Os membros que já estão a mais de 4 anos na faculdade representaram 18,49%.

A permanência na empresa júnior, 54,1% da amostra estão em seu primeiro ano de empresa, 30,4% estão entre 1 a 2 anos dentro da empresa júnior e os demais estão em seu terceiro ano, sendo representado por 15,5% da amostra.

**Tabela 4 - Escala de comprometimento afetivo - ECOA**

**Escala de comprometimento afetivo - ECOA**

<b>Níveis Estratégicos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Estratégicos</b>	<b>4,59</b>	<b>0,19</b>
<b>Gerencial</b>	<b>4,23</b>	<b>0,20</b>
<b>Operacional</b>	<b>4,36</b>	<b>0,17</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis organizacionais estratégicos (M=4,59, DP=0,19), gerenciais (M=4,23, DP=0,20) e operacionais (M=4,36, DP=0,17) possuem comprometimento organizacional afetivo, de acordo com a metodologia abordada por Siqueira (2008), esse valor encontrado é considerado entre o intervalo de 4 a 5 no comprometimento afetivo. Uma vez que sua pontuação permanece entre esse intervalo na escala ECOA, podemos considerar que o colaborador possui compromisso afetivo com a organização.

**Tabela 5 - Anova (ECOA)**

<b>Escala de comprometimento organizacional afetivo</b>					
<b>Fatores</b>	<b>Graus de liberdade</b>	<b>Soma de Quadrados</b>	<b>Quadrado Médio</b>	<b>Estatística F</b>	<b>P-valor</b>
<b>Modelo</b>	2	4,455	2,227	8,841	0,0001876
<b>Resíduos</b>	289	72,815	0,251		

Fonte: elaborado pelo autor

Tomando como base a tabela anterior, pode-se concluir que existe pelo menos dois níveis organizacionais com resultados significativamente diferente ao avaliar o valor da ANOVA para ECOA (p=0,0001876, sig=0,05), ou seja as médias são diferentes.



Ao observar a média e considerar o baixo desvio padrão, podemos considerar a seguinte informação.

i. O nível organizacional estratégico, possui mais comprometimento afetivo que os outros níveis, gerencial e operacional.

ii. O nível organizacional operacional, possui mais comprometimento afetivo que o nível gerencial.

**Tabela 6 - Escala de comprometimento calculativo (ECOC)**  
**Escala de comprometimento calculativo - ECOC**

<b>Níveis Estratégicos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Estratégicos</b>	<b>2,98</b>	<b>0,46</b>
<b>Gerencial</b>	<b>2,65</b>	<b>0,49</b>
<b>Operacional</b>	<b>2,70</b>	<b>0,49</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis organizacionais possuem as seguintes representatividades na escala de comprometimento calculativo, estratégicos (M=2,98, DP=0,46), gerenciais (M=2,65, DP=0,49) e operacionais (M=2,70, DP=0,49). Com a análise do comprometimento organizacional calculativo, podemos descartar em partes as hipóteses que Siqueira (2008) aborda, sendo: a) perda sociais no trabalho; b) perdas de investimentos feitos na organização; c) perdas de retribuições organizacionais; d) perdas profissionais.

Ao analisar a média do comprometimento organizacional calculativo, podemos levantar as seguintes afirmativa.

- i. Os membros acreditam que permanecer na empresa se torna vantajoso.
- ii. Os membros acreditam que rompem vínculo com a empresa, não terão perdas ou custos.

Portanto podemos concluir que o fator financeiro implica diretamente na escala de comprometimento calculativo, uma vez que a remuneração não entra como fator, o colaborador não acredita ter perdas ao sair ou se houver não é representativo.

**Tabela 7- Escala de comprometimento normativo (ECON)**  
**Escala de comprometimento normativo - ECON**

<b>Níveis Estratégicos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Estratégicos</b>	<b>3,92</b>	<b>0,52</b>
<b>Gerencial</b>	<b>3,34</b>	<b>0,65</b>
<b>Operacional</b>	<b>3,17</b>	<b>0,60</b>

Fonte: elaborado pelo autor

Os níveis organizacionais possuem as seguintes representatividades, estratégicos (M=3,92, DP=0,52), gerenciais (M=3,34, DP=0,65) e operacionais (M=3,17, DP=0,60).

No comprometimento normativo, podemos constatar que os colaboradores do nível operacional e gerencial possuem uma certa incerteza quanto ao seu compromisso normativo, uma vez que os dados analisados obtiveram um escore médio entre o intervalo de 3 e 3,9.

Entretanto o nível organizacional estratégico, acredita em seu compromisso normativo com a empresa, portanto podemos considerar a seguinte afirmação.

i. O nível organizacional estratégico acredita possuir obrigações e deveres morais com a organização.

A Análise de Variância (ANOVA - Analysis of Variance) é uma ferramenta para comparação de vários grupos ou estratos de interesse (Montgomery, 1991). A ANOVA permite investigar a existência de diferenças significativas entre os grupos estudados. Conclusões obtidas a partir da ANOVA apresentam um nível de confiança determinado pelo analista (por exemplo, tipos de aço podem diferir significativamente a um nível de confiança de 95%).

Tabela 8 - Análise ANOVA

Escala de comprometimento organizacionnal afetivo					
Fatores	Graus de liberdade	Soma de Quadrados	Quadrado Médio	Estatística F	P-valor
Modelo	2	4,455	2,227	8,841	0,0001876
Resíduos	289	72,815	0,251		

Escala de comprometimento organizacionnal Calculativo - ECOC					
Fatores	Graus de liberdade	Soma de Quadrados	Quadrado Médio	Estatística F	P-valor
Modelo	2	6,267	3,133	4,319	0,01417
Resíduos	289	209,641	0,725		

Escala de comprometimento organizacionnal Normativo - ECON					
Fatores	Graus de liberdade	Soma de Quadrados	Quadrado Médio	Estatística F	P-valor
Modelo	2	31,797	15,898	24,68	0,00000000012
Resíduos	289	186,172	0,644		1,2 x e <sup>-10</sup>

Intenção de rotatividade					
Fatores	Graus de liberdade	Soma de Quadrados	Quadrado Médio	Estatística F	P-valor
Modelo	2	2,25	1,1246	8,841	0,3615
Resíduos	289	318,29	1,1014		

As tabelas acima, mostram informações resumidas sobre o conjunto de dados e o p-valor para o teste sob as seguintes hipóteses:

$$\begin{cases} H_0 : \mu_e = \mu_g = \mu_o \\ H_1 : \mu_i \neq \mu_t \text{ para algum } i \neq t \end{cases}$$

Em que:

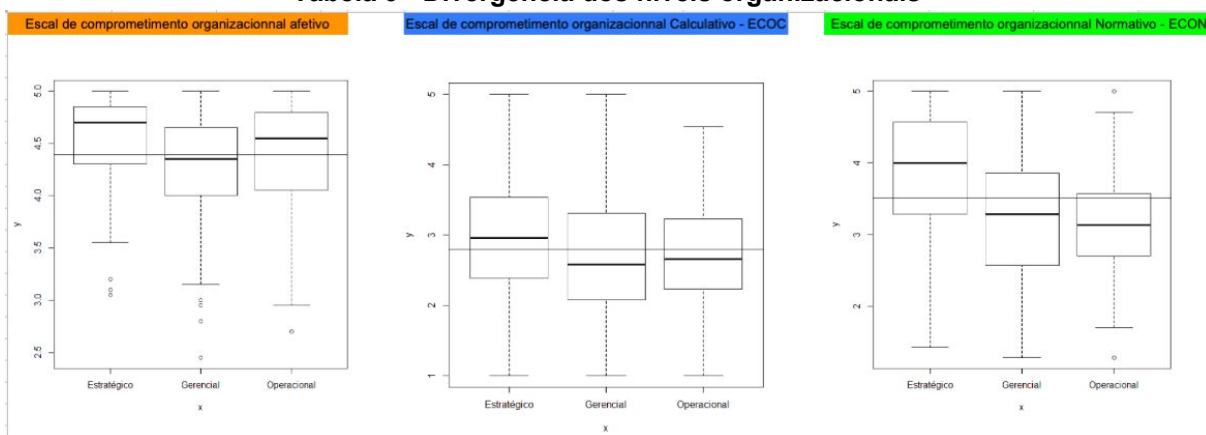
- $\mu_e$  = média populacional das respostas para cargos estratégicos;
- $\mu_g$  = média populacional das respostas para cargos gerenciais;
- $\mu_o$  = média populacional das respostas para cargos operacionais;

Abaixo, podemos ver os resultados da análise de variância.

No teste utilizando a metodologia ANOVA, conseguimos identificar que as médias dos níveis organizacionais são diferentes, ao analisar a figura abaixo podemos constatar que o nível estratégico está sempre posicionado acima da média, tanto no comprometimento afetivo, como no calculativo e normativo.

Com a análise das médias dos resultados, e com a validação dos dados utilizando ANOVA, podemos concluir que há uma diferença nas médias dos níveis organizacionais e que a diferença está focada totalmente no nível estratégico.

**Tabela 9 - Divergência dos níveis organizacionais**



**Tabela 10 - Média e desvio padrão da intenção de rotatividade (IDR)**

**Escala de intenção de rotatividade- EIR**

<b>Níveis Estratégicos</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Estratégicos</b>	<b>2,52</b>	<b>0,44</b>
<b>Gerencial</b>	<b>2,52</b>	<b>0,34</b>
<b>Operacional</b>	<b>2,34</b>	<b>0,30</b>

De acordo com Siqueira (2008) a interpretação dos resultados obtidos da IER deve considerar que quanto maior for o valor do escore médio, maior será a frequência com que o colaborador elabora planos mentais a respeito de sua saída da organização. Logo, não há certa representatividade em sair da empresa e podemos levantar a seguinte afirmação.

- i. Intenção de rotatividade nas empresas juniores não é alta.
- ii. Quando há intenção de rotatividade, independente do nível organizacional, eles possuem a mesma vontade de sair da empresa.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos concluir que os objetivos propostos no estudo foram atingidos, uma vez que identificamos os fatores que interferem no comprometimento organizacional e uma real análise dos comprometimentos organizacionais.

Conclui-se que o nível estratégico possui o comprometimento maior, ao analisar a escala de comprometimento organizacional afetivo, calculativo e normativo. Chegamos a conclusão que o colaborador estratégico possui mais afeto pelo meio organizacional que os outros níveis. Ao levantarmos as prováveis causas, analisamos que o tempo de empresa, a relação com os membros ou as experiências vividas no movimento empresa júnior podem corroborar para esta situação. Contudo, isto não difere de outros estudos de comprometimento organizacional, já que o comprometimento afetivo sempre é maior.

Ao observar a escala de comprometimento organizacional calculativo podemos considerar que o colaborador gosta de permanecer na empresa, já que não há perdas ao sair e mesmo assim se mantém na organização. Para constatar isso podemos relacionar o comprometimento calculativo com a intenção de rotatividade, que pelo resultado podemos considerar baixa ou nula, na qual os membros não possuem intenção em sair da empresa, em modo geral. Outro fator importante é que o nível estratégico é o mais elevado nessa escala, e também o que mais se aproxima do intervalo de 3 a 3,9, que sinaliza incerteza do trabalhador, sobre a possibilidade de vir a ter perdas sociais no trabalho caso se desligue da empresa onde trabalha. Podemos levar em consideração, o tempo de empresa e suas atribuições, juntamente com o cargo que exerce, ou seja é o único nível organizacional que considera de alguma maneira uma perda caso saia da empresa.

Com os dados da escala de comprometimento organizacional normativo já era de esperar o nível de comprometimento organizacional normativo maior para o nível estratégico, uma vez que o mesmo é representado por presidentes e

conselheiros que representam a empresa como um todo, portanto deve-se considerar que o nível estratégico acredita possui deveres e obrigações morais com a organização, tornando isso claro, uma vez que o mesmo representa a empresa como um todo e possui deveres e obrigações mais acentuadas que os outros níveis organizacionais.

intenção de rotatividade aparentou não representar certo interesse em sair da empresa, obtendo um resultado bem neutro na escala de intenção de rotatividade, portanto podemos concluir que em todos os níveis organizacionais, não há intenção de rotatividade ou, caso possua, é baixa e podemos afirmar que caso exista a intenção de sair da organização, os três níveis organizacionais, possuem a mesma vontade.

Como limitações de pesquisa, não foi possível elaborar todas as análises de cruzamento para verificar a veracidade dos fatos com outros métodos diferentes. Outro fator importante foi a adaptação do questionário disponibilizado por Siqueira, o mesmo não se adequa às empresas juniores e por último é a representatividade da amostra, na qual não possui dados levantados sobre empresa juniores.

Como Agenda futura, propõe-se a realização da pesquisa em outros países, para entender compreender como o comprometimento organizacional ocorre em diferentes culturas de EJS, além de analisar os dados obtidos com outras variáveis.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília. UNB, Brasília, 1994.
- MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. E. **Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento**. 1998.
- FILHO, Ruy Lourenço. **Estatística**. 2 ed. Belo Horizonte: Secção Gráfica de D.E.E. da U.M.G, 1964. p. 267
- MEYER, J. P., & ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human resource management review**, 1(1), 61-89. Março 1991
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999
- MONTGOMERY, D. E. **Design and Analysis of Experiments**. New York: John Wiley and Sons, 1991.
- MOWDAY, Richard T. Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review** v. 8, n. 4, p. 387-401 , 1998
- PORTER, L. W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, Maryland, v. 5, n. 59, p. 603-609, Oct. 1974.
- SIQUEIRA, M. M. M. Análises de três medidas de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo [Resumo]. VIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica. **Anais...**, Belo Horizonte, 2000.
- SIQUEIRA, M. M. M.; Gomide Jr., S.; Moura, O.I & Marques, T.M. Cognições de saída da organização: mensuração e relações com outros critérios organizacionais [Resumo]. Reunião Anual da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, **Anais...**, Uberlândia, 1997.
- STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 1981. p. 166-169.
- VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Bittencourt. **Psicologia: Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## **APÊNDICE A - Comprometimento em Empresas juniores**

Caro colaborador, leia atentamente as questões abaixo e responda com sinceridade, não existem respostas certas ou erradas. As respostas serão mantidas no anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos. Desde já agradeço a sua colaboração.

### **DADOS PESSOAIS:**

Você faz parte de uma Empresa Júnior?

Cargo

Há quanto tempo está na EJ (em meses)?

Você considera que participa de projeto(s) desafiador(es) ?

Você acha que possui a possibilidade de assumir um cargo maior na EJ?

Qual o Estado da sua EJ?

Qual o seu curso?

Em qual ano você ingressou na faculdade?

### **ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA**

1. Abaixo estão listados vários sentimentos que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. Gostaríamos de saber **o quanto você sente estes sentimentos**. Dê respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

#### **A empresa onde trabalho faz-me sentir...**

1 = Nada

2 = Pouco

3 = Mais ou menos

4 = Muito

5 = Extremamente

Orgulhoso dela. Contente com ela. Entusiasmado com ela. Interessado por ela.

Animado com ela.



- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir confiante nela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir desgosto com ela.
- ( ) Prefiro continuar na empresa porque sei que, em um futuro próximo, conseguirei um emprego melhor.
- ( ) Não há salário que se compare ao aprendizado que obtenho na empresa.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir empolgado com ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir fiel a ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir apegado a ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir orgulhoso dela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir contente com ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir responsável por ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir distante dela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir dedicado a ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir entusiasmado com ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir preocupado com ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir encantado com ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir desiludido com ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir envolvido com ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir fascinado por ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir interessado por ela.
- ( ) A empresa onde trabalho faz-me sentir animado com ela.

## **ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO – ECOC**

**2.** As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da empresa onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra empresa. Gostaríamos de saber **o quanto você concorda ou discorda de cada frase**. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

**Pedir demissão da empresa onde trabalho e ir trabalhar para outra empresa não valeria a pena porque...**

- ( ) Eu jogaria fora todos os esforços que eu fiz para chegar onde cheguei dentro da empresa.
- ( ) Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o 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 da 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 dessa.
- ( ) Eu deixaria de receber vários benefícios que esta empresa oferece aos seus empregados (Curso, capacitação, ajuda de custos e etc.)
- ( ) Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de saída.
- ( ) 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.

**ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO – ECON**

**3.** A seguir são apresentadas frases relativas à empresa onde você trabalha. **Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

( ) Continuar trabalhando nesta empresa é uma 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 eu pedisse desligamento agora.

( ) Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.

( ) 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.

### **ESCALA DE INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE - IER**

Abaixo estão frases que podem representar alguns pensamentos seus. Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Às vezes

4 = Frequentemente

5 = Sempre

( ) Penso em sair da empresa onde trabalho.

( ) Planejo sair da empresa onde trabalho.

( ) Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.